

Planteamiento de un Modelo dirigido a PYMES, para promover la capacidad para competir en entornos internacionales, mostrando una relaciones causa y efecto entre las variables Aprendizaje organizativo, Flexibilidad estratégica, Consideración de las futuras consecuencia para lograr esto.

ANÁLISIS DEL EFECTO DEL
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN
EL DESARROLLO DE LA
CAPACIDAD PARA COMPETIR EN
ENTORNOS INTERNACIONALES Y
EL PAPEL DE LA FLEXIBILIDAD
ESTRATÉGICA Y DE LA
CONSIDERACIÓN DE LAS
FUTURAS CONSECUENCIAS EN
DICHA RELACIÓN.

PROYECTO DE GRADO II

MONICA MÁRÍA RAMÍREZ PÉREZ

PROFESOR: JUAN ANTONIO GUDZIOL

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
INTERACIONALES, MERCADEO
INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI
MAYO 2013

Contenido

RESUMEN:.....	2
INTRODUCCIÓN:	2
PALABRAS CLAVE:	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:.....	3
Objetivo general:	3
Objetivos específicos:	3
Preguntas de investigación:	4
JUSTIFICACIÓN:	5
Viabilidad del proyecto:	6
2. MARCO TEÓRICO:.....	6
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN:	18
4. CONSTRUCCIÓN DE LAS HIPÓTESIS:.....	20
5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA:	25
6. RECOLECCIÓN DE DATOS:	28
7. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES:.....	28
REFERENCIAS:	29
ANEXOS 1: FORMATO DE ENCUESTA.....	32
ANEXO 2: Empresas contactadas:	45

RESUMEN:

Proyecto de Grado que consiste en el planteamiento de Modelo para las empresas PYMES donde se pretende promover la capacidad para competir en entornos internacionales, mostrando una relaciones causa y efecto entre las variables Aprendizaje organizativo, Flexibilidad estratégica, Consideración de las futuras consecuencia para lograr esto.

INTRODUCCIÓN:

Este proyecto está enfocado en establecer un modelo donde se relacionan las variables aprendizaje organizativo, flexibilidad estratégica y Consideración de futuras consecuencias como factores que influyen en la la capacidad para competir en entornos internacionales. Dicho modelo sugiere una relación causal entre las variables y la internacionalización, teniendo como intención determinar qué tipo relación (directa o inversa) es la que se presenta, de este modo se establecer pautas o estrategias referentes al proceso de internacionalizar las empresas.

Del mismo modo se pretende mostrar aspectos generales sobre cada uno de los factores y sobre la capacidad para competir en entornos internacionales en términos de aspectos favorables para ingresar. Así mismo encontrar elementos clave empleadas por empresas que ya se han internacionalizado en el mundo y sus respectivas estrategias y finalmente casos de éxito para tener en cuenta.

PALABRAS CLAVE: Flexibilidad Estratégica, Aprendizaje Organizativo, Consideración de futuras consecuencias, Capacidad para competir en entornos internacionales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Objetivo general:

Determinar en qué medida existe una relación entre la internacionalización de las empresas y las variables definidas como flexibilidad estratégica, aprendizaje organizativo y percepción de riesgo, considerando que consecuencias trae para el futuro.

Objetivos específicos:

1. Explicar las variables internacionalización de la empresas, Flexibilidad estratégica, aprendizaje organizativo y percepción de riesgo a profundidad, para entender en qué consisten y cómo pueden relacionarse entre sí.

2. Evaluar qué tipo de relación o influencia existe entre las variables flexibilidad estratégica, aprendizaje organizativo y percepción de riesgo, con el proceso de internacionalización.

Preguntas de investigación:

1. ¿Cómo y en qué grado influye el aprendizaje organizativo sobre la capacidad para competir en entornos internacionales?
2. ¿Cómo y qué grado se ve afectada la capacidad para competir en entornos internacionales con la flexibilidad estratégica que tengan?
3. ¿Qué efecto la consideración de futuras consecuencias sobre la intención la capacidad de competir en entornos internacionales?
4. ¿Qué elementos del entorno organizativo se evalúan a la hora de competir en mercados extranjeros empresa?
5. ¿Existe vínculos entre la flexibilidad estratégica y el aprendizaje organizativo?
6. ¿Qué tipo de relación existe entre el aprendizaje organizativo y la consideración de futuras consecuencias y en que magnitud?
7. ¿la flexibilidad estratégica, el aprendizaje organizativo y y la consideración de futuras consecuencias ejercen una influencia significativa sobre el proceso de internacionalización de las empresas?

JUSTIFICACIÓN:

Este proyecto consiste en la descripción detallada de los factores flexibilidad estratégica, aprendizaje organizativo y percepción de riesgo y cómo estos elementos influyen en la decisión de internacionalizar una empresa. El proyecto está enfocado en establecer y desarrollar un nuevo modelo donde se plantee las relaciones causa y efecto entre los factores mencionados y la internacionalización. De este modo se pretende ayudar a fomentar los negocios internacionales en un entorno globalizado, dinámico y competitivo en el que actualmente se encuentran y así mismo, tengan una visión amplia de la actividad económica mundial y las estrategias empresariales que se emplean alrededor del mundo.

En este entorno mundial, la internacionalización es uno de los elementos clave para definir la buena salud de una empresa y sus perspectivas de futuro, convirtiéndose en una necesidad para salir del escenario de crisis económica doméstica. Así mismo, la internacionalización como proceso, tienen ventajas reflejadas en beneficios adquiridos, como por ejemplo acceso a mercados más amplios, desarrollo tecnológico, reducción de costos unitarios, entre otros. Sin embargo, para llevar a cabo un proceso de internacionalización, es importante tener una estrategia correctamente definida y un análisis riguroso por parte de la empresa¹.

Por consiguiente, la razón empleada para evaluar dicho proyecto, radica en la necesidad que existe de hacer crecer los negocios por parte de las empresas. Así pues, se mostrará un modelo

¹ Banco de Sabadell Empresas. (2013). *Global Overseas*. Obtenido de Global Overseas: <http://www.globaloverseas.es/web/internacional/internacionalizarse-una-necesidad-o-una-decision-estrategica>

que permite relacionar tres factores que pueden ser estimados a la hora de tomar la decisión de internacionalizarse. De este modo, puede ayudar a disminuir la incertidumbre y generar confianza en la decisión estratégica internacional. Así mismo, dicha investigación puede permitir crear, a través de este modelo, una herramienta útil de evaluación para nuevos negocios internacionales.

Viabilidad del proyecto:

Debido a la gran cantidad de empresas que hay en Colombia, se decidió realizar inicialmente un estudio piloto con el fin de probar los elementos y herramientas, y permitir la viabilidad del proyecto en términos de tiempo, recursos humanos, materiales y presupuesto. Así mismo, se logrará corregir falencias y hacer los ajustes necesarios antes de realizar o lanzar conclusiones finales sobre el modelo. Para este estudio se necesitará un pequeño grupo de elementos (5, 15 o 20) representantes de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO:

Anteriormente las empresas no tenían como política conquistar el mercado mundial, sino únicamente ser competitivo en el territorio nacional y generar rivalidad en la competencia local. De este modo la mentalidad de los empresarios estaba limitada en un estado de comodidad, lo cual no permitía ver las ventajas de la alternativa de internacionalizar la

compañía. Pero en la actualidad y próximo milenio, como menciona Jorge Antonio Murillo en su artículo “La internacionalización de la empresa y la ventaja competitiva”, debido al contexto de cambios continuos y de turbulencias que viven las economías de los países, cada vez son más independientes las naciones, lo cual ha obligado a hacer un cambio de mentalidad evolucionado a otros niveles más amplios. Ya no basta únicamente con ser el líder nacional, sino que se impone el reto de competir en el ámbito internacional (Murillo, 2004). Sin embargo, para ello es indispensable que las empresas desarrollen una Capacidad para Competir en Entornos Internacionales (CCEI), de este modo pueden generar ventajas competitivas.

Hay una tendencia a pensar que únicamente las empresas grandes o las multinacionales, son las únicas que tienen la capacidad para internacionalizarse, debido a la gran cantidad de tecnología que han adquirido. Sin embargo, muchos países, están en la búsqueda de incrementar el número de empresas, en especial Pymes, que realicen negocios en entornos internacionales, a través de la adquisición de información avanzada y las tecnologías de información (TIC'S) que favorecen a la misma (Coviello & Jones, 2004). De este modo, se convierte en un mayor reto para las empresas Pymes, que deben enfrentarse a las grandes compañías del mundo (Craig & Douglas, 1996; Czinkota, 1982).

Gracias a estos retos, los negocios se están expandiendo a los mercados mundiales, y están atrayendo a más del 60% de los ingresos totales del extranjero. Siendo este un motivo para

proceder a ampliar los mercados (e.g., Chuushoo Kigyoo Cho, 1995; Knight & Cavusgil, 2004; OECD, 1997).

De esta manera, se genera una variable a través de la explicación elementos clave que la componen. Esta variable es La Capacidad para Competir en Entornos Internacionales (CCEI), diseñada para aumentar el desarrollo internacional. Definiendo las capacidades como rutinas o procedimientos bien definidos que permiten realizar estas funciones de internacionalización (Teece et al. (1997), Day (1994:38)).

La CCEI: reflejan las capacidades de la firma para proceder a realizar procesos internacionales, de forma efectiva disminuyendo riesgos futuros y trayendo una consecuencia positiva en el desempeño. (Knight & Kim, 2009)

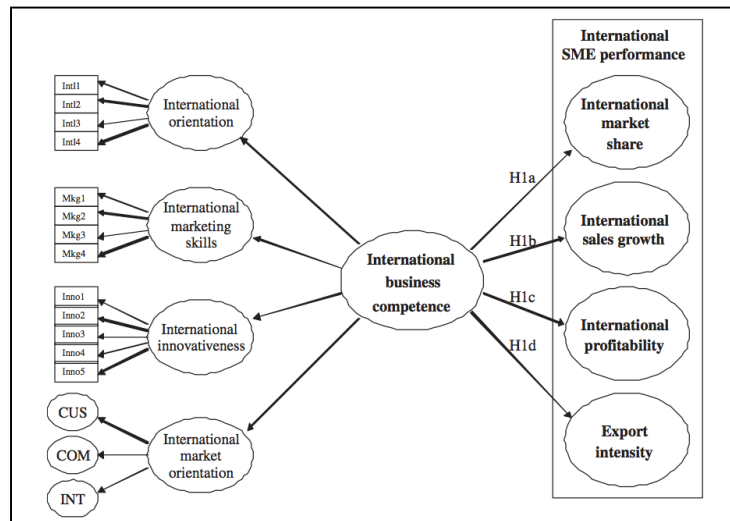


Gráfico 1. Conceptual Framework and Hypotheses. Knight & Kim

Como se observa en el gráfico anterior, esta variable CCEI involucra factores clave que marcan las capacidades o competencias internacionales, definiéndola así como un concepto multidimensional. No se espera que los cuatro factores determinen ventajas, pero si manifiesta un constructo intangible, formado por las experiencias colectivas (Knight & Kim, 2009). Los cuatro factores son: Orientación Internacional, Herramientas de Marketing

internacional, Innovación internacional y Orientación a mercados internacionales.

La Orientación internacional, propone que las compañías y sus gerentes desarrollen un interés por explorar los entornos internacionales, y encontrar las oportunidades que estos presentan (Knight & Kim, 2009). En pocas palabras, se refiere a tener una actitud o pensamiento internacional fuerte, dentro de la compañía, que les permita enfocarse en conseguir nuevos mercados en entornos internacionales. Este factor puede generar que las empresas obtengan mayor desempeño, debido al incremento en la participación, no sólo de en mercados locales sino también en mercados foráneos (Mort & Weerawardena, 2006).

Según explican Gary A Knight y Daekwan Kim, este factor sugiere que mientras más orientación internacional tenga las compañías, más competencias e iniciativas van a tener a la hora de tomar decisiones de internacionalizarse, aún si se enfrentan a entornos de mayor riesgo e incertidumbre que los mercados locales.

En cuanto a las Herramientas de marketing internacionales, se propone como un factor determinante dentro de las capacidades para entrar en entornos internacionales. Según plantean Gary A Knight y Daekwan Kim, a través de la segmentación efectiva y ciertas actividades de mercadeo internacional, marketing mix, ayudan a crear valor a los mercados extranjeros.

Cuando las empresas poseen buenas herramientas de marketing internacional, pueden desarrollar mejores análisis de los mercados y de este modo pueden crear productos y servicios no sólo que satisfagan correctamente las necesidades de los clientes, sino también que superen las expectativas de estos mismos (Cavusgil & Zou, 1994; Johnson et al., 2006; Knight & Cavusgil, 2004). En la actualidad y gracias a los efectos que trae la Globalización, los consumidores a nivel mundial, se han convertido en demandantes aún más exigentes dentro de un entorno que favorece al consumo, debido a que tienen mayor información y oferta de productos (Palanco López, 2009).

De este modo y para resumir este factor, se torna indispensable tomar las herramientas de marketing y transformarlas bajo el criterio internacional, para crear estrategias enfocadas en enfrentar los retos provenientes del mercado foráneo. Estas herramientas suministran capacidades para enfrentarse e interactuar en ámbitos extranjeros, para obtener resultados óptimos (Cavusgil & Zou, 1994; Zou & Cavusgil, 2002).

En tercer lugar, está la Innovación internacional que propone que las compañías estén con mentalidad y posición de innovación (Duncan & Holbek, 1973). Es decir, dentro de las filosofías que rigen la organización se encuentren la constante invención, nuevas acciones e ideas, en pro de una cobertura de los mercados internacionales.

Según explican Lewin y Massini, en su artículo en el Journal International Business ““Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent”, la innovación se deriva de dos elementos. Como primera medida, de la investigación y desarrollo (I&D) que trae consigo conocimientos; y en segundo lugar, de la inteligencia del mercado o desarrollos de otras compañías. Esta innovación favorece al rendimiento positivo de las empresas en entornos internacionales.

Por último, está el concepto Orientación a mercados internacionales, que sugiere que la compañía debe tener la capacidad, al interior de la empresa, de generar conocimientos e inteligencia de mercados enfocados hacia las necesidades de consumidores, competencia y competencia interfuncional, en el entorno internacional (Kohli & Jaworski ,1990; Narver and Slater, 1990).

En pocas palabras, esta variable mide el grado en que las empresas enfocan sus actividades y coordinan sus funciones, hacia mercados foráneos, incluyendo consumidores y competencia (Hurley & Hult, 1998; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

De esta manera, según plantean Gary A Knight y Daekwan Kim, estos cuatro factores definen la Capacidad para Competir en Entornos Internacionales (CCEI), trayendo como resultados un desempeño internacional en términos de Crecimiento en ventas internacionales, cuotas de mercado internacional, rentabilidad internacional e intensidad de exportación.

Para que las compañías logren internacionalizarse, se debe tener en cuenta el entorno nacional e internacional que cambian constantemente y obliga a establecer estrategias que puedan cambiar y adaptarse al mismo ritmo. Es por ello que las empresas deben desarrollar una flexibilidad para actuar ante las adversidades.

Se define Flexibilidad Estratégica como las herramientas que permite, en este entorno complejo y dinámico, adaptarse correctamente a los cambios que se presentan (Snow y Snell, 1993). Del mismo modo hace referencia a la habilidad de responder y anticiparse a las amenazas futuras, y de tomar acciones frente a las oportunidades que el medio presenta. Para actuar se exige reestructurar los recursos de la empresa, es decir realizar los debidos cambios tanto a nivel interno como externo de la compañía (Frías Adán, 2008).

Como menciona Jorge Antonio Frías, en su informe sobre Flexibilidad estratégica, se considera esta variable como el conjunto de capacidades y habilidades de la organización para variar, ajustar e instaurar determinadas prácticas de gestión. De esta manera, se conforma de 5 dimensiones:



Gráfico 2. Las dimensiones de la flexibilidad estratégica. Jorge Antonio Frías

La dimensión **temporal**, hace referencia al tiempo que requiere la empresa ajustar cualquiera de sus actividades, redefinirla y reconfigurándolas listas para enfrentar las nuevas condiciones, a partir de posiciones tanto reactivas como proactivas (Frías Adán, 2008).

La dimensión **humana**, menciona la capacidad que tienen las personas para adaptarse a cada contextos según surjan, gracias al cambio en percepciones que puedan desarrollar y los niveles de coordinación que se establecen entre todos para llevar a cabo la implementación y el control de la estrategia (Frías Adán, 2008).

En cuanto a la dimensión **operacional**, hace alusión a la capacidad de ajustar funciones según el contexto, a la habilidad que tengan para realizar composiciones distintas de las actividades según demande la situación, y al ajuste de las estrategias para cada escenario (Frías Adán, 2008).

En términos de la dimensión **contextual**, se evalúa como el grado de susceptibilidad que se tenga frente a las variaciones del entorno y a las del ambiente interno, de tal manera que se obligue a ajustarse a éstas (Frías Adán, 2008).

Finalmente, la dimensión **económica** se relaciona con los costos asociados a los esfuerzos realizados para los cambios en el diseño estratégico, recursos requeridos para dicho cambio, y el impacto económico del suceso cambiante (Frías Adán, 2008).

En resumen, es preciso entender que la flexibilidad estratégica permite construir una ventaja competitiva en términos de sobrevivencia y adaptabilidad de las compañías a la hora de internacionalizarse.

Otro elemento considerable dentro de las compañías, que posiblemente permite tener habilidades de competencia en entornos internacionales, es el Aprendizaje Organizativo. Se define como un proceso donde se logra integrar conocimientos, actitudes y habilidades que facilitan el desempeño de las personas en las acciones realizadas (Chiva Gómez & Camisón

Zornosa, 2002). Dicho aprendizaje permite actuar debidamente ante las diferentes situaciones que se presenten, es decir que se convierte en una herramienta flexible para cualquiera que sea la circunstancia.

Esta variable hace referencia a comportamientos adaptativos por parte de la organización y a la capacidad de transformarse y cambiar. Pero este aprendizaje se consigue mediante las actitudes, conocimientos y habilidades que tiene cada persona en la organización y que sirve como input para generar nuevos conocimientos dentro de la misma. Es decir entonces que se logra pasar de un conocimiento individual a uno colectivo convirtiéndose en un elemento base para el desarrollo y crecimiento de la organización (Ordóñez de Pablos & Parreño Fernández, 2005).

Debe entenderse que el Aprendizaje organizativo es la interacción de los aprendizajes individuales y los aprendizajes grupales que se presentan dentro de las compañías, y no necesariamente la sumatoria de ellas (Chiva Gómez & Camisón Zornosa, 2002).

		Output		
		Individual	Grupo	Organización
Input	Individual	Stocks de conocimiento a nivel Individual (I)	Flujo (II)	Flujo (III)
	Grupo	Flujo (IV)	Stocks de conocimiento a nivel de grupo (V)	Flujo (VI)
	Organización	Flujo (VII)	Flujo (VIII)	Stocks de conocimiento a nivel organizativo (IX)

Gráfico 3. Niveles y Formas de Conocimiento. Crossan & Hulland

Por lo tanto como se muestra en el gráfico anterior, se dice que la empresa aprende cuando ha institucionalizado y codificado dicho conocimiento adquirido de los individuos y grupos, en la base de datos, cultura, rutinas de la organización (Ordóñez de Pablos & Parreño Fernández, 2005).

Por otro lado, y continuando con el concepto de capacidad para competir en entornos internacionales en contextos fluctuantes y de incertidumbre, es indispensable analizar factores como la decisión de internacionalizarse y el riesgo que esta trae consigo. Los

empresario se enfrenta tomas de decisiones tanto inmediatas como también futuras. Sin embargo, aun teniendo resultados inmediatos siempre están pensadas en metas que se proyectan hacia el futuro. Y como el futuro es incierto, las decisiones se toman con un grado de incertidumbre. Por lo tanto, como menciona José Ignacio Vela en su libro *Motivos y Motivación en la empresa*, estas acciones no sólo se basa en experiencias pasadas ni percepciones del contexto actual, sino también son producto de proyecciones en el futuro de los datos actuales.

Para abarcar dicho análisis, surge la variable Consideración de Futuras Consecuencias (CFC) que hace referencia a la capacidad de la empresa para considerar los resultados a largo plazo de sus comportamientos actuales enfocado en actitudes internacionales (Strathman et al., 1994, p. 743). En pocas palabras, esta variable hace alusión a adelantarse a los hechos para estar preparados a la hora de enfrentar cualquier situación o resultados que traiga la internacionalización.

Dentro del modelo planteado en este trabajo, se quiere explicar con esta variable, en qué medida la gente considera los posibles resultados a largo plazo dentro de sus conductas actuales. De esta manera hacer que los resultados sean más manejables en el momento en que ocurran. Se espera que en la medida en que la organización considera las futuras implicaciones puede disminuir el riesgo que pueda llegar a tener con la decisión tomada.

En la óptica del modelo que se plantea, estos tres instrumentos (Flexibilidad estratégica, Aprendizaje organizativo y la Consideración de Futuras consecuencias) favorecen a las empresas Pymes, para crear estrategias que le permitan conquistar los mercados internacionales de forma eficiente y desarrollar una expansión en otros mercados mundiales. Es decir, que les permita desarrollar competencias para enfrentarse a entornos internacionales.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Se realizó una investigación de tipo cuantitativo-descriptivo-correlacionales, es decir que a través de esta investigación se pretende medir las variables de forma independiente, buscando detallar propiedades, características y rasgos importantes que pueden relacionarse con el proceso de la internacionalización como fenómeno a evaluar. Así mismo, este método es correlacional, porque permitirá medir las asociaciones que existen entre las variables implicadas en la investigación. (Hernandez & Fernandez, 2003, págs. 117-121).

Para dicha investigación, los datos se recolectaron a través de investigaciones de fuentes tanto primarias como secundarias. Es decir, como fuente primaria² se realiza encuestas a

² Fuente del dato original. (Yucatán, s.f.)

empresarios que hayan presenciado un proceso de internacionalización, estas facilitarán hondar en elementos y aspectos importantes relacionados con el tema de estudio. Del mismo modo y como fuente secundaria³, se tomará referencias a través de textos bibliográficos, o información primaria, que ha sido sintetizada y reorganizada con antelación, en reseñas bibliográficas. Este estudio será de tipo transversal, ya que las encuestas y entrevista se realizarán una sola vez en el tiempo. De este modo, se pretende describir las variables y su comportamiento, incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernandez & Fernandez, 2003, pág. 270).

Las encuestas serán realizadas por un encuestador, porque se necesita tener a alguien imparcial que evite un sesgo en las respuestas. Es importante resaltar que el encuestador, conozca ampliamente los objetivos de la investigación y presente un alto sentido de responsabilidad e imparcialidad para lograr realizar un buen trabajo. La encuesta se ejecutará a los empresarios o ejecutivos que estén en el ámbito de negocios internacionales, suministrando así información con mayor validez debido a su experiencia.

³ Documentos compilados y reseñados de las fuentes primarias. (Yucatán, s.f.)

4. CONSTRUCCIÓN DE LAS HIPÓTESIS:

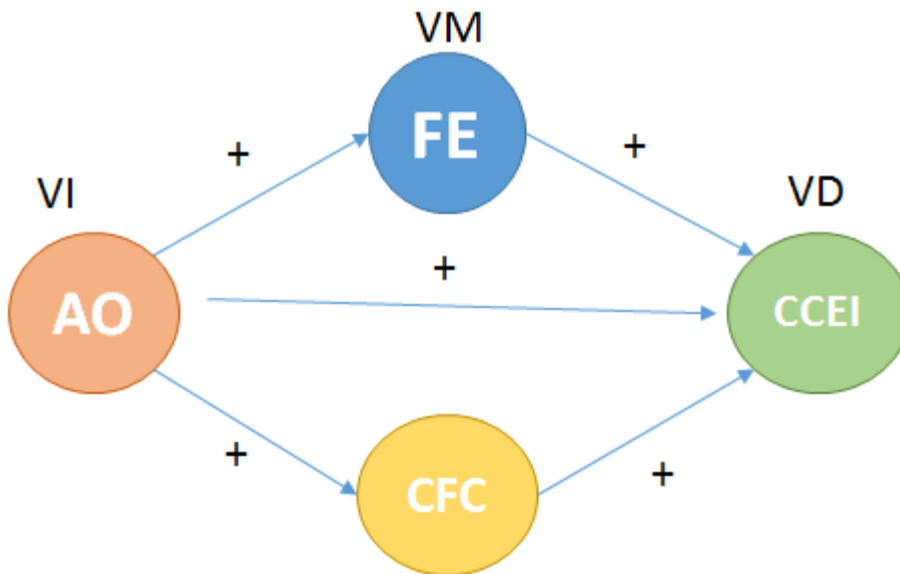


Gráfico 4. Modelo de desarrollo de capacidades para competir en entornos internacionales. Juan Antonio Gudziol

La capacidad de las empresas de competir en entornos internacionales y en especial el proceso de internacionalización, según el diccionario de la lengua española (RAE) entiéndase como proceso un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, nos indica que existen otras actividades o eventos que pueden suceder simultáneamente y que promueven a la ejecución de dicho proceso.

Es por ello que a continuación se presentarán las posibles variables implicadas en el proceso, cómo se relacionan entre sí y con la variable capacidad para competir en entornos internacionales, según se muestra en el gráfico anterior. En el caso de existir una

correlación entre las variables, significa que una cambia cuando la otra también lo hace. Por el contrario, si no existe correlación, significa que no hay variación de ellas que siga un patrón sistemático entre sí (Hernandez & Fernandez, 2003).

Dentro del modelo se plantean cinco asociaciones, entre las variables FE, AO, CFC y CCEI que se explican a continuación:

Variables:

Variable Dependiente:

Capacidad para competir en entornos internacionales, CCEI (Y). La variable dependiente será la conducta o fenómeno que será estudiado (Tesis Una guía para su elaboración, 2008). Esta variable se explica según el grado de desarrollo de la capacidad que tiene la empresa para competir eficazmente en los mercados internacionales. Para lograr este objetivo se mide el grado “Orientación Internacional”, “Destrezas en Mercadeo Internacional”, “Capacidad de Innovación Internacional” y “Orientación hacia el Mercado Internacional.

Variables Independientes:

Flexibilidad estratégica, FE (X1), que se mide a través de cómo reacciona la compañía en las dimensiones tiempo, recursos humanos, operacional, contextual y económica en las situaciones cambiantes (ver gráfico 2).

Aprendizaje organizativo, AO (X2), que se mide a través de los distintos niveles que involucra y condiciones del Aprendizaje Organizacional (ver gráfico 3).

Y finalmente la consideración de futuras consecuencias, CFC (X3, que se explican a través del grado de importancia que le dan los empresarios al análisis de consecuencias futuras para las acciones rutinarias.

Planteamiento de hipótesis:

**CAPACIDAD PARA COMPETIR EN ENTORNOS INTERNACIONALES –
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN SUS TRES NIVELES INDIVIDUAL,
GRUPAL, ORGANIZATIVO.**

Al parecer existe una relación entre las organizaciones que aprenden y las organizaciones que entrar en un proceso de internacionalizarse. Debido a que dichas organizaciones que aprenden se caracterizan porque han estudiado cómo adaptarse de forma rápida a los cambios y han desarrollado un estilo propio de ser y hacer que les diferencia y las hace adquirir una autonomía, flexibilidad de pensamiento y actuación (ARBÚES, 1997). Del mismo modo, el conocimiento organizativo que van adquiriendo puede analizarse distinguiendo cuatro niveles fundamentales individual, grupal, organizativo e interorganizativo (Ordóñez de Pablos & Parreño Fernández, 2005)

Esto permite plantear la hipótesis de que a mayor aprendizaje en una organización, más dispuestos y preparados están para emprender un proceso de internacionalización.

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO – FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

Teniendo presente lo mencionado anteriormente, se propone la hipótesis de que a mayor aprendizaje que tenga una empresa, mayor será el grado de flexibilidad estratégica que permitirá a la organización actuar conforme suceden las fluctuaciones en el entorno competitivo.

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO – CONSIDERACIÓN DE FUTURAS CONSECUENCIAS

El aprendizaje organizativo permite tener los conocimientos necesarios y facilita la flexibilidad a la hora de enfrentarse a las condiciones del entorno competitivo, de tal forma que fortalece a la organización frente a las situaciones que se presentan en las decisiones de negocios que se toman a diario.

CAPACIDAD PARA COMPETIR EN ENTORNOS INTERNACIONALES – FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA:

La flexibilidad estratégica se asume como un elemento clave para las organizaciones, en especial porque brinda conocimiento para enfrentar las situaciones fluctuantes del entorno. “la flexibilidad estratégica es el conjunto de capacidades que se utilizan para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en un dinámico e incierto entorno competitivo” (Sánchez, 1995).

Esto permite proponer la hipótesis de que al tener mayor flexibilidad estratégica, la organización estará más dispuesta a realizar un proceso de internacionalización. Esto debido a que tendrá las condiciones necesarias para responder ante cualquier cambio en el entorno y sus consecuencias en la organización.

CAPACIDAD PARA COMPETIR EN ENTORNOS INTERNACIONALES – CONSIDERACIÓN DE FUTURAS CONSECUENCIAS

Es claro que las tareas de un empresario están rodeadas de innumerables tomas de decisiones que traen consecuencias futuras sobre la organización. Por tanto, el empresario no toma sus decisiones sobre situaciones de certeza; es totalmente imposible saber con exactitud lo que ocurrirá, por lo que asume la posibilidad de equivocarse. Las consecuencias que tiene una equivocación en la toma de decisiones empresariales pueden ser muy graves y su gravedad será proporcional a la importancia de las decisiones tomadas. (MACMILLAN PROFESIONAL, 2012)

Por tanto, puede establecerse la hipótesis de que el empresario actúa en situaciones de riesgo, y a mayor consideración de futuros resultados, mayor será la disposición de ejercer un proceso de internacionalización de su empresa.

Hipótesis:

- H1: Existe relación entre AO y FE
- H2: Existe relación entre FE e CEI
- H3: Existe relación entre AO e CEI
- H4: Existe relación entre AO y CFC
- H5: Existe relación entre CFC e CEI
- Ha: no existe relación alguna entre las variables.

5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA:

Varias empresas latinoamericanas están expandiendo sus operaciones a nivel internacional “con una velocidad impresionante, con ingenio, con sofisticación, y adoptan enfoques que pueden ofrecer lecciones valiosas para otros” (Dinero, 2009).

Para la investigación se analizará las empresas Pymes Colombianas que han fortalecido su nivel de internacionalización y han generado reconocimiento a nivel mundial. Desarrollado estrategias que le ha permitido entrar a mercados internacionales. En Colombia existen 1'235.569 empresas (Ospina, 2011) de este total, 44.217 empresas son Pymes, de las cuales

cerca del 51.1%, es decir 5.074 exportan a otros países (Vanguardia.com, 2012). Este último se convierte en el valor de la población total sobre la que se está evaluando el modelo.

Población: todas aquellas empresas Pymes de Colombia, que hayan realizado actividades de exportación a otros países.

Para la investigación se realizará un cálculo de la muestra conociendo el tamaño de la población, basado en un nivel de confianza del 95%. Para esta se utiliza la fórmula siguiente

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(d^2 \times (N-1)) + (Z^2 \times p \times q)} \quad 4$$

Donde,

Z = nivel de confianza. Para esta investigación se tomará un nivel de confianza del 95%, por lo tanto un error del 5%, es decir que de cada 100 muestreos es de esperarse 5 resultados erróneos.

⁴ Arboleda, A. F. (15 de Febrero de 2012). *Calculo del tamaño de muestra optimo*. Obtenido de Calculo del tamaño de muestra optimo: <http://andresmarketing.blogspot.com/2012/02/calculo-del-tamano-de-muestra-optimo.html>

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada. En este caso significa la proporción del total las empresas pymes en Colombia, que exportan a otros países. Es decir, $p = \frac{5.075}{44.217} = 11.47\%$

q = probabilidad de fracaso. En este caso significa la proporción del total de las empresas Pymes, que no realizan actividades internacionales. Es decir, $q = (1 - p) = 88,53\%$

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción). Para este proyecto se estima una precisión del 5%. Esto debido a que se desea que la investigación arroje resultados más exactos con un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{5.074 \times 1,96^2 \times 0,1147 \times 0,8853}{(0.05^2 \times (5.074 - 1)) + (1,96^2 \times 0,1147 \times 0,8853)} = 151$$

La unidad de análisis a utilizar son los empresarios en representación de las empresas que realizaron actividades de exportación. Es decir que se requiere encuestar a 151 empresarios para realizar la investigación.

Para efectos de la prueba piloto trabajaremos con 30 empresas de Cali.

6. RECOLECCIÓN DE DATOS:

A través de una encuesta realizada a las empresas Pymes de Cali que hayan realizado un proceso de exportación, se recolectarán los datos relacionados con las variables de estudio. Por medio de estos estudios se identificarán las variables y su influencia en el modelo planteado. Se discutirán pues, los hallazgos de la investigación, y se procederá a referencias las posibles implicaciones gerenciales.

(Ver formato de encuesta en el ANEXO 1)

(ver empresas contactadas en el ANEXO 2)

7. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES:

En términos de estrategia para llevar a cabo las encuestas de la investigación, es indispensable realizarlas de forma directa, pues por medio de correos y llamadas, no se obtienen los resultados de forma eficiente.

Del mismo modo, se considera indispensable tener el Respaldo para realizar las encuestas, que en este caso fue de la Universidad Icesi, Universidad de Valencia, y la Cconfederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

Este modelo que se plantea en el trabajo, pretende que las empresas Pymes en Colombia puedan utilizarlo como una herramienta práctica más que teórica, a la hora de realizar procesos de internacionalización. Es decir que sea un modelo promotor de exportaciones.

Debido a la magnitud del proyecto, este trabajo está limitado hasta la entrega de encuestas a las empresas contactadas. Por lo tanto, los resultados del modelo serán evaluados y presentados en otros proyectos posteriores.

REFERENCIAS:

Arboleda, A. F. (15 de Febrero de 2012). *Calculo del tamaño de muestra optimo*. Obtenido de Calculo del tamaño de muestra optimo:

<http://andresmarketing.blogspot.com/2012/02/calculo-del-tamano-de-muestra-optimo.html>

Banco de Sabadell Empresas. (2013). *Global Overseas*. Obtenido de Global Overseas:

<http://www.globaloverseas.es/web/internacional/internacionalizarse-una-necesidad-o-una-decision-estrategica>

Chiva Gómez, R., & Camisón Zornosa, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión en el diseño del producto*. Athenea.

Coviello, N. E., & Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 485-508.

Dinero. (2009). Multinacionales colombianas entre las 100 empresas más grandes en A.L. *Dinero*.

Frías Adán, J. A. (2008). *La flexibilidad estratégica*. Buenos Aires.

Hernandez, R., & Fernandez, C. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.

Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 259.

MACMILLAN PROFESIONAL. (2012). Recuperado el 4 de octubre de 2012, de MACMILLAN PROFESIONAL:

http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/professional/LOE/EIE02p022-041.PDF

Multinacionales colombianas entre las 100 empresas más grandes en A.L. (Septiembre de 2009). *Dinero*. Obtenido de Dinero.com:

<http://www.dinero.com/negocios/articulo/multinacionales-colombianas-entre-100-empresas-grandes-al/83207>

Murillo, J. A. (2004). *LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA VENTAJA COMPETITIVA*. Obtenido de LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA VENTAJA COMPETITIVA:

<http://www.webpicking.com/notas/murillo.htm>

Ordóñez de Pablos, P., & Parreño Fernández, J. (2005). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.

Ospina, R. (2011). Directorio Nacional de Nit's V2011. Colombia.

Palanco López, N. M. (Noviembre de 2009). *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2009b/nmpl.htm>

Proexport. (2010). *Exportaciones Tradicionales*.

Sánchez, R. (1995). *Strategic flexibility in producer competition* .

Tesis Una guía para su elaboración. (16 de Diciembre de 2008). Obtenido de Tesis Una guía para su elaboración: <http://tesispassoapaso.blogspot.com/2008/12/las-variables-en-la-tesis.html>

Vanguardia.com. (17 de Agosto de 2012). Obtenido de Vanguardia.com:

<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/170140-pymes-son-las-que-mas-exportan-en-el-pais-confecamaras>

Yucatán, U. A. (s.f.). *Recursos Informativos*. Obtenido de Recursos Informativos:

<http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesprimarias.html>

ANEXOS 1: FORMATO DE ENCUESTA

Cuestionario para la medición de las relaciones entre Aprendizaje Organizativo y Desarrollo de Capacidades para Competir Internacionalmente; Aprendizaje

Organizativo y Flexibilidad Estratégica; Aprendizaje Organizativo y Consideración de las Futuras Consecuencias; Flexibilidad Estratégica e Internacionalización y Consideración de las Futuras Consecuencias y Desarrollo de Capacidades para Competir Internacionalmente.

Parte I

Datos de Clasificación y Caracterización

- Cargo de la persona que responde la encuesta: _____
- Año de fundación de la empresa: _____
- Número de empleados de la empresa: _____
- Actividad principal del la empresa: _____
- Número de líneas de producto/servicio que tiene la empresa: _____
- Años lleva exportando: _____
- Número de mercados a los que exporta: _____
- ¿Qué porcentaje de las ventas totales son las exportaciones: _____
- Para empresas que llevan 2 años o más exportando
- Las exportaciones en:

	Decrecieron	Fueron estables	Crecieron
2010	_____	_____	_____
2011	_____	_____	_____
2012	_____	_____	_____

- ¿La empresa exporta utilizando sus propios medios? Si _____ No _____
- ¿La empresa tiene oficinas en el extranjero? Si _____ No _____
- ¿La empresa exporta a través de agentes? Si _____ No _____
- ¿La empresa exporta directamente a sus clientes extranjeros? Si _____ No _____

Parte II

Cuestionario para la medición del Aprendizaje Organizativo, Niveles y condiciones del Aprendizaje Organizacional

A continuación encontrará una serie de enunciados, cada uno de ellos tiene como finalidad, establecer el grado de desarrollo de los niveles de aprendizaje organizativo, alcanzados por la empresa. Por favor, responda a cada uno de ellos marcando con una X, en la columna debajo de las letras que mejor expliquen lo que en su empresa sucede.

Sus respuestas hágalas con absoluta confianza puesto que la información que Usted nos suministre será registrada confidencialmente, refleje en ellas lo que acontece en su empresa. Para responder esta parte, utilice los siguientes criterios: **N:** nunca, **CN:** casi nunca, **AV:** algunas veces, **F:** frecuentemente, **MF:** muy frecuentemente.

1. Medición del Aprendizaje Organizativo

Cuestionario	N	CN	AV	F	MF
1 Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo.					
2 En esta empresa las personas producen conocimiento ensayando y probando.					
3 Las personas aprenden de los documentos disponibles en la organización.					
4 En esta organización los empleados aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior.					
5 En la organización las personas aprenden mediante el diálogo con otros empleados.					
6 Las personas en la organización aprenden cuando trabajan en grupo – equipo.					
7 Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo – equipo con entusiasmo.					
8 Las personas de la organización intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo – equipo.					
9 Las personas de la organización logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo – equipo.					
10 El conocimiento con el que cuenta la organización es empleado por sus empleados.					
11 Entre los grupos – equipos de trabajo se comparte el conocimiento para resolver un problema común.					
12 La organización responde a las presiones del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.					
13 La organización mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que en ella trabajan.					
14 La organización genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella.					
15 En la organización a las personas que cometen errores cuando se proponen innovar se le anima para que continúen trabajando.					
16 Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones.					
17 Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los empleados contribuye al logro de los objetivos laborales.					
18 La organización promueve situaciones para que las personas intercambien sus conocimientos.					
19 La organización otorga reconocimiento a los empleados que producen conocimiento.					
20 La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros.					
21 Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.					
22 Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces.					
23 Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo esta se obtiene en el tiempo requerido.					
24 La organización capacita a sus empleados.					
25 La organización promueve el desarrollo de las habilidades de sus empleados.					

26 La capacitación que los empleados reciben de la organización es aplicable al trabajo.					
27 La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.					
28 Cuando un empleado se vincula, recibe inducción sobre la organización a la que ingresa					

Parte II

2. Medición del desarrollo de la capacidad para competir en mercados internacionales.

En este apartado del cuestionario, se medirá el grado de desarrollo de la capacidad que tiene la empresa para competir eficazmente en los mercados internacionales. Para lograr el anterior objetivo, esta parte de la encuesta se subdivide en cuatro bloques con sus respectivas preguntas, para medir el grado de: “Orientación Internacional”, “Destrezas en Mercadeo Internacional”, “Capacidad de Innovación Internacional” y “Orientación hacia el Mercado Internacional.

2.1 **Orientación internacional:** “Para los gerentes en general es importante que la compañía que dirigen, es importante que la organización tenga un marcado enfoque (fuerte enfoque) empresarial a los mercados internacionales”

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando con 1 (si esa actividad no caracteriza en absoluto a su empresa) o 7 (si esa actividad caracteriza en extremo a su empresa); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud lo que mejor caracteriza a su empresa respecto a las actividades (acciones) que se describen.

Característica	1	2	3	4	5	6	7
La gerencia tiende a ver el mundo, en lugar de Colombia, como el mercado de nuestra empresa							
La cultura organizacional imperante en nuestra empresa (sistema de gestión de valor colectivo) es conducente a la exploración activa de nuevas oportunidades de negocio en el extranjero							
La gerencia comunica continuamente su misión,							

ANÁLISIS DEL EFECTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA COMPETIR EN ENTORNOS INTERNACIONALES Y EL PAPEL DE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA Y DE LA CONSIDERACIÓN DE LAS FUTURAS CONSECUENCIAS EN DICHA RELACIÓN.

para tener éxito en los mercados internacionales, a los empleados de la empresa							
La gerencia desarrolla recursos humanos y otros recursos, para el logro de nuestros objetivos en el mercado internacional.							
Cuando nos enfrentamos a situaciones de toma de decisiones a nivel internacional, por lo general adoptamos una posición de cautela "esperar y ver", con el fin de minimizar la posibilidad de cometer errores costosos							
La gerencia considera que, debido a la naturaleza del entorno empresarial internacional, lo mejor es explorarlo poco a poco a través de medidas conservadoras e incrementales							
En los mercados internacionales, nuestros directivos tienen una propensión a proyectos de alto riesgo (con posibilidades de alta rentabilidad).							
Nuestros directivos tienen experiencia en negocios internacionales							
La gerencia comunica la información en toda la empresa, con respecto a nuestra exitosa o sin éxito, experiencias con los clientes en el exterior							
La dirección está dispuesta a ir hasta grandes distancias para que nuestros productos tengan éxito en los mercados extranjeros							
La visión y el empuje de la alta dirección son importantes en nuestra decisión de entrar en los mercados extranjeros							

2.2 Destrezas en mercadeo internacional: “es la habilidad que tiene la empresa para crear valor para los clientes extranjeros a través de una segmentación eficaz y orientación al cliente y a través de actividades integradas de marketing mediante la planeación, el control y la evaluación de cómo esas actividades están organizadas para diferenciar nuestra oferta de la de los competidores”.

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando a su empresa en comparación con los principales competidores en mercados internacionales; califique con 1 (si su empresa es “mucho peor” que los principales competidores) o 7 (si su empresa es “mucho mejor” que los principales competidores); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud la diferencia entre su empresa y los principales competidores, en cuanto a la ejecución de esas actividades.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
Proceso de planeación de marketing							
Control y evaluación de las actividades de Marketing							
Habilidad para alcanzar distintos mercados y segmentos objetivos							
Habilidad para utilizar herramientas de marketing (diseño de producto, fijación de precios, publicidad, etc.) diferenciando a través de estas sus productos de los de los principales competidores.							
Eficacia en distribución.							
Conocimiento de clientes y competidores.							
Desarrollo y adaptación de los productos a los clientes y mercados							
Eficacia en fijación de precios							
Eficacia en publicidad							
Imagen de nuestra empresa							
Ubicación de los puntos de ventas.							

Habilidad para trabajar con los distribuidores.							
Habilidad para responder rápidamente a las oportunidades de desarrollo							

2.3 **Capacidad de innovación internacional:** “es la capacidad que tiene la empresa para desarrollar e introducir nuevos: procesos, productos, servicios o ideas, en el mercado internacional”.

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando con 1 (si esa actividad no caracteriza en absoluto a su empresa) o 7 (si esa actividad caracteriza en extremo a su empresa); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud, lo que mejor caracteriza a su empresa en cuanto a las actividades (acciones) que se describen.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa está a la vanguardia tecnológica de nuestra industria en los mercados internacionales							
Nosotros inventamos una gran parte de la tecnología incorporada en este producto							
Nuestra firma está muy bien considerada, por su experticia técnica, entre los miembros de nuestro canal en los mercados internacionales							
En el diseño y fabricación de este producto, contamos con algunos de los especialistas más cualificados en la industria							
Somos reconocidos en los mercados internacionales por los productos que son tecnológicamente superiores							
En comparación con los competidores locales, somos a menudo los primeros introducir innovaciones en los productos o nuevos							

enfoques operativos en los mercados internacionales							
En los últimos 5 años, nuestra empresa ha comercializado productos muy diversos en los mercados extranjeros							

2.4 Orientación al mercado internacional: “es la medida en que las actividades de negocios internacionales de la empresa, están orientadas hacia los clientes y competidores, y en la medida en que estas actividades son coordinadas a través de las áreas funcionales de la empresa”.

Respecto al anterior planteamiento, a continuación encontrará un grupo de frases, a las que Usted responderá calificando con 1 (si esa actividad no caracteriza en absoluto a su empresa) o 7 (si esa actividad caracteriza en extremo a su empresa); Usted puede calificar: 2 o 3 o 4 o 5 o 6 dependiendo de su criterio; esas calificaciones deben reflejar con exactitud, lo que mejor caracteriza a su empresa en esas actividades (acciones).

2.4.1 Orientación al cliente.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
La gerencia comunica la información, a través de nuestra empresa, acerca de experiencias de éxito y sin éxito con nuestros clientes, en los mercados extranjeros.							
La dirección de nuestra empresa comprende cómo todos los empleados pueden contribuir a crear valor para los clientes.							

2.4.2 Orientación a los competidores.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
La dirección de la empresa discute con frecuencia, las fortalezas y debilidades de nuestros mayores competidores en esos mercados.							
Si un competidor lanza una campaña intensa, dirigida a							

nuestros clientes, nosotros implementamos una respuesta inmediatamente.							
---	--	--	--	--	--	--	--

2.4.3 Orientación Interfuncional.

Funciones	1	2	3	4	5	6	7
Nuestras funciones de negocios (Mercadeo/Ventas, Manufactura, Finanzas, etc.) se integran para atender las necesidades de los mercados.							
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva en esos mercados, se basa en la comprensión de las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.							
Nuestras estrategias en los mercados extranjeros están guiadas por nuestras creencias acerca de cómo podemos crear valor para nuestros clientes.							
Para nosotros, el éxito en los mercados extranjeros, es guiado por satisfacer verdaderamente las necesidades de nuestros clientes allá.							
Nosotros, de manera sistemática, evaluamos la satisfacción de nuestros clientes en esos mercados, al menos una vez cada año.							
Nos aseguramos de prestar mucha atención, en estos mercados, al servicio post-venta.							
Nuestra firma responde rápidamente, y a través toda la organización, a la información negativa sobre la satisfacción de los clientes de estos mercados.							

Parte III

3. Medición de la Flexibilidad Estratégica empresa

En este apartado, es de interés de los investigadores, que Usted responda a una serie de cuestiones relacionadas con el grado de *Flexibilidad Estratégica* que caracteriza a su empresa. Entendiendo por Flexibilidad Estratégica “La capacidad de adaptarse a la incertidumbre sustancial, y los cambios del entorno que se producen rápido (en relación con el tiempo de reacción requerido), que tienen un impacto significativo sobre el desempeño de la organización.

La información que Usted nos suministre es de carácter confidencial y será utilizada con fines únicamente académicos. Agradecemos su colaboración

En su calidad de gerente de la organización, señale con una X su grado de coincidencia con los siguientes planteamientos:

Capacidades Operativas	Totalmente si	En gran medida	Más o menos	En poca medida	Absolutamente no
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en el diseño del producto o servicio o en el portafolio de productos y servicios que Ud. trabaja?					
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en especificaciones de la calidad del producto o servicio o en el portafolio de productos y servicios con el que Ud. trabaja?					
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en las tareas, funciones, métodos y procedimientos del puesto en el que Ud. trabaja o en los puestos de su área?					
¿Considera que está Usted en capacidad para introducir cambios en la distribución de tareas y funciones para llevar a cabo el proceso de elaboración de los productos o servicios en los que Ud. trabaja o en los de su área?					
¿Considera que está Ud. en capacidad para introducir cambios en los volúmenes previstos de producción o prestación de servicios con los equipos tecnológicos existentes?					

Capacidades Humanas	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Valore la capacidad de las personas de su área de trabajo para cambiar los tipos de habilidades y competencias laborales necesarias para la elaboración de los productos y servicios de ser esto necesario					
Valore la capacidad de las personas de su área de trabajo para variar, según las necesidades de la situación, los siguientes aspectos:					
<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento en el trabajo 					
<ul style="list-style-type: none"> Autocontrol sobre su trabajo 					
<ul style="list-style-type: none"> Autonomía para decidir sobre las cuestiones del trabajo 					
<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con los compañeros del área o de otras áreas 					
Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para movilizar a los trabajadores en las nuevas situaciones, y desarrollar nuevas formas de dirigir y controlar el trabajo y desempeños de estos					
Capacidades administrativas					
Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para adaptar la organización a las nuevas situaciones, creando y formulando nuevas políticas, objetivos y nuevos límites de las personas en cuanto a tomar las decisiones necesarias					
Valore la capacidad de los dirigentes de su empresa para movilizar a los trabajadores y empleados en línea con las nuevas situaciones; desarrollando así nuevas formas de dirigir y controlar el trabajo y el desempeño de estos					

Parte IV

4. Medición de la Consideración de las Futuras Consecuencias, al tomar decisiones con respecto a la internacionalización

Condiciones temporales	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Generalmente ¿con qué nivel de tiempo se cuenta para que la empresa realice los ajustes necesarios en la preparación, organización y disposición de los trabajadores y demás recursos de la empresa para enfrentar una nueva situación?					
Condiciones contextuales					
Valore el grado de agresividad de las variaciones en las circunstancias externas de la empresa, en cuanto su capacidad para afectar la realización exitosa de la estrategia actual					
Condiciones económicas					
De manera general, valore cómo se comporta la relación entre los costos que provocó una nueva situación en la empresa y los costos con los que la empresa se adapta a esta					
Valore los costos materiales, humanos y financieros asociados a la introducción del proceso de adaptación de la organización ante una nueva situación					

Ya para terminar en este apartado, es necesario que Usted responda a una serie de cuestiones relacionadas con el grado de *Consideración de las Futuras Consecuencias* que caracteriza al proceso de toma de decisiones en su empresa. Entendiendo por Consideración de las Futuras Consecuencias “las diferencias individuales existentes en el grado por el cual las personas, en nuestro caso esas personas son aquellas que toman decisiones estratégicas en la empresa y particularmente, las que toman las decisiones de internacionalización de la empresa. Esas diferencias se dan en el grado de Consideración de las Futuras Consecuencias de sus decisiones del presente.

Para cada afirmación, por favor indique cuan característica o no es de su forma de ser cotidiana. Si la afirmación es para nada característica señale “1”. Si refleja exactamente su forma de ser, señale “7”. Y por supuesto, si encuentra que está dentro de los extremos, utilice los otros números de la escala

1. Considero cómo las cosas pueden ser en el futuro, y trato de influenciar esas cosas con mi comportamiento, día a día.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7

Totalmente característico

2. A menudo me empeño en un comportamiento en particular para obtener resultados que podrían no suceder por varios años.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

3. Actúo solamente para satisfacer asuntos inmediatos, imaginando que el futuro se ocupe de sí mismo.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

4. Mi comportamiento esta solamente influenciado por los resultados inmediatos (por ej., en cuestión de días o semanas) de mis acciones.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

5. Mi conveniencia es un gran factor en las decisiones que tomo o en las acciones que realizo.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

6. Estoy dispuesto a sacrificar mi felicidad o bienestar inmediato para lograr resultados a futuro.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

7. Creo que es importante tomar seriamente las advertencias sobre resultados negativos, incluso si esos resultados no van a ocurrir en varios años.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

8. Creo que es más importante realizar un comportamiento con importantes consecuencias lejanas que un comportamiento con consecuencias inmediatas menos importantes.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

9. Generalmente ignoro las advertencias acerca de posibles problemas futuros porque creo que los problemas se resolverán antes de que alcancen un nivel de crisis.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

10. Creo que sacrificarse ahora es por lo general innecesario dado que esos resultados futuros se pueden tratar más adelante.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente característico

11. Actúo solamente para satisfacer temas inmediatos, imaginando que me ocuparé de futuros problemas que pudieran surgir más adelante.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7

Totalmente característico

12. Dado que mi trabajo día a día tiene resultados específicos, es más importante para mí que el comportamiento que tiene resultados lejanos.

Para nada característico 1 2 3 4 5 6 7

Totalmente característico

ANEXO 2: Empresas contactadas:

MANITOBA: Gerente comercial Gustavo Llano al correo gustavo.llano@manitoba.com.co o comercial@manitoba.com.co.

COMPUNET: Gerente de marketig Marcela Minnig: marcela.minnig@grupocnet.com

NON PLUS ULTRA: Contacto Alejandro Mejía : amejia@nonplusultra.com.co

AMKOR JEANS: Jefe de producción Yamile Restrepo al correo: elimay-r@hotmail.com

MODA COLOR Y ESTILO: Contacto Jhon Jairo Moreno: jjmoreno@saimoninterior.com

SERVILAB: Ganaron en el 2006 un premio expopymes.

Contacto Raul Andrés Pulgarín al correo: rapg@servilab.com.co

DETERQUÍN: Ingeniera Lina María Duque: ventas@deterquin.com

CALZADO RÓMULO: Encargada de exportaciones Diana Ochoa:

exterior@calzadoromulo.com

PAMPA LTDA: Encargada de Producción Leidy Barrera: producción@pampaltd.com

ILUMINACIONES TÉCNICAS S.A: Encargado de producción Juan José Bravo:

juanjobravo@iltec.co.