

CAPÍTULO 5

5. Variables de éxito exportador de las empresas del Oriente Antioqueño

*Isabella Trujillo Manrique · Laura Sofía Barragán Delgado
· Mariana Velásquez Loaiza · Gabriela Duque Ruiz*
*Export Success Variables of Oriente Antioqueño
Companies*

Variables de éxito exportador

de las empresas del
Oriente Antioqueño

*Export success variables of
Oriente Antioqueño companies*

Isabella Trujillo Manrique

Universidad Católica de Pereira
isabella.trujillo@ucp.edu.co

Laura Sofía Barragán Delgado

Universidad Católica de Pereira
laura.barragan@ucp.edu.co

Mariana Velásquez Loaiza

Universidad Católica de Pereira
mariana.velasquez@ucp.edu.co

Gabriela Duque Ruiz

Universidad Católica de Pereira
gabriela.duque@ucp.edu.co

Resumen

Cuando una empresa enfrenta el reto de insertarse en mercados internacionales, no existen recetas mágicas para lograrlo, ya que cada una de ellas es diferente. No obstante, en la revisión teórica se han identificado catorce variables que tienden a repetirse en aquellas organizaciones que han logrado exportar. En este proceso de investigación, se aplicó una encuesta estructurada a 101 empresas del Oriente Antioqueño, en donde se trabajó con 10 de las 14 variables encontradas para evaluar su importancia y aplicabilidad. Se puede concluir que, para las organizaciones, la calidad del producto, las estrategias de exportación y las certificaciones son las más destacadas.

Palabras Clave: Empresas, exportaciones, internacionalización, Oriente Antioqueño, variables de éxito

Abstract

When a company faces the challenge of entering international markets, there are no magic recipes for doing so, as each one is different. However, in the theoretical review fourteen variables have been identified that tend to be repeated in those organizations that have managed to export. In this research process, a structured survey was applied to 101 companies from the East of Antioquia, where 10 out of 14 variables were worked with to assess their importance and applicability. It can be concluded that, for organizations, product quality, export strategies and certifications are the most prominent.

Keywords: Companies, exports, internationalization, Oriente Antioqueño, success variables

Introducción

Desde el siglo XVIII, el comercio exterior ha tenido un gran protagonismo en las economías, contribuyendo a la industrialización de numerosos países en virtud del principio de la di-

visión internacional del trabajo (Matínez-Prats, 2023); por ende, se convierte en un factor fundamental para el crecimiento económico, la competitividad y sostenibilidad de las empresas (2023). Este es definido por Freire & Vaca (2024), como “aquella parte del sector externo de una economía que regula los intercambios de mercancías, productos y servicios entre proveedores y consumidores residentes en dos o más mercados nacionales y/o países distintos”. Por su parte, Virzi y Monzón (2024) mencionan que participar en mercados extranjeros representa, para las empresas, mayor competencia, lo que impulsa el desarrollo de capacidades, como la innovación.

La internacionalización se entiende como el proceso en el cual las empresas extienden sus operaciones al mercado internacional. En la literatura se encuentran diversas teorías relacionadas, destacándose tres: Hymer (1960) propuso la teoría de la ventaja monopolística, en esta sugiere que las empresas multinacionales deben poseer algún tipo de ventaja competitiva en variables como la producción, la tecnología, la organización, la comercialización o la diversificación de productos en el extranjero.

El modelo Uppsala, desarrollado por los economistas suecos Johanson & Vahlne (1990), quienes dicen que las empresas aumentarán sus recursos a medida que adquieran conocimiento y experiencia en las actividades en el mercado deseado y, el modelo americano de innovación de Andersen (1993), quien indica que la internacionalización surge de realizar procesos de innovación amplios, donde las decisiones son creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de las limitaciones del mercado y las capacidades de la empresa.

La exportación es definida como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país, a zona franca o a un depósito en ella (Sistema Único de Información Normativa, 2019). Para Smith (1776) los países deben exportar aquellos bienes en los que tienen un recurso abundante e importar aquellos que son escasos. Según Nel et al. (2021), las

ventas al exterior no solo generan divisas que permiten financiar importaciones estratégicas como maquinaria y materias primas, sino que también fomentan mayores niveles de productividad, economías de escala, especialización en la producción y un contacto más directo con los estándares internacionales de competitividad. Fanjul (2021) plantea que las exportaciones emergen como una de las vías principales para materializar la internacionalización, debido a que permiten a las empresas insertarse en mercados internacionales, adquirir experiencia y fortalecer su posicionamiento a nivel global.

Para lograr el éxito como empresa exportadora, Mora et al. (2020) menciona que es fundamental ofrecer un producto de calidad, adaptarse a estándares internacionales, innovación estratégica, flexibilidad y una sólida gestión organizacional. Anzules & Novillo (2023), señalan que para las pequeñas y medianas empresas (pymes) esto depende de los factores que pueden potenciar o dificultar la exportación, como habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, conocimiento de mercados internacionales, condiciones financieras y capacitación.

El desempeño exportador surge como una métrica para evaluar el éxito de las empresas en los mercados internacionales y cómo prosperan en los escenarios transnacionales, así como dónde es importante considerar las perspectivas económica, estratégica y perceptual para su evaluación, lo que requiere de indicadores cuantitativos y cualitativos, tales como resultados financieros y metas estratégicas, que sirvan como una herramienta para el diagnóstico y la mejora continua (Presutti et al., 2024).

Las empresas de cualquier tamaño deben contar con la capacidad para identificar y aplicar estrategias de internacionalización sostenibles, flexibles y adaptadas a los cambios del mercado global (Bustamante, 2024), evaluando indicadores como el volumen de las exportaciones, rentabilidad de operaciones y satisfacción del

cliente; así, constituye una estrategia esencial para el desarrollo empresarial, entendida no como un fin en sí mismo, sino como un proceso que implica el reconocimiento de factores críticos de éxito (FCE), la adopción de buenas prácticas y la construcción de capacidades organizacionales para competir en entornos cada vez más complejos (Salazar, 2023). Para Lukau et al., (2026) los FCE son variables internas o externas que influyen significativamente en los resultados de exportación, incluyendo el crecimiento, las ventas y la rentabilidad en mercados internacionales, donde su aprovechamiento determina los resultados de la organización en el mercado.

De esta manera, para que el proceso de exportación se realice de manera efectiva, se deben adoptar un conjunto de buenas prácticas que garanticen sostenibilidad, crecimiento y adaptación, las cuales surgen tanto de la experiencia del análisis estratégico como del aprendizaje organizacional acumulado en contextos empresariales y territoriales (Calheiros et al., 2023); a su vez, la efectividad del proceso de exportación se logra cuando se alinean los recursos y las oportunidades externas. Como señalan Kotler et al., (2021), la internacionalización, además de exportar lo que funciona en el país de origen, consiste en comprender el comportamiento del consumidor y adaptar las estrategias al contexto del mercado; esto, implica una lectura del entorno cultural, social y económico en el que operan las empresas.

En Colombia se ha promovido una oferta exportable diversificada, con énfasis en productos y sectores no convencionales. Por su parte, el Oriente Antioqueño se ha convertido en un territorio estratégico por su diversidad productiva, el desarrollo agroindustrial y el creciente dinamismo empresarial (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2023), pero este potencial se puede ver limitado por los desafíos que enfrentan las empresas de la región, como deficiencia en su estructura organizacional, falta de información y claridad en los factores que determinan el éxito. En síntesis, no todas las empresas logran consolidarse en el mercado

internacional, por eso surge la pregunta orientadora del capítulo: ¿qué variables han desarrollado algunas empresas para lograr el éxito exportador?

Metodología

La investigación es de corte cuantitativo, ya que, según Creswell y Guetterman (2019), este enfoque permite abordar problemas de investigación asociados con tendencias presentes en una población, las cuales indagan en un conjunto determinado para observar su variación. Se realizó una investigación de mercados a 101 empresas exportadoras de diferentes tamaños, ubicadas en el Oriente Antioqueño. Con un diseño transversal al recolectar la información una sola vez y en un espacio específico; asimismo, un diseño descriptivo que permite cuantificar.

El instrumento utilizado fue una encuesta con preguntas abiertas, cerradas y tipo Likert, para hacer una caracterización y determinar las variables de éxito en los mercados externos de las empresas participantes en las encuestas. Se hizo una prueba piloto de validación de los instrumentos, los datos recolectados fueron analizados con técnicas de estadística descriptiva y se construyeron informes. Frente a las consideraciones éticas, el instrumento presentó al comité de ética de la Universidad Católica de Oriente (UCO) el consentimiento informado e información sobre el manejo de datos personales.

Resultados

Caracterización de las empresas encuestadas

El tejido empresarial del Oriente Antioqueño se encuentra conformado por organizaciones de diferentes tamaños. Las grandes empresas (50,5%) son las que encabezan la lista y generan más de 500 empleos cada una de ellas; seguido por las pequeñas empresas (27,7%), las cuales cuentan entre 20 y 99 colaboradores. Finalmente, las micro y medianas empresas constituyen el 21,8%, completando así el pan-

orama de la región. En el ámbito económico, prevalecen las empresas del sector primario (82,8%), lo que pone de manifiesto la fuerte inclinación agropecuaria de la región, centrada en flores, frutas y plantas aromáticas. El sector secundario (13,8%) con procesos de manufactura y el sector terciario (3,4%) enfocados en la prestación de servicios.

Las exportaciones de las empresas asentadas en los municipios del Oriente Antioqueño se destinan prioritariamente a Norte América, especialmente a Estados Unidos (31,7%), seguido por América del Sur y Centroamérica (23,7%), Europa (15,8%), América del Norte y Europa (8,9%), América del Sur, Centroamérica y América del Norte (4%), América del Norte, Europa y Asia (7,9%), Asia (2%) y África (1%). Este patrón manifiesta una clara inclinación hacia mercados regionales y tradicionales, donde existen acuerdos de libre comercio o de asociación económica que facilitan el acceso comercial.

La estrategia de internacionalización más utilizada por las empresas estudiadas es la exportación directa. El tiempo de permanencia de las empresas es un indicador importante de permanencia en el mercado. El 44% de ellas, tienen más de 20 años de trayectoria, el 26% tienen entre 1 a 5 años de experiencia, el 16% entre 10 a 15 años, y el 14% tienen un recorrido menor o igual a 3 años.

El porcentaje de las exportaciones, en relación con la facturación total de las empresas, muestra cuán enfocadas están hacia los mercados internacionales. En el análisis realizado, se observa que el 22,41% de ellas obtiene el 90% de sus ingresos a través de exportaciones. Además, un 8,62% reporta que las exportaciones representan el 95%, otro 8,62% llega al 100%, y un 1,72% registra el 98%. Por otro lado, el 8,62% de las empresas indica que las exportaciones constituyen el 40% de su facturación, mientras que un 5,17% menciona niveles del 6%, 50% y 70%, respectivamente. También, el 3,44% reporta participaciones del 2%, 10%, 25%, 30%, 36% y 75%.

Finalmente, proporciones más pequeñas, como el 1,72% corresponden a empresas que exportan entre el 35%, 57%, 80%, 85%, 87% y 89% de sus ingresos. En conjunto, estos resultados revelan una notable concentración de empresas cuya facturación depende, en gran medida, del comercio exterior, lo que refleja estrategias sólidas de internacionalización en la región.

Variables trabajadas

Para realizar la investigación se identificaron y analizaron catorce variables para exportar con éxito. Se eligieron porque al hacer una revisión de la literatura eran relevantes para diferentes autores. Las variables del estudio son:

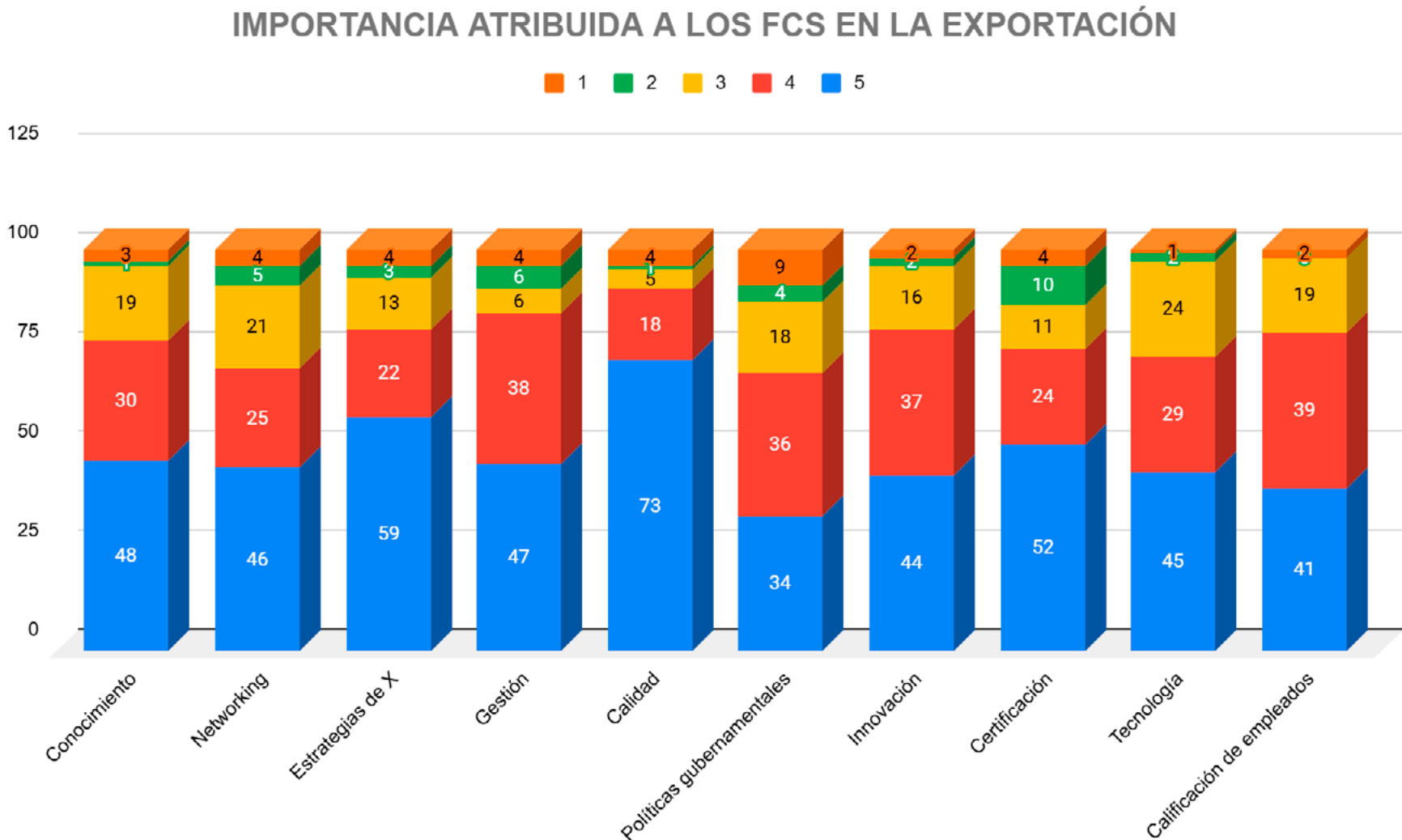
- 1. Conocimiento
- 2. Networking
- 3. Estrategia de exportación
- 4. Calidad
- 5. Gestión
- 6. Políticas gubernamentales
- 7. Inversión extranjera
- 8. Tamaño
- 9. Innovación

- 10. Mercado nacional
- 11. Liderazgo
- 12. Certificaciones
- 13. Tecnología
- 14. Capacidad del recurso humano

Estas variables fueron valoradas por los encuestados y se establecieron estadísticas para determinar relaciones sobre ellas. Cada una fue evaluada en una escala del 1 al 5, siendo uno el menor grado de importancia y cinco el mayor. El análisis de las variables permitió identificar brechas significativas entre lo que las empresas consideran importante para exportar con éxito y desarrollado hasta el momento.

La Figura 1 muestra la importancia atribuida a los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el proceso de exportación, según la percepción de las empresas encuestadas. Inicialmente, se evidenciaron las variables más relevantes para los empresarios, de acuerdo con la importancia atribuida, siendo la calidad la más importante, seguida de las estrategias de exportación y obtención de certificaciones.

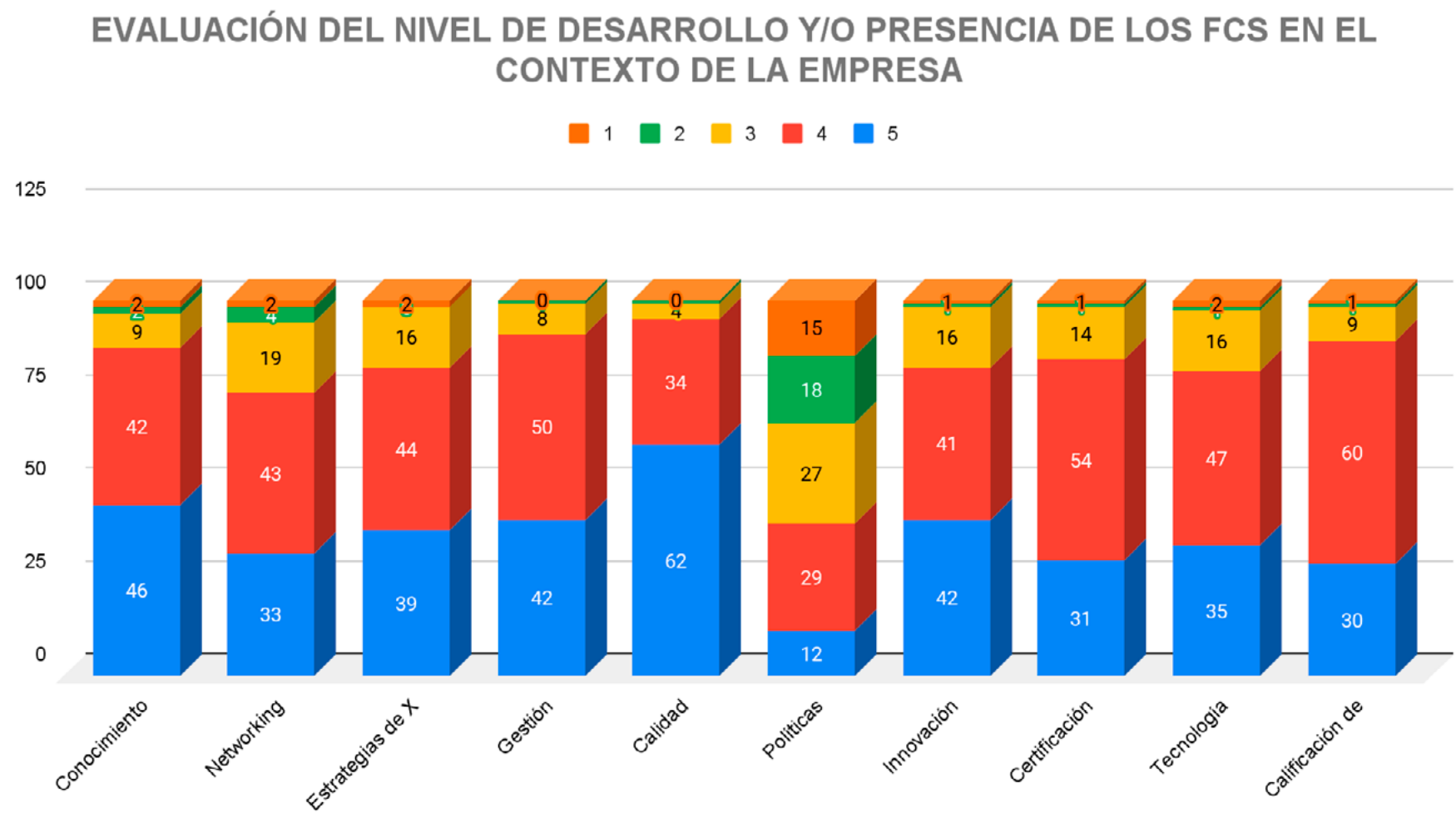
Figura 1 Importancia atribuida a los FCE en el proceso de exportación



Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, en la Figura 2 se constata la presencia de los FCE en el contexto de las empresas, en esta se expone que la calidad tiene mayor nivel de desarrollo en 62 de las 101 organizaciones, le sigue el conocimiento y gestión junto con innovación. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), una brecha es la desviación entre un nivel actual y un nivel deseado o potencial, ya sea en productividad, ingresos o desempeño económico; esto, de la mano de la Figura 1, demuestra cómo unos factores son muy apreciados, pero a la hora de la aplicación, hay una disparidad, ya que no todos son puestos en práctica de la forma como se valora, lo cual se demostrará con el desarrollo de cada variable en particular.

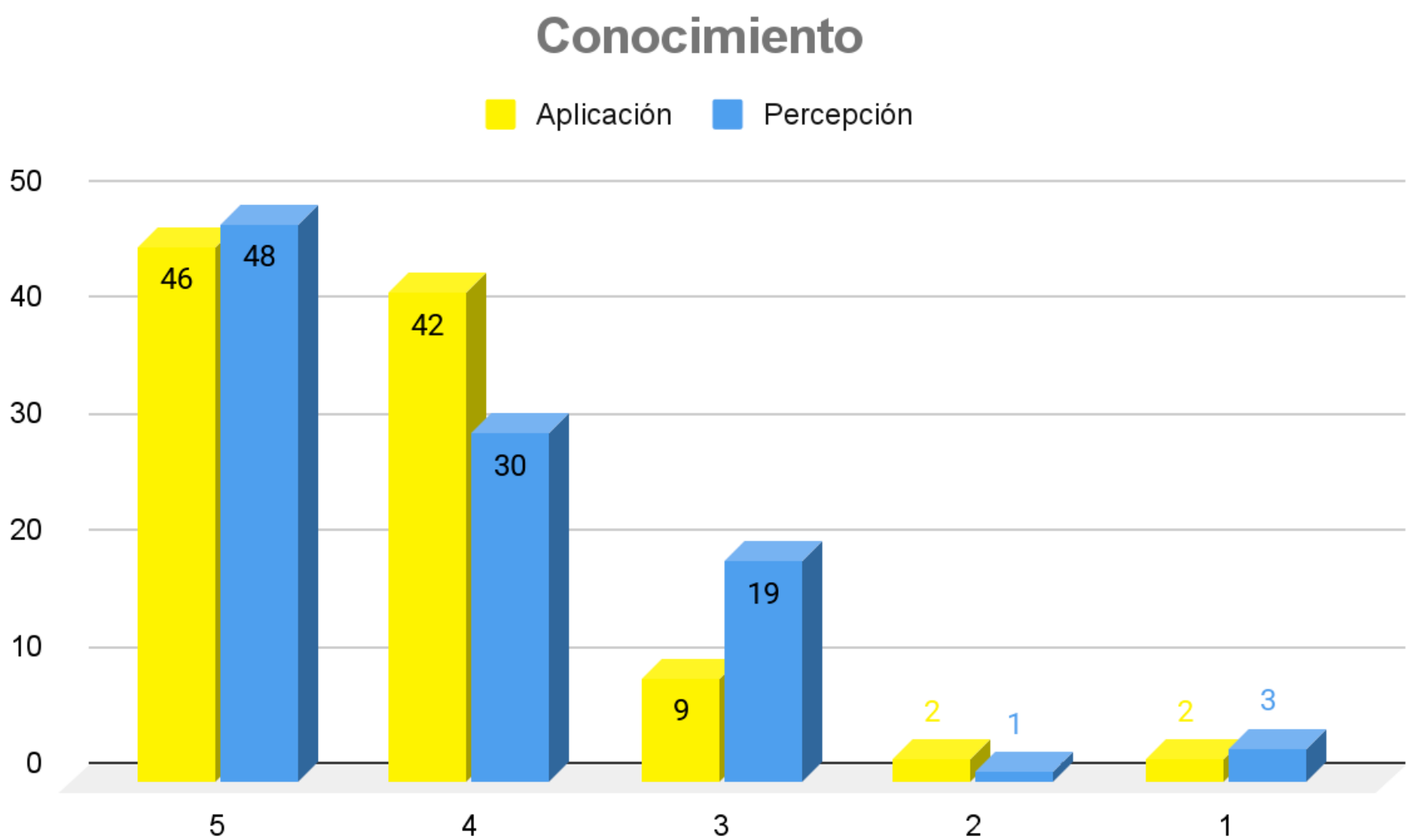
Figura 2 Evaluación del nivel de desarrollo y/o presencia de los FCE en el contexto de la empresa



Nota. Elaboración propia.

A continuación, se analiza cada una de las variables del estudio. En la Figura 3 se plasma el conocimiento y/o experiencia acumulada en el mercado internacional, entendiéndose como la capacidad que tienen las empresas para comprender las regulaciones, los procesos de exportación, la cultura comercial y las exigencias técnicas de los destinos de exportación (Hill, 2020). Esta variable resulta determinante porque no basta con ofrecer un buen producto; es necesario adaptarse a los mercados, para asegurar competitividad y permanencia. En los resultados obtenidos (ver Figura 3), de las 101 empresas encuestadas, 48 atribuyen al conocimiento una importancia muy alta; mientras que 46 señalan haber alcanzado un nivel satisfactorio en su desarrollo. En términos globales, el 87% reporta un desarrollo alto (46% en nivel 5 y 42% en nivel 4), por ende, se cuenta con experiencia durante su trayectoria exportadora. No obstante, alrededor del 13% aún no alcanza la implementación de este aspecto; esto sugiere que, aunque el 87% de las empresas han fortalecido sus capacidades de aprendizaje y adaptación en el ámbito internacional, persiste una brecha que puede reducirse con capacitación especializada en comercio exterior, la creación de programas de mentoría con empresas más experimentadas y acompañamiento institucional que permita la transferencia de conocimiento y la consolidación de buenas prácticas.

Figura 3 *Importancia, desarrollo del conocimiento y experiencia en la exportación*

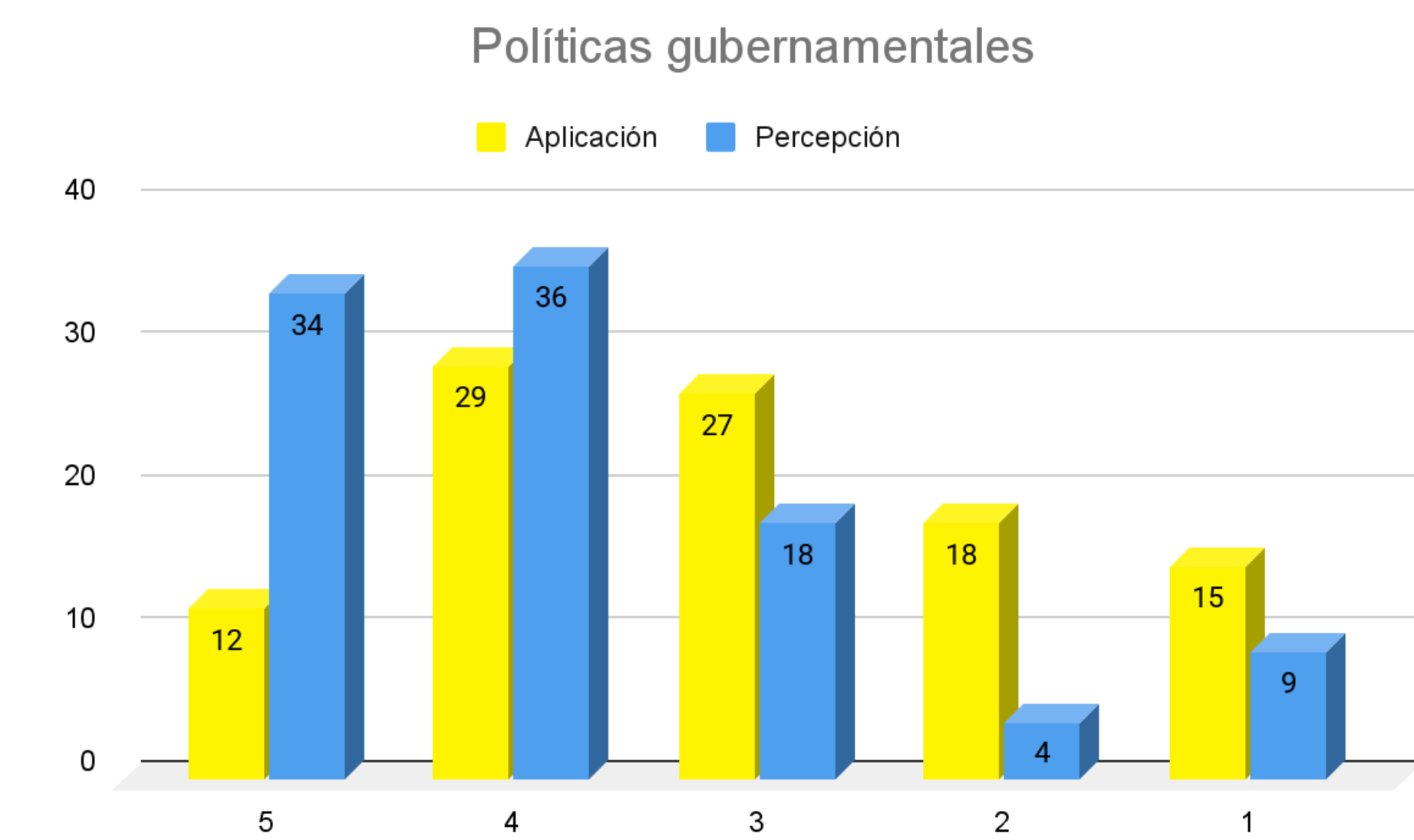


Nota. Elaboración propia.

En relación con la variable políticas gubernamentales, según Escalante et al. (2021) se entienden como el conjunto de acciones del Estado que, a través de instrumentos normativos, financieros o institucionales, inciden en el entorno y desempeño del comercio exterior, con el propósito de fomentar las exportaciones, mejorar la competitividad y diversificar mercados. En la Figura 4 se observa que, 34 de las empresas encuestadas, consideran este factor como “muy importante” en el proceso de exportación; sin embargo, únicamente 12 afirman haberlo desarrollado de manera “muy satisfactoria”.

Dicha diferencia refleja que, aunque existe una percepción positiva respecto al potencial de las políticas públicas para favorecer la actividad exportadora, persiste una marcada brecha entre las expectativas del sector empresarial y la capacidad efectiva del Estado para brindar apoyo en aspectos clave como trámites, financiamiento o acompañamiento institucional. En definitiva, los resultados exhiben que las políticas gubernamentales son reconocidas como un elemento esencial para impulsar las exportaciones, pero su aplicación aún resulta limitada, lo que plantea la necesidad de fortalecer la articulación entre empresas e instituciones estatales para cerrar esta brecha y potenciar la competitividad internacional.

Figura 4 Evaluación del impacto de políticas gubernamentales y experiencia organizacional en el proceso exportador

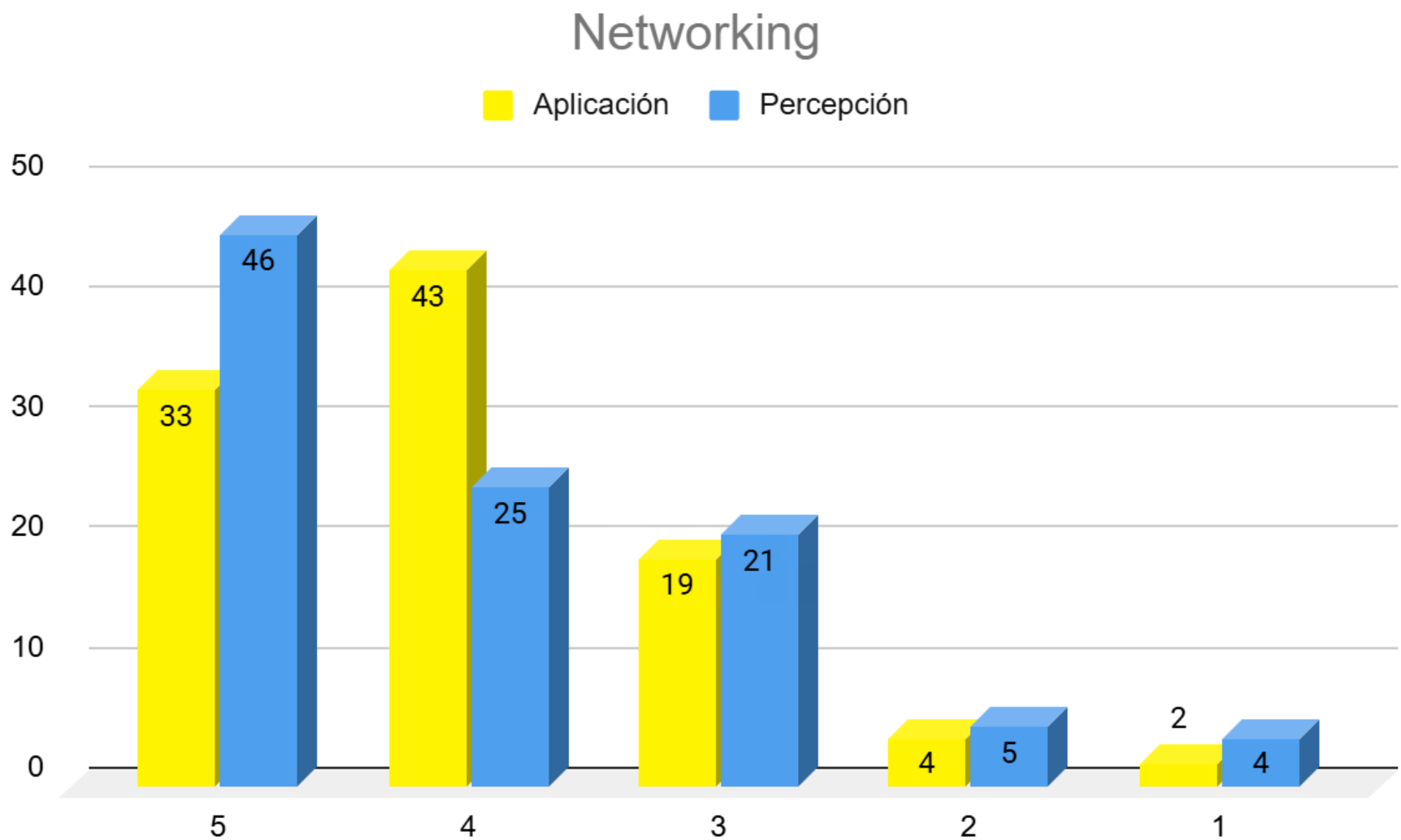


Nota. El gráfico Políticas gubernamentales muestra una brecha entre la percepción y la aplicación de políticas en el proceso exportador. Aunque la percepción alcanza picos altos (36 en x=4), la aplicación es menor (29 en el mismo punto), evidenciando desafíos en la implementación efectiva de políticas públicas. Elaboración propia.

En cuanto al *networking*, se entiende como la capacidad que tienen las organizaciones para establecer relaciones con clientes, socios y entidades de apoyo (Repsol, 2024). Las empresas deben desarrollar esta variable al estar inmersas en un entorno competitivo y globalizado; igualmente, facilita contactos estratégicos, acceso a información sobre normativas, conocer las tendencias del entorno y las prácticas culturales, así como requisitos logísticos.

De acuerdo con los resultados (ver Figura 5), el 70% de los encuestados calificó esta variable entre 4 y 5, en el nivel 5 con un porcentaje del 46% y el nivel 4 con el 25% respectivamente. En cuanto a la implementación, el 76% afirmó haber desarrollado estrategias de relacionamiento internacional, pero los datos señalan que muchas empresas se encuentran en procesos iniciales de consolidación de redes. Las empresas deben establecer mecanismos de articulación y cooperación internacional.

Figura 5 Importancia y desarrollo del networking en las empresas exportadoras

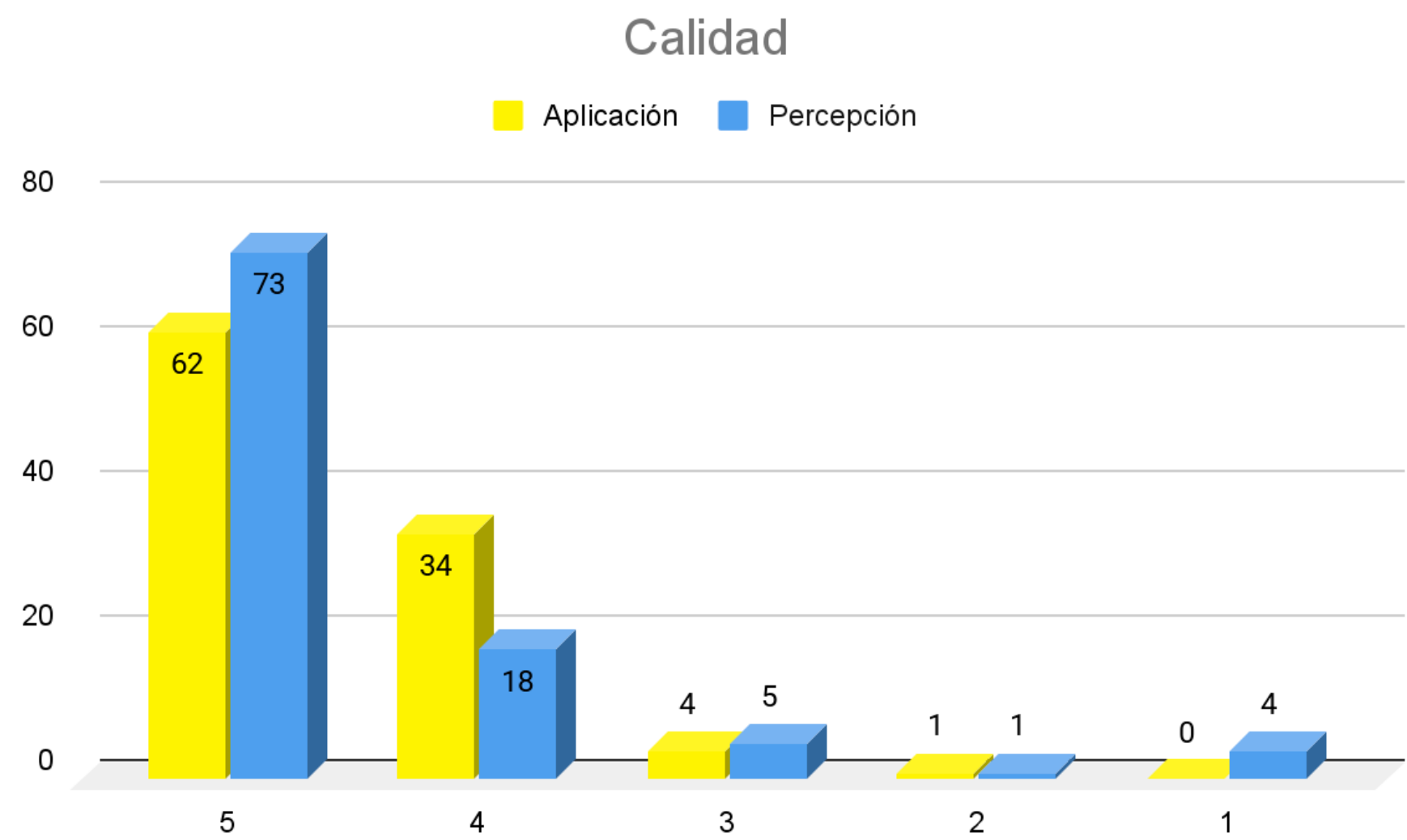


Nota. El gráfico evidencia que las empresas exportadoras aplican el networking en mayor medida, en comparación con la percepción de importancia. En los niveles más altos (4 y 5), la aplicación supera la percepción (46 vs. 33 en nivel 5). Elaboración propia.

Respecto a la variable calidad del producto, debe ser una característica implícita en este, que permita cumplir las exigencias y deseos de los consumidores de cualquier lugar del mundo, mantener la competitividad, reducir pérdidas y posicionar los productos como confiables, sostenibles y de alto valor en el mercado global (Bureau Veritas Certification, 2023). Los resultados del estudio, como se comprueban en la Figura 6, indican que un 72% consideran esta variable de suma importancia; esto, advierte sobre la conciencia de las empresas al considerarlo como un requisito indispensable para competir en los mercados destino, como Europa, Estados Unidos y Asia, que exigen estándares estrictos de calidad, inocuidad y trazabilidad.

En términos de implementación, el 95% afirma haber desarrollado esta variable dentro de los procesos productivos con certificaciones y sistemas de gestión de calidad, evidenciando el compromiso de las empresas del Oriente Antioqueño en la mejora continua de sus productos. La calidad se presenta como uno de los aspectos que se han consolidado en las organizaciones de la región, siendo percibida no únicamente como una exigencia de mercados externos, sino como un elemento interno que permite progresar de manera prolongada.

Figura 6 Calidad del producto en las exportaciones: percepción e implementación

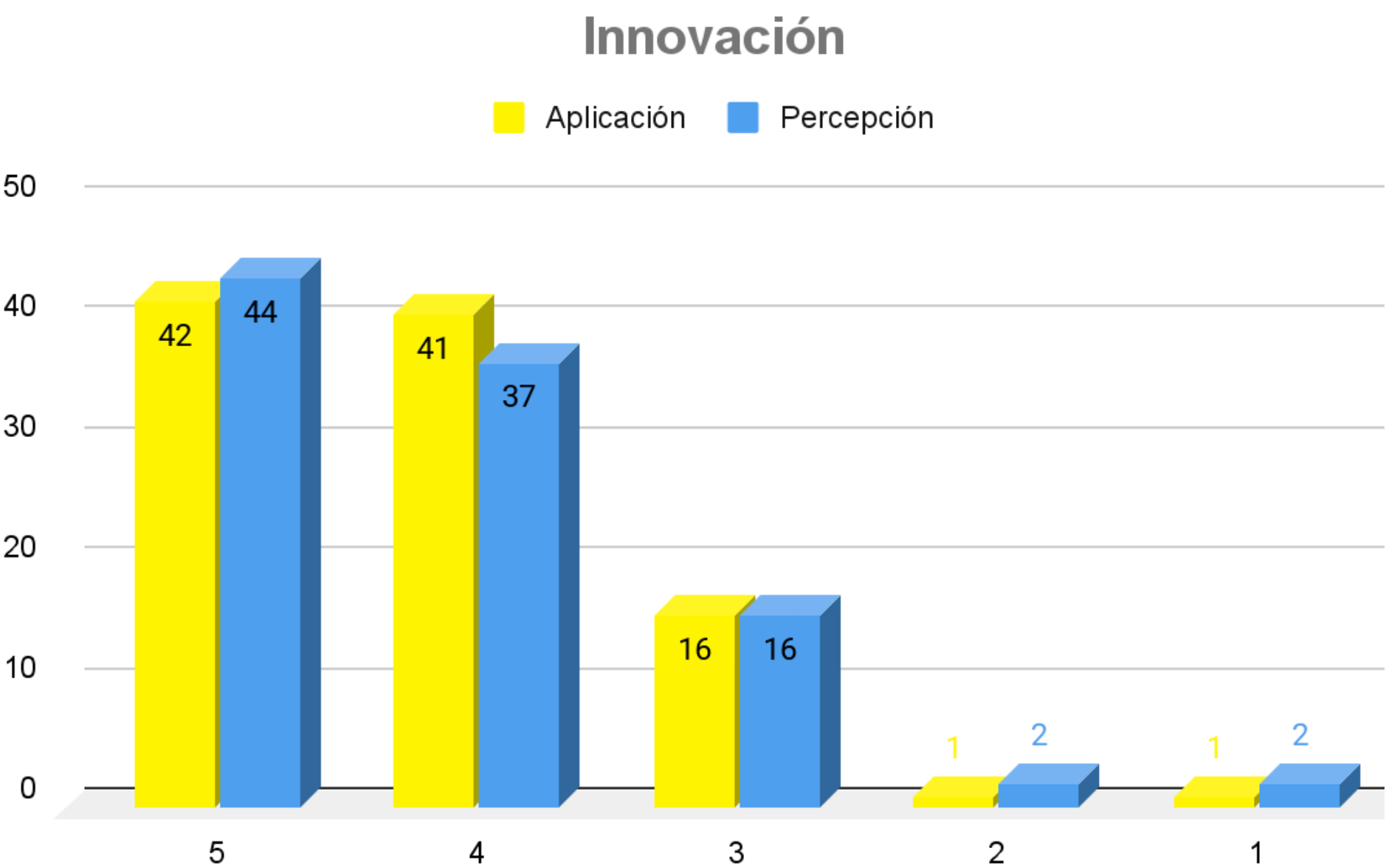


Nota. El gráfico sobre calidad en exportaciones muestra una diferencia entre la percepción y la aplicación de estándares. Aunque la mayoría percibe altos niveles de calidad, la implementación efectiva es menor, lo que sugiere que las empresas reconocen su importancia, pero aún encuentran dificultades para aplicarla plenamente. Elaboración propia.

En el caso de la variable innovación, se entiende como la capacidad empresarial para desarrollar nuevas ideas, procesos, servicios o productos que generen valor agregado y permitan una diferenciación frente a la competencia internacional, según Cavusgil et al., (2020). Este componente es crucial para enfrentar los retos de un entorno cambiante, caracterizado por consumidores cada vez más exigentes y mercados en constante transformación.

Según la Figura 7, el 80% de los encuestados califican con puntuaciones de 5 y 4 en términos de percepción (44 personas con 5 y 37 con 4), lo que demuestra una valoración muy alta al ser un componente que les permite mantenerse competitivos en el mercado y lograr diferenciarse de productos similares. En cuanto a la aplicación, el 82% calificó este componente con 5 y 4 (42 personas con 5 y 41 con 4). Un 16% calificó la innovación con 3 tanto en percepción como en aplicación, lo que sugiere niveles moderados de integración. Finalmente, los valores entre 1 y 2 representan entre 1% y 2%, indicando que pocas empresas aún no incorporan la innovación como pilar estratégico.

Figura 7 Relevancia e integración de la innovación en las empresas exportadoras



Nota. La figura muestra que la percepción sobre la innovación es mayor que su aplicación en todos los niveles. Esto indica una brecha entre valorar la innovación y ponerla en práctica. Elaboración propia.

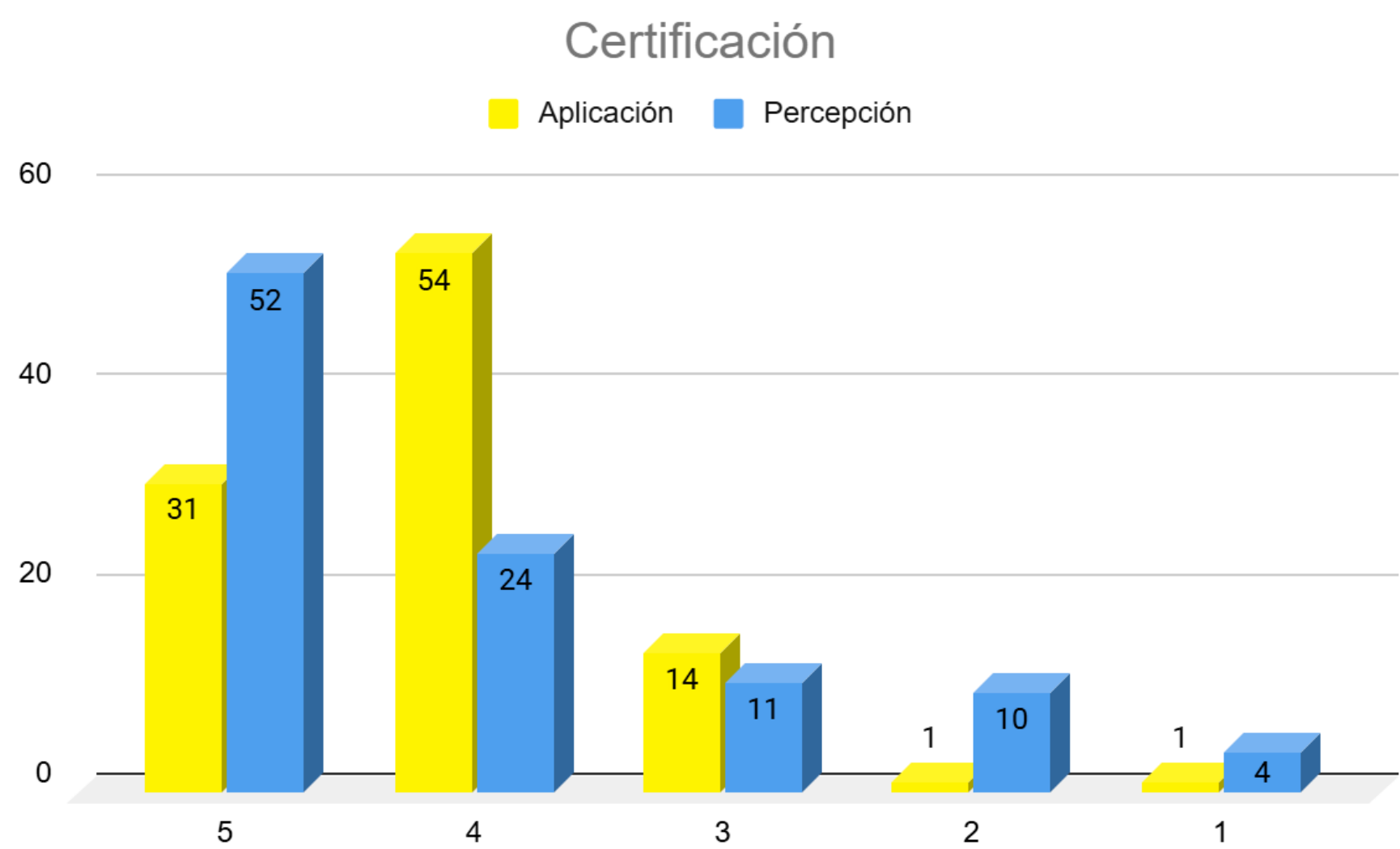
En el ámbito de la variable certificaciones institucionales, constituyen un mecanismo formal que respalda la calidad, la inocuidad, la sostenibilidad y el cumplimiento de requisitos técnicos exigidos en los mercados internacionales (Zambrano et., 2021). Generalmente, su obtención ayuda en la apertura de nuevos mercados, genera confianza entre clientes y proveedores; a su vez, ayuda a posicionarse como actor competitivo con la capacidad de responder a las regulaciones globales. En la Figura 8 se puede observar que la percepción de la empresa como en su aplicación práctica, se evidencia que se reconoce ampliamente su importancia para la competitividad en mercados internacionales.

No obstante, hay una diferencia notoria entre la percepción y el nivel real de implementación o desarrollo que tienen dentro de sus organizaciones. Un total de 52 empresas calificaron la certificación en el nivel 5, lo que constituye la mayoría de las respuestas en nivel 5 y 24 en el

nivel 4). Por otro lado, en cuanto a su nivel de desarrollo: 31 respuestas calificaron a la certificación en el nivel 5 y 35 respuestas en nivel 4. Los resultados revelan que una parte significativa de las empresas todavía no logra alcanzar un nivel adecuado en la obtención o gestión de certificaciones.

Más que un simple retraso administrativo, esta situación enuncia barreras estructurales relacionadas con la disponibilidad de recursos, el acceso a información especializada y la capacidad técnica para cumplir con los requisitos necesarios. Esta brecha no solo limita la posibilidad de acceder a mercados internacionales más exigentes, también plantea un desafío estratégico; aunque las empresas reconocen la importancia de certificarse, aún no han conseguido integrar estos procesos como una parte fundamental de su modelo de competitividad y de su proyección exportadora.

Figura 8 *Certificaciones: valoración y estado de implementación en las empresas exportadoras*



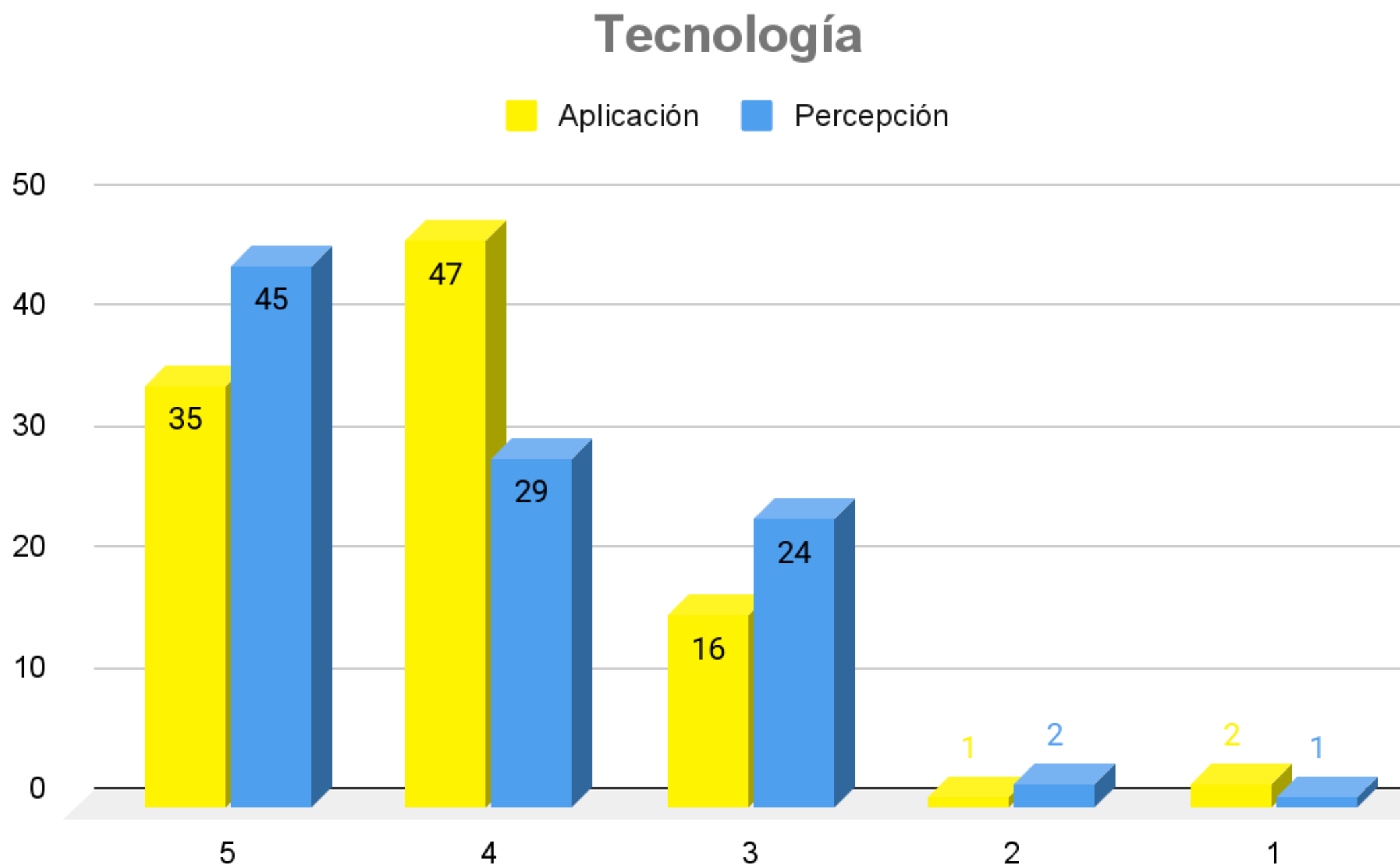
Nota. La figura muestra que las certificaciones son altamente valoradas (percepción), especialmente en los niveles 4 y 5, pero su implementación efectiva es menor, lo que evidencia una brecha entre valoración y aplicación. Elaboración propia.

Desde la variable tecnología, Aragón y Vilalobos (2024) la definen como el conjunto de herramientas, conocimientos, procesos y sistemas que permiten a las organizaciones modernizarse, optimizar sus operaciones y responder de manera ágil a las demandas del mercado global. Su implementación impacta de forma directa en la innovación, la eficiencia en productividad, la calidad y la capacidad de adaptación frente a un entorno internacional altamente competitivo. En este sentido, la tecnología se convierte en un elemento clave, el cual influye en el éxito de las exportaciones a mediano y largo plazo. En cuanto a su percepción, como se observa en la Figura 9, la calificación cinco (5) obtuvo el 45% de las respuestas, seguido del 29% en el 4.

A propósito, en la aplicación dentro de la organización obtuvo el 35% en el nivel 5 y el 47% con 4. La mayoría de las empresas encuestadas

coinciden en que la tecnología juega un papel fundamental en el proceso de exportación; aun así, los resultados revelan una clara discrepancia entre la importancia que se le otorga y el nivel real de implementación. Aunque muchas organizaciones han comenzado a integrar herramientas tecnológicas en sus operaciones, estas iniciativas aún son insuficientes para enfrentar de manera efectiva las demandas del comercio exterior. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de aumentar la inversión en infraestructura tecnológica, capacitar al personal y llevar a cabo una digitalización completa de los procesos. Estos son factores clave que ayudarían a mantener la competitividad y a establecer una ventaja estratégica sostenible en los mercados internacionales.

Figura 9 Tecnología: importancia y desarrollo en el proceso exportador



Nota. La percepción sobre la tecnología en el proceso exportador crece de forma constante, alcanzando su punto máximo en el nivel 5 (45%). La aplicación presenta un crecimiento más acelerado entre los niveles 3 y 4 (hasta 45%), pero desciende levemente en el nivel 5, lo que sugiere oportunidades de mejora en su implementación sostenida. Elaboración propia.

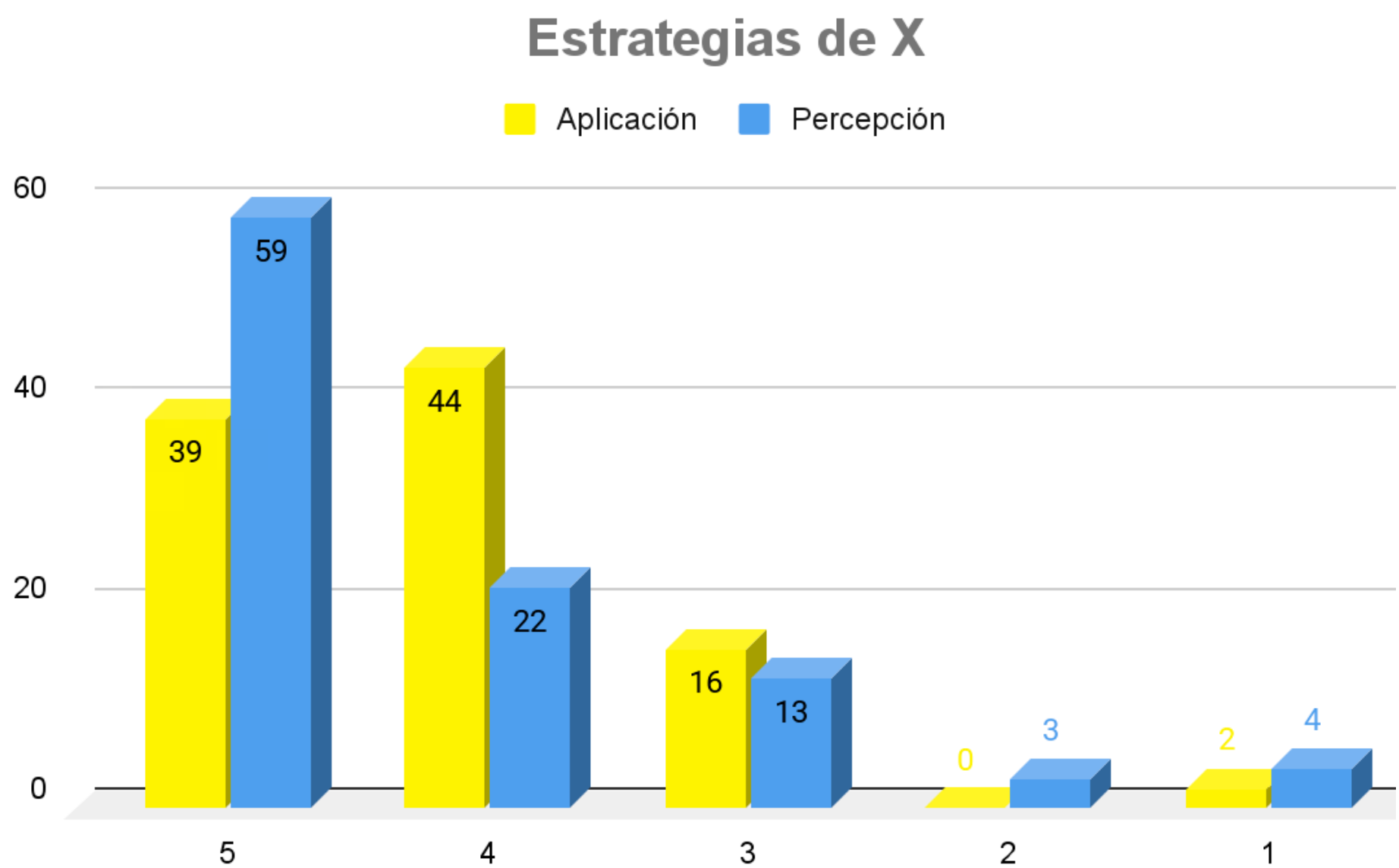
En el ámbito de la variable estrategias de exportación, alude al conjunto de planes, decisiones y acciones diseñadas por las empresas para posicionarse en los mercados internacionales, adaptarse a sus exigencias y aprovechar oportunidades de crecimiento (Sarmiento, 2014). Son elementos claves en tanto permiten orientar los recursos hacia metas específicas e identificar ventajas competitivas. Por su parte, la gestión hace referencia a la capacidad de las empresas para coordinar, administrar y ejecutar sus procesos internos de manera eficiente, funcionando como base para la implementación de las estrategias planteadas. Ambas variables son interdependientes: mientras la gestión asegura la operatividad, las estrategias proporcionan la dirección y el enfoque necesario para alcanzar los objetivos de internacionalización.

Al comparar las variables de gestión y estrategias de exportación, se observa que las estrategias reciben una valoración superior frente a

la gestión. El análisis refiere que en la variable estrategias de exportación (Figura 10), el 58% de los encuestados eligió el nivel más alto de importancia (5); en gestión (Figura 11), por el contrario, el nivel 5 fue seleccionado por el 46%. Esto manifiesta que, de las 101 empresas participantes en la encuesta, una gran parte prioriza tener planes estratégicos enfocados en el comercio exterior.

Las estrategias de exportación se consolidan como un factor altamente importante, obteniendo las calificaciones más altas (niveles 5 y 4). Esto, expresa la existencia de una conciencia clara sobre la necesidad de planificar y ejecutar acciones orientadas al mercado internacional. De igual manera, frente a la evaluación del nivel de desarrollo y/o presencia de los FCS en el contexto de la empresa, también predominan los niveles altos, pero se observa una leve disminución en las frecuencias del nivel 5, lo cual sugiere que, si bien se reconoce su importancia, su desarrollo dentro de las empresas no está tan consolidado como se espera.

Figura 10 Estrategias de exportación, análisis de percepción y aplicación empresarial en el proceso exportador

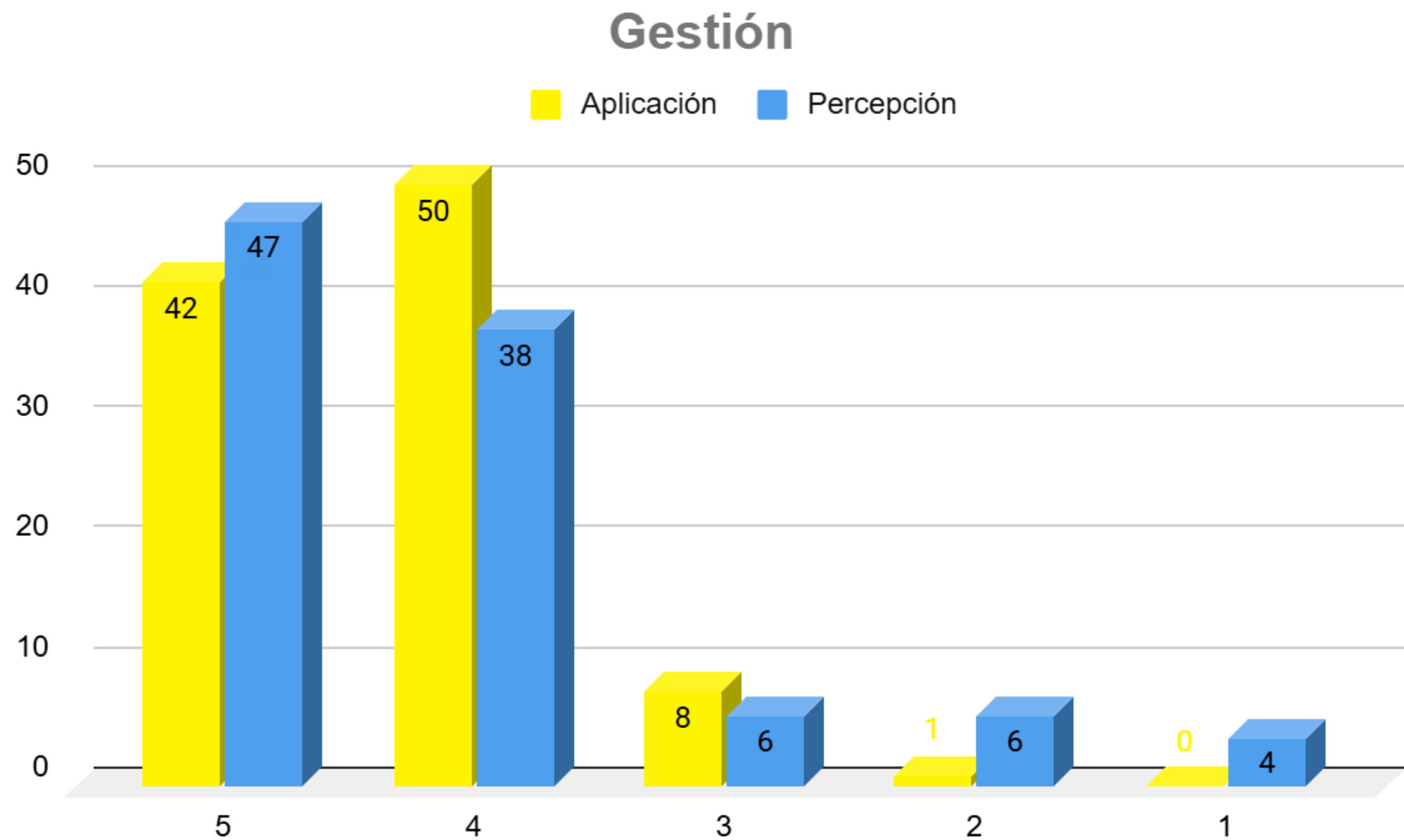


Nota. Se observa una brecha creciente entre percepción y aplicación conforme avanza el proceso, destacando una diferencia notable en el nivel 5, donde la percepción alcanza 59 y la aplicación baja levemente a 39. Elaboración propia.

En contraste, la gestión fue altamente valorada en ambas encuestas. Sin embargo, al comparar la evaluación del nivel de desarrollo y/o presencia de los FCS con la de su importancia, este factor obtuvo mayor rango de respuestas en los niveles superiores. Lo anterior, sugiere que las empresas participantes cuentan con estructuras organizativas sólidas y procesos administrativos bien desarrollados, lo que constituye una ventaja interna, pues una gestión sólida representa la base necesaria para implementar otras acciones estratégicas.

Pese a ello, la percepción como menos importante que otros factores, podría obedecer al prejuicio de considerar la gestión como una condición ya resuelta, no como un diferenciador competitivo inmediato. Además, el mayor nivel de desarrollo atribuido a este factor, al equipararse con la importancia estratégica que se le reconoce, implica una subutilización de las capacidades administrativas en función de los objetivos internacionales.

Figura 11 *Gestión exportadora: análisis comparativo entre percepción y aplicación*



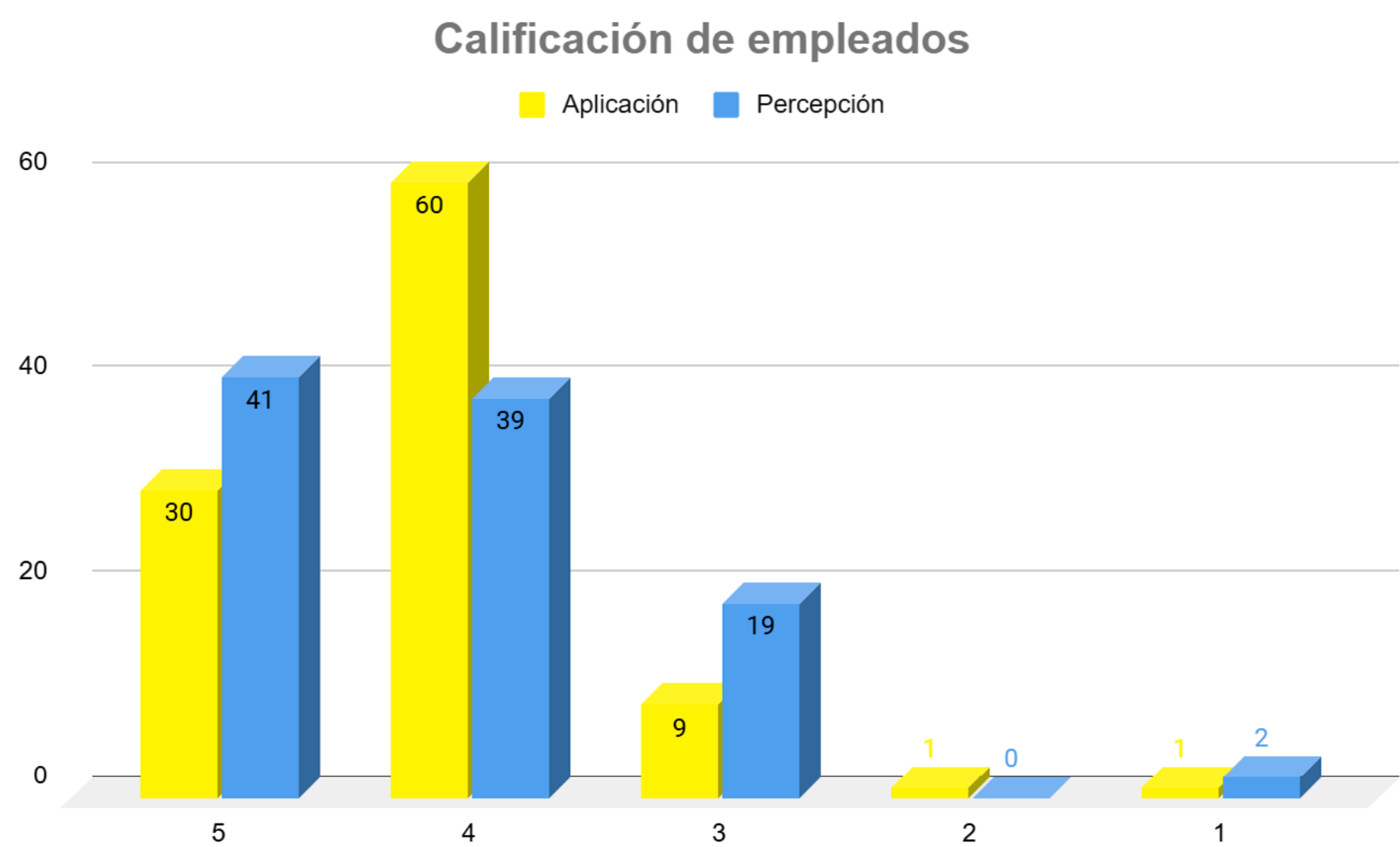
Nota. Se observa mayor aplicación que percepción en el nivel 4, y un crecimiento de la tendencia en el nivel 5. Elaboración propia.

Por último, la cualificación de los empleados se entiende como el nivel de formación y competencias técnicas que poseen los trabajadores al interior de una organización. Este factor resulta fundamental en los procesos de internacionalización; como se demuestra por el 80% de las empresas encuestadas (Figura 12), que la califican en los niveles más altos (4 y 5). Esto indica que las organizaciones reconocen el valor del personal competente y profesionalizado, ya que al contar con trabajadores calificados no solo mejora la productividad, también fortalece internamente a la empresa al mejorar la calidad de los procesos. El 19% se ubica en un nivel medio (3), lo cual apunta a que algunas empresas no priorizan tanto esta variable, o se encuentran en proceso de fortalecerla.

En contraposición, el 2% que califica con puntuaciones bajas (1 o 2) representa una minoría, posiblemente a sectores más tradicionales. En cuanto a su aplicación, el 90% de las empresas señalan que la cualificación de los empleados

está presente o muy presente dentro de las empresas. Esto evidencia que, además de reconocer su importancia, la mayoría ha llevado esta variable a la práctica, implementando el proceso de desarrollo profesional. En conclusión, la cualificación de los empleados se posiciona como una de las fortalezas internas más consolidadas en las empresas analizadas. No obstante, el porcentaje que aún la percibe en niveles medios o bajos exterioriza la necesidad de reforzar programas de formación especializada, de manera que el talento humano pueda responder de forma más efectiva a las demandas del comercio internacional.

Figura 12 Calificación del personal: percepción y aplicación



Nota. La gráfica compara la percepción frente a la aplicación real de la calificación de empleados, usando una escala del 1 al 5. Elaboración propia.

El análisis de las variables estudiadas exhibe que las empresas del Oriente Antioqueño reconocen, de manera consistente, la importancia de factores estratégicos como el networking, la calidad, la innovación, las certificaciones y la tecnología en su desempeño exportador. Además, de evaluar correctamente los factores clave para exportar, demostrando que no siempre logran desarrollarlos en la misma proporción; algunos aparecen como una necesidad aún en desarrollo, mientras que otros se presentan como una fortaleza interna poco visibilizada como ventaja estratégica. Esta información es clave para rediseñar prioridades de acción y para orientar programas de apoyo empresarial que promuevan la alineación entre lo que se valora y lo que se implementa.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación dan de la importancia dada, por parte de em-

presas del Oriente Antioqueño, a las variables para el proceso de internacionalización, aspectos como el networking, estrategias de exportación, gestión de exportación, calidad, políticas gubernamentales, innovación, certificación, tecnología, calificación de empleados, juegan un papel importante en este, ya que inciden en el desarrollo exportador de las empresas e identifican sus principales fortalezas, debilidades y oportunidades. Asimismo, se reflexionó sobre la necesidad de articular esfuerzos entre el sector privado, el Estado y la academia para superar barreras, cerrar brechas de conocimiento y fortalecer la competitividad internacional de la región.

En primer lugar, el networking emerge como una de las variables con mejor nivel de percepción entre las empresas encuestadas. Este hallazgo coincide con los resultados de Mendez et al., (20), quien demuestra cómo las empresas que aplican el uso de redes de mercadeo llegan a potencializar sus ventas y su posicionamiento

internacional, permitiendo ampliar mercados y generar alianzas. La concordancia entre las dos investigaciones indica que el networking funciona como una herramienta necesaria para mitigar restricciones estructurales. Asimismo, la identificación por aparte de Méndez de sus cuatro áreas de aplicación: financiamiento, innovación, mercadeo e internacionalización, permite interpretar porque la región lo consideraba una fortaleza. Al identificarlas, se pueden realizar investigaciones focalizadas para mejorar los procesos y lograr que la pequeña empresa sea más competitiva.

Al mismo tiempo, la innovación es un factor importante para las empresas, según Bustamante et al. (2025), señalan que las empresas que innovan en procesos, métodos y productos potencian tanto su crecimiento como su competitividad. Aunque las empresas del Oriente Antioqueño coinciden con esta valoración, la implementación de esta aún presenta limitaciones. Rojo et al. (2019) complementan al mencionar que esta variable “incide en la competitividad de la empresa dándole sostenibilidad en el tiempo y permitiéndole, como agente dinámico, administrar mejor las adversidades del ambiente empresarial, que hoy en día se encuentra globalizado”. Lo anterior, refleja los resultados obtenidos en la encuesta, en la cual la mayoría de las empresas indican la importancia de esta variable y su aplicación.

Otro punto de comparación surge en torno a las estrategias de exportación, como afirman Salazar-Otálora et al. (2023), las capacidades internas de una compañía, como la adaptación a los cambios, la tecnología y la gestión del riesgo, contribuyen a robustecer sus estrategias de exportación. Estas habilidades posibilitan la creación de estrategias más eficaces para competir en mercados internacionales. En contraste, las compañías del Oriente Antioqueño entienden su importancia, pero su grado de

aplicación sigue siendo medio, lo que centra el debate en la urgencia de fortalecer procedimientos más organizados para la internacionalización.

La calidad, la gestión y las estrategias de exportación son consideradas como las variables más importantes para el desempeño exportador. Esto coincide con lo expuesto por Singh et al., 2024, quienes destacan que la calidad del producto, la gestión y la planificación estratégica son elementos fundamentales para el éxito. No obstante, se evidencia una disparidad entre la importancia y la aplicación en las empresas del Oriente Antioqueño. Para Revindo et al., 2025, quienes han documentado esta brecha, las Pymes son conscientes de la importancia estratégica de estas variables; aun así, se encuentran con dificultades estructurales relacionadas con el cumplimiento de normas, los procesos internos y la capacidad organizativa.

A pesar de que la literatura reconoce a la innovación, la certificación y las políticas del gobierno como elementos clave para la internacionalización, su presencia interna es débil. Utama et al. (2023) enfatizan el papel del entorno gubernamental como un apoyo crucial para eliminar obstáculos a la exportación; en oposición Le & Nguyen, 2024 subrayan que las certificaciones y la innovación mejoran la competitividad y posibilitan que las compañías alcancen estándares internacionales. La brecha entre su percepción y aplicación expresan debilidades en las habilidades estratégicas.

Conclusión

La investigación realizada con 101 empresas del Oriente Antioqueño pone de manifiesto la diversidad empresarial presente en la región, en cuanto al tamaño, sector económico, trayectoria y nivel de participación en los mercados internacionales. Esta variedad ilustra las dis-

tintas etapas y dinámicas del desarrollo empresarial local, evidenciando un panorama donde existen empresas con diferentes capacidades y enfoques frente a la internacionalización.

El análisis de las 10 variables seleccionadas permitió identificar aquellas que tienen un impacto más significativo en la inserción y consolidación de las empresas en mercados globales. Para darle respuesta a la pregunta inicial: ¿qué variables han desarrollado algunas empresas para lograr el éxito exportador?, se encontró que factores como la calidad de los productos o servicios, implementación de estrategias de exportación y la obtención de certificados, se destacaron como elementos esenciales para fortalecer la competitividad internacional de las empresas encuestadas. En contraste, factores relacionados a las políticas gubernamentales fueron percibidos con menor relevancia, lo cual apunta que, al menos desde la perspectiva de estas empresas, su influencia es más limitada frente a las otras.

Finalmente, los resultados obtenidos abren la oportunidad para futuras investigaciones que amplíen el enfoque cuantitativo con metodologías cualitativas, con el fin de captar experiencias, desafíos y dificultades enfrentadas en el camino hacia el éxito exportador. Esto permitiría no solo reconocer los factores que impulsan la internacionalización, sino entender también las barreras y aprendizajes que atraviesan las empresas en este proceso.

Referencias

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>

Aragón y Villalobos. (2024). Innovación tecnológica para optimizar los procesos en organizaciones transcomplejas. Universidad Rafael Belloso Chacín. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10232702>

Bureau Veritas Certification. (2023, 25 de octubre). Día Mundial de la Calidad: La importancia de la calidad en los productos y servicios. Bureau Veritas Certification. <https://www.bureauveritascertification.com/es/blog/calidad-de-productos/dia-mundial-de-la-calidad-la-importancia-de-la-calidad-en-los-productos-y>

Bustamante Matoma, H. A. (2025). Análisis de los importadores colombianos y los efectos en la distribución física internacional en las compras chinas. *Revista Economía y Política*, (41), 1–16. <https://doi.org/10.25097/rep.n41.2025.01>

Bustamante Matoma, H., & Vargas González, J. (2025). Análisis del desempeño logístico y su impacto en el comercio bilateral total entre Colombia y China. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (18), 161–185. <https://doi.org/10.32719/25506641.2025.18.7>

Calheiros-Lobo, N., Vasconcelos Ferreira, J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2023). SME internationalization and export performance: A systematic review with bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(11), 8473. <https://doi.org/10.3390/su15118473>

Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2023). Competitividad en el Oriente Antioqueño 2023 [Informe]. <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2023/06/COMPETITIVIDAD-EN-EL-ORIENTE-ANTIOQUENO-2023-vf.pdf>

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). *International business: The new realities* (5.^a ed.). Pearson. <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/5/0135173965.pdf>

Escalante, J., Flores, M., & Ramírez, A. (2021). Políticas públicas y su impacto en el entorno del comercio exterior. *Revista de Economía y Ciencias Sociales*, 15(2), 45–62. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/5968/7944>

Fanjul, E. (2021). ¿Qué es la internacionalización de la empresa? Iberglobal. https://www.berglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf

Freire Sánchez, B. R., & Jordán Vaca, J. E. (2024). Sistema de acciones para la sostenibilidad de las organizaciones. *Revista Científica*, 9(33), 64–85. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.3.64-85>

Hill, C. W. L. (2020). *Negocios internacionales: Cómo competir en el mercado global* (12.^a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores. <https://es.scribd.com/document/565539292/1-Negocios-Internacionales-Competencia-en-El-Mercado-Global>

Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment* [Tesis doctoral, Massachusetts Institute of Technology]. DSpace MIT. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.

Le, D.-N., & Nguyen, V.-H. (2024). Does quality certification or product diversification improve the performance of small and medium enterprises? *Sustainability*, 16(5), 2023. <https://doi.org/10.3390/sul6052023>

Lukau Quintero, C. E., Pulgarin, I. C., Borges Vieira, G. B., & Ceballos Ramírez, S. L. (2026). Factores críticos de éxito (FCE) de las exportaciones: Una mirada desde el Oriente Antioqueño (OA) – Colombia. *Ibero Ciencias - Revista Científica y Académica*, 5(1), 1600–1619. <https://doi.org/10.63371/ic.v5.n1.a757>

Méndez, Olivera, V. A. J., & Muñoz, C. P. (2025). Modelo de internacionalización de negocios culturales. *Revista Universidad y Empresa*, 27(48), 1–24. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14642>

Mora-Córdova, D. E., Lituma-Loja, A. A., & González-Illescas, M. L. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *Innova Research Journal*, 5(2), 113–132. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>

Nel Ráez, P., Jiménez, W. G., & Buitrago, J. D. (2021). Las teorías de la competitividad: Una síntesis. *Revista Republicana*, 31, 119–144. <https://doi.org/10.21017/Rev.Repub.2021.v31.a110>

OCDE. (2016). Perspectivas económicas de la OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2016-issue-1_eco_outlook-v2016-1-en.html

Presutti, M., Fratocchi, L., & Odorici, V. (2024). The impact of strategic orientations on the born globals' export performance: An ambidexterity approach. *Management International Review*, 64, 811–841. <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00552-6>

Revindo, M. D., Gan, C., & Hambali, S. (2025). SMEs' export intensity: Enhancers, inhibitors and firm characteristics. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 37(2), 267–293. <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2321433>

Repsol. (2024). Networking: importancia y beneficios para tu carrera profesional. *Energía para avanzar*. <https://www.repsol.com/es/energia-avanzar/personas/networking/index.cshtml>

Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla-Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9–22. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-278620190003000009&script=sci_arttext

Salazar-Araujo, E. (2023, septiembre). La internacionalización de empresas [Preprint]. Universidad Simón Bolívar. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18245.83681>

Salazar-Otálora, G. E., Manrique Joya, G. M., & Cuy Rojas, A. L. (2023). Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: Una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 9(19), e2126. <https://doi.org/10.22430/24223182.2126>

Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 111–138. https://www.researchgate.net/publication/276253120_Estrategias_de_internacionalizacion_y_globales_para_paises_en_desarrollo_y_emergentes

Singh, V. K., Keshari, A., Singh, D., Singh, P. C., & Gautam, A. (2024). Green export strategies and SMEs' export performance: Mediating roles of innovation, readiness, and activities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 87. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00451-y>

Sistema Único de Información Normativa. (2019, 2 de julio). Decreto 1165 de 2019: Disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. SUIN-Juriscol. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Project Gutenberg. <https://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm>

Utama, A. A. G. S., Thohor, M., & Sukarta, I. W. (2023). Competitiveness of and Barriers to Indonesia's Exports of Ornamental Fish. *Sustainability*, 15(11), 8711. <https://doi.org/10.3390/su15118711>

Ventanilla Única de Inversión. (2023). El Oriente antioqueño atrae inversión extranjera: Un nuevo eje de desarrollo para Colombia. VUI. <https://vui.gov.co/es/news/el-oriente-antioqueno-atrae-inversion-extranjera-un-nuevo-eje-de-desarrollo-para-colombia>

Virzi, N., & Monzón, J. (2024). Innovation and internationalization: The role of firms' capabilities in competitive environments. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100584. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100584>

Zambrano-Monserrate, M. A., García-Vásquez, J. C., & Basurto-Cedeño, M. E. (2024). Certificaciones de calidad y la internacionalización de pymes. Editorial ULEAM. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/8335/1/ULEAM-COM-225.pdf>