

**POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA  
MESA, CUNDINAMARCA: ESTUDIO DE CASO**



**DANNA VALENTINA TAPIAS CHINGATÉ**

**TANIA LISETH BERNAL RAIGOSO**

**Tutor:**

**ALVARO VILLA MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**2021**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por guiarnos a lo largo de nuestra vida y carrera profesional, por ser el gestor de nuestros sueños y metas.

Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros logros, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado y por el apoyo y acompañamiento en el trascurso de nuestra vida profesional.

Agradecemos a nuestros docentes de la facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Piloto de Colombia, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al docente Álvaro Villa Martínez tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia y conocimientos y a la comunidad del municipio de la Mesa Cundinamarca por ser los principales actores de nuestra investigación.

## **Resumen**

En un mundo globalizado, la internacionalización económica es considerada, en la actualidad, como una de las alternativas más importantes para el desarrollo económico de los países. Este entorno favorable a la globalización de los procesos productivos y movimiento de capitales, teniendo en cuenta la historia de relaciones comerciales en Colombia, puede ser aprovechado por sectores como el agrícola y el turístico. El presente estudio de caso se realiza en el municipio de La Mesa, Cundinamarca, una población ubicada al suroeste de Bogotá D.C., caracterizada por un ecosistema empresarial diverso, aunque poco tecnificado, con potencial de desarrollo y un atractivo turístico y ecoturístico que representa oportunidades para la internacionalización económica de esta población. Como resultados, se analizaron los aspectos fundamentales de la producción agroindustrial del municipio, se exploró la producción académica sobre su potencial turístico y sus condiciones para la inversión extranjera. Se concluye que pensar en una internacionalización del municipio es posible y viable por su producción frutal y sus abundantes recursos paisajísticos, pero se requiere un proceso de tecnificación y organización respectivamente de los sectores agrícola y ecoturístico, y avanzar en la institucionalización de la iniciativa de internacionalizarse para poder considerarlo una realidad.

Palabras clave: La Mesa-Cundinamarca, modelo de internacionalización, turismo, turismo rural, ecoturismo, inversión extranjera.

## Tabla de Contenido

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	6
<u>1. PROBLEMATIZACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS</u> .....	8
<u>1.1. Planteamiento del problema</u> .....	8
<u>1.2. Pregunta de Investigación</u> .....	10
<u>1.3. Objetivos</u> .....	10
<u>1.3.1. Objetivo General</u> .....	10
<u>1.3.2. Objetivos específicos</u> .....	10
<u>1.4. Justificación</u> .....	10
<u>1.5. Planificación metodológica</u> .....	11
<u>2. REFERENTE TEÓRICO</u> .....	13
<u>2.1. El concepto de internacionalización empresarial</u> .....	13
<u>2.2. Modelos de internacionalización empresarial</u> .....	15
<u>2.2.1. Modelo del ciclo de vida del producto</u> .....	16
<u>2.2.2. Modelo de Uppsala</u> .....	18
<u>2.2.3. Modelo europeo de internacionalización para Pymes</u> .....	20
<u>2.3. Internacionalización del turismo: funcionamiento como clúster</u> .....	24
<u>3. LA MESA: CARACTERIZACIÓN PRODUCTIVA</u> .....	27
<u>3.1. Generalidades del municipio</u> .....	27
<u>3.2. Actividad agraria</u> .....	32

4.	<u>POTENCIAL EXPORTADOR: ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE</u> .....	35
4.1.	<u>Análisis de mercado de Estados Unidos</u> .....	35
5.	<u>TURISMO E INVERSIÓN EXTRANJERA</u> .....	40
5.1.	<u>Atractivos turísticos, ecoturísticos y festividades en La Mesa</u> .....	40
5.1.1.	<u>Turismo rural o ecoturismo</u> .....	43
5.2.	<u>Áreas diversas de inversión extranjera</u> .....	48
6.	<u>EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN</u> .....	52
6.1.	<u>Síntesis a través de matriz DOFA</u> .....	52
6.2.	<u>Discusión</u> .....	55
6.3.	<u>Modelo propuesto</u> .....	58
6.3.1.	<u>Exportación de fruta</u> .....	60
6.3.2.	<u>Promoción del turismo</u> .....	64
7.	<u>CONCLUSIONES</u> .....	69
	<u>REFERENCIAS</u> .....	72

## INTRODUCCIÓN

El avance de Colombia hacia una economía globalizada convierte en una prioridad crear las condiciones necesarias para la apertura de empresas nacionales a la competición en el mercado global. La internacionalización se puede entender, a grandes rasgos, como la entrada exitosa y sostenible de un actor o serie de actores a un mercado distinto al de su país de origen. En este documento, se busca analizar el potencial de internacionalización del ecosistema productivo del municipio de La Mesa Cundinamarca. Este se caracteriza por un marcado uso del suelo en la producción agrícola en productos como el café, producción frutícola y ganadería, al igual que un potencial turístico y ecoturístico considerable.

En el primer capítulo se reportan los aspectos preliminares del presente análisis, es decir, se reporta el planteamiento del problema, algunas de las características contextuales que originan el interés por ejercer este análisis, su justificación en la posibilidad de estimular a través de la internacionalización el desarrollo económico del municipio y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y el esbozo de metodologías desarrolladas para la ejecución del proceso analítico.

En el segundo capítulo se realiza un análisis teórico de cada uno de los modelos de internacionalización empresariales los cuales aplicaremos posteriormente a las posibles soluciones en el estudio realizado.

En el tercer capítulo se identifican las características productivas del Municipio de la Mesa, de conformidad con los documentos disponibles en bases de datos públicas gubernamentales y provistas por el mismo municipio. Se puede observar que los datos disponibles sobre los sectores productivos no son muchos, lo que habla de la necesidad de generar en el municipio mejores sistemas de información y monitoreo económico como una de las condiciones clave para pensar un proceso de internacionalización.

El cuarto capítulo busca realizar una identificación del entorno económico con respecto a la posibilidad de exportación de productos frutales a Estados Unidos, desde los principales socios comerciales de Colombia.

El quinto capítulo analiza otras dos áreas menores, pero igualmente potenciales en lo que respecta al potencial de internacionalización. Por un lado, la atracción de visitantes a través del turismo, analizando los atractivos turísticos y ecoturísticos del municipio. Y por otro, la inversión extranjera, intentando identificar qué posibles áreas productivas de La Mesa pueden beneficiarse de ella ofreciendo valor para los inversionistas de otras partes del mundo.

Por último, se realiza una síntesis de lo encontrado, en clave de retos que puedan desagregarse en una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), y se elabora un criterio cualitativo basado en la evidencia acerca del potencial de internacionalización del municipio de La Mesa considerando las áreas productivas escogidas.

# 1. PROBLEMATIZACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1.1. Planteamiento del problema

El comercio exterior en Colombia se perfila como uno de los aspectos clave para el desarrollo económico nacional y local. La apertura económica colombiana ha jugado un avance progresivo a partir de la década de 1990, con el cambio de un modelo proteccionista a un desarrollo económico fundamentado en la apertura a una economía global, afectando no sólo las transformaciones generales de la economía nacional, sino también de manera específica territorios pequeños a nivel municipal (Cruz, 2021).

Por lo tanto, la internacionalización de una amplia gama de actividades económicas se impulsa actualmente en Colombia como una de las principales alternativas para la obtención de desarrollo económico. La elaboración de direccionamientos de política pública favorables a la internacionalización de los sectores productivos, la creación de instituciones dirigidas a organizar a las empresas de todos los sectores económicos para el aprovechamiento de las oportunidades de comercio exterior y los sucesivos acuerdos internacionales crean un contexto aprovechable por empresas que busquen expandir su nicho de mercado de Colombia a otros países. Como potencial de internacionalización se entiende una valoración cuantitativa y cualitativa sobre las condiciones de una empresa o clúster de un sector de negocios o zona geográfica que pueden ser utilizadas para posibilitar el ingreso de sus productos, servicios y flujos de capital a mercados distintos a los locales y nacionales (Rippe-López, 2007)

Este conjunto de condiciones permite indagar sobre cuál es el potencial de internacionalización del ecosistema productivo del municipio de La Mesa, Cundinamarca, para aprovechar de manera exitosa estas condiciones. La Mesa es un municipio ubicado a 54km al suroeste de Bogotá, que se caracteriza por haber sido históricamente acopio de productos agrícolas y frutícolas, y siendo el epicentro de la Provincia del Tequendama, y que tiene una influencia fuerte de la ciudad capital en cuanto al comercio de frutas y visitantes



turísticos (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2021b). Esto indica que los sectores o secciones de interés de acuerdo con la clasificación estandarizada de la ONU son el sector A:

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (Organización de Naciones Unidas, 2009), y el sector turístico, que consiste en una articulación compleja de actividades concretas de varios sectores como el transporte, entretenimiento, alojamiento y alimentación.

De acuerdo con el Documento Técnico del Plan de Ordenamiento Territorial (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2020) el perfil económico del municipio tiene dos grandes dimensiones: una dimensión agropecuaria, consistente en un 77% del uso del territorio para la producción agrícola de café, árboles frutales y caña panelera, y un 22% destinada a la ganadería, avicultura, porcicultura y piscicultura. Esta dimensión adolece de ciertas dificultades: el uso del suelo para los cultivos es rudimentario y poco tecnificado, y la distribución de estos productos es altamente dependiente de los intermediarios que los transportan y venden en la ciudad de Bogotá y ve limitado su crecimiento por la escasez de fuentes de agua y los malos estados de las vías existentes y falta de vías alternas.

Y una dimensión turística, considerado en el documento como el segundo renglón de la economía, con una gran potencialidad para la generación de empleo, y desarrollo mancomunado con otros sectores como el agrario, de infraestructura y servicios públicos domiciliarios. Este turismo se basa en patrimonio histórico, y en la provisión de bienes y servicios a turistas que visitan el pueblo los fines de semana y en las fechas de las festividades locales (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2020).

De esta manera, el presente proyecto de investigación se justifica a través de la posibilidad de aprovechar condiciones internas del capital turístico del municipio como de sus fortalezas en producción frutícola, con el fin de aprovechar el momento exportador. Por lo tanto, entendiendo el potencial de internacionalización como la configuración de condiciones internas de una empresa o clúster y externas del mercado al que se dirige que pueden predecir

un proceso exitoso de inserción a este mercado, esta investigación busca identificar cuáles son las características del municipio que permiten definir su inserción al mercado global.

## **1.2. Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el potencial actual de internacionalización de la Mesa, Cundinamarca, considerando aspectos como su potencial agrícola, turístico y de inversión extranjera?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Evaluar el potencial de internacionalización del municipio de la Mesa Cundinamarca.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las características del ecosistema productivo de La Mesa, Cundinamarca.
- Analizar las características del mercado estadounidense como posible destino para la exportación de productos frutícolas de La Mesa, Cundinamarca.
- Caracterizar los atractivos turísticos y áreas de posible inversión extranjera del municipio de La Mesa, Cundinamarca.
- Establecer un criterio evaluativo sobre la internacionalización de La Mesa, Cundinamarca a partir de las condiciones internas y externas detectadas.

## **1.4. Justificación**

Pese a que La Mesa es un escenario de muy diversas investigaciones disciplinares, actualmente no se han llevado investigaciones dirigidas al fortalecimiento del ecosistema

productivo del municipio relacionadas con el incremento de su actividad exportadora. Actualmente, es relativamente dependiente de la venta de los productos agropecuarios a Bogotá y municipios aledaños. De esta manera, se busca contribuir con este estudio a la creación de condiciones para estimular la actividad exportadora a través de conocer las alternativas de desarrollo que pueden potencializarse en la zona.

El estudio del potencial de internacionalización, como efecto más inmediato, puede servir a las autoridades locales para la formulación de políticas y estrategias para promover el desarrollo económico dentro del municipio, al igual que al gobierno departamental para identificar posibles áreas productivas sobre las cuales ejercer el mismo efecto. Como posibles efectos a mediano plazo, esto puede incidir en un aumento de indicadores de calidad de vida para la población del municipio, ampliar el acceso a empleo.

Debido al creciente aumento de la población en el municipio de la Mesa, ha sido de vital importancia adaptar el mercado, tanto laboral como el de bienes y servicios, que puedan suplir la demanda de la comunidad. El municipio en sí, con los recursos que posee no logra abastecer a la población que vive allí, ocasionando problemas de pobreza. Esta es la razón de la importancia de una mayor apertura y entrada de mercados internacionales logra sostener el municipio y en mayor medida su economía. Por lo tanto, es una necesidad identificar las posibilidades existentes en La Mesa para incentivar acciones destinadas a la internacionalización.

### **1.5. Planificación metodológica**

La actual investigación es de alcance evaluativo, es decir, busca no sólo describir y analizar un fenómeno sino ejecutar esta descripción de manera sistemática para emitir un juicio valorativo que lleve a la toma de decisiones (Stufflebeam y Zhang, 2017). Con esto en cuenta, se decidió realizar un procedimiento investigativo de estudio de caso para la integración de diversas fuentes de información, escogiendo el caso de la Mesa debido a sus

particularidades en cuanto a su estado de desarrollo agrícola y su potencial turístico. El estudio de caso es un diseño que se caracteriza por su intensidad en la recolección y análisis de datos y la focalización sobre los casos de estudio, y por su congruencia con las intenciones evaluativas (Creswell & Poth, 2016; Stake, 1995). De acuerdo con Rippe-López (2007) la evaluación del potencial de internacionalización inicia con la detección de líneas de acción concretas.

El primer objetivo se realizará a través de la revisión documental (Hernández y Moreno, 2018) en la que la información se extraerá de documentos concretos relacionados con estudios anteriores del ecosistema de empresas del municipio, o con materiales del banco documental estatal a disposición de la ciudadanía y el sistema nacional de Datos Abiertos. El segundo objetivo se cumplirá a través de la revisión documental sobre bases de datos y documentos de trabajo relacionados con la relación comercial entre Colombia y Estados Unidos, y características del mercado estadounidense, con referencia al consumo de productos frutales. El tercer objetivo se realizará con la misma técnica, apoyada por observación de campo, identificando en documentos abiertos del Municipio la información disponible relativa al impacto económico de la actividad turística, y caracterizando la oferta en materia de bienes y servicios de interés para el turismo internacional.

Con este insumo y basándolos en los modelos de internacionalización estudiados, a su vez, se realizará una matriz DOFA (Helms & Nixon, 2010) que permita consolidar el análisis interno y externo en una serie de aspectos aprovechables y en amenazas, y elaborar un criterio evaluativo sobre el potencial de internacionalización. Se buscará hacer una matriz por cada uno de los tres aspectos estudiados, una para la exportación de frutas, otra para la promoción del turismo y otra para la captación de inversión extranjera.

## 2. REFERENTE TEÓRICO

### 2.1. El concepto de internacionalización empresarial

La internacionalización es un objeto de estudio de múltiples disciplinas, entre ellas la economía, sociología y relaciones internacionales, siendo una categoría que cobra gran relevancia en una economía globalizada en la que se impone como un requisito fundamental para empresas de todos los sectores incursionar en algún grado en el mercado internacional de su sector. Sin embargo, de acuerdo con Spencer-Ruff (2016), el concepto de internacionalización se utiliza de manera tan frecuente en la literatura que se dificulta llegar a consensos con respecto a su significado, por lo que el autor propone como concepto el proceso por medio del cual una empresa adapta su modalidad de transacciones a los mercados internacionales, a través de una serie de elementos observables como el modo de entrada escogido para la entrada al mercado internacional.

En este estudio de caso, se presenta el proceso de internacionalización para una entidad poco frecuente, que son sectores productivos concretos de un municipio. Con el nombre de “sector” se entiende una clasificación de actividades económicas de acuerdo con la clase de producto o servicio producido, bajo el supuesto de que la economía es *sectorial*, es decir se puede entender como un sistema de unidades productivas interconectadas que podrían organizarse de manera jerárquica respecto a las uniformidades respecto al valor que producen, pero considerándolo una categoría hipotética utilizada con fines de análisis (Kenessey, 1987). En este sentido, los sectores son una división teórica. A nivel práctico, los sectores corresponden a secciones. En la actualidad, existe una clasificación de la Organización de Naciones Unidas que organiza los sectores en grandes *secciones*, tales como sección A: Agricultura, Silvicultura y Pesca, B: Explotación de minas y canteras, hasta U: Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales (Organización de Naciones

Unidas, 2009). Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo dos son los sectores relevantes para pensar la internacionalización de empresas de La Mesa, siendo en primer lugar el concerniente a la sección A, la agricultura; y, en segundo lugar, el turismo, que mezcla de manera compleja actividades concretas que involucran transporte (H), alojamiento (I), actividad inmobiliaria (L), entretenimiento (R).

Además, esto es relevante debido a que la internacionalización del desarrollo económico se estudia tomando como unidad de estudio los sectores y subsectores a escala nacional o estatal. Como internacionalización se puede entender, en estrictos términos, el proceso mediante el cual una organización busca orientar alguno de sus procesos hacia un país distinto a aquel o aquellos en los cuales desempeña sus operaciones, a través de estrategias relativas a su tipo de actividad económica. Por ejemplo, las instituciones de educación superior siguen modelos de internacionalización que implican el intercambio con otras instituciones de educación superior en materia de capitales, proyectos de investigación y movilidad estudiantil y de talento humano (De Wit, 2011). La internacionalización empresarial constituye un caso especial de internacionalización, la cual es analizada basándose en la empresa como unidad de análisis, en función de su objetivo de crear valor y generar rentabilidad a través de las rutas abiertas por la globalización de la economía.

Las empresas productivas normalmente ven la internacionalización como un proceso de entrada a nuevos mercados diferentes al doméstico, lo que tiene implicaciones fuertes en la forma como realizan sus operaciones dado que los mercados exteriores por lo general representan un entorno con una configuración distinta de recursos financieros, humanos, experiencia, tiempo y acceso de información, a la vez que nuevos marcos jurídicos y nuevos riesgos (Mihaescu et al., 2005)

Esto implica que hay sectores en los cuales la internacionalización puede significar un proceso más fácil o difícil de acuerdo con la naturaleza de la actividad de la empresa y del

entorno hacia el cual se dirige. El turismo, por ejemplo, es un tipo de industria que se caracteriza por utilizar de manera intensiva la informática y conectividad debido a que mantiene un contacto directo con el consumidor a través de plataformas digitales y puede recoger un volumen de datos considerable que puede analizarse con técnicas de *big data* (Salas-Olmedo et al., 2018). Esto lo convierte en un sector donde el costo de internacionalizarse es relativamente bajo, en la medida en que la digitalización permite no sólo articular los diferentes servicios y presentar al usuario una oferta diversificada (hotelería, transportes, alimentación, con políticas de precios, publicidad multimedia, información turística y contactos). Esto implica que la internacionalización ocurre en un escenario que aprovecha la gran cantidad de datos generados por la actividad comercial (Li et al., 2018).

Los sectores están compuestos de empresas. Los modelos de internacionalización están diseñados para evaluar la posibilidad de internacionalización que tienen empresas individuales y se utilizan para estudios de casos empresariales, con miras a la toma de decisiones. Por lo tanto, la internacionalización empresarial implica una serie de actividades que son susceptibles de ser analizadas en su conjunto, respecto a acciones y resultados de empresas pertenecientes a un sector.

## **2.2. Modelos de internacionalización empresarial**

Los modelos de internacionalización son tipos especiales de teorías que tienen un doble fin. Por un lado, buscar identificar cómo son los procesos de entrada y sostenimiento en el mercado internacional de las empresas y, por otro, ofrecer una guía para aquellas organizaciones que deseen realizar esfuerzos para su internacionalización.

De acuerdo con Spencer-Ruff (2016), los modelos de internacionalización empresarial son construcciones teóricas estructuradas con el fin de dar respuesta a cuatro interrogantes: En primer lugar ¿Por qué las empresas se internacionalizan?, lo que indica que hay unos

factores que llevan a que unas empresas se internacionalicen y otras no. ¿En qué fase de su vida o momento de su desarrollo lo hacen?, lo que hace que los modelos tiendan a presentar organizaciones en etapas de acuerdo con una idea de que las empresas tienen un ciclo de vida y de que la internacionalización hace parte de este. ¿Por qué eligen a ciertos países para entrar y a otros no?, dado que esto hace que los modelos respondan a criterios de selección de mercados internacionales, territorios y momentos ¿Qué forma utilizan para entrar al país seleccionado?, lo que hace que los modelos usen como concepto principal el de *modo de entrada*, que hace alusión a la selección de la forma particular en la que las empresas realizan esta incursión en el mercado internacional y que señala una gran multiplicidad de operaciones. Los modelos se centran en responder una o más de estas preguntas.

Teniendo esto en cuenta, entre los modelos de internacionalización se cuentan los siguientes:

### **2.2.1. Modelo del ciclo de vida del producto.**

El modelo de ciclo de vida de las empresas es uno de los primeros modelos explicativos sobre internacionalización, y es ideado por Vernon (1966, 2014) para identificar el proceso de entrada al mercado internacional de empresas en países desarrollados, y la forma en que se extiende a los países de economías emergentes o en vías de desarrollo, tomando como modelo la industria textil británica.

El modelo tiene una serie de etapas, formando un ciclo de vida.

- a. Producción y desarrollo en el país de origen: El desarrollo y la producción de los productos se realiza en los países de origen debido a que, en el caso de países desarrollados, los consumidores tienen un alto poder adquisitivo. Además, ubicar la producción en el país de origen permite minimizar al máximo los costos logísticos.



- b. Venta en países desarrollados: Los países desarrollados tienen también consumidores con capacidades adquisitivas relativamente altas, por lo que son el primer objetivo para la internacionalización. El producto se encuentra desarrollado y estandarizado antes de entrar al primer país desarrollado fuera del país de origen. Es posible que se instale una filial productiva en este país.
- c. Se inician ventas en países emergentes: El producto entra al mercado de países con menor grado de desarrollo económico. Con el fin de disminuir los costos de producción, se instalan plantas en los países menos desarrollados con menores salarios y costos de insumos, y se disminuye el volumen de producción en el país de origen y en las primeras filiales.
- d. La mayor parte de la producción se mueve a países emergentes, pero la venta se extiende al mundo entero. Esta constituye la última parte del ciclo.

Este modelo, sin embargo, de acuerdo con la crítica de Hennart (1986) resultó en su momento insuficiente para comprender los procesos de internacionalización. Deja por fuera muchos hechos que suceden con empresas reales, tales como las inversiones verticales o los procesos de tercerización, en los cuales sólo algunos de los procesos se ubican en el extranjero. Por último, no explica el establecimiento de los *joint ventures*, que son capitales combinados de distintas empresas y líneas de producción, dado que sólo explica el establecimiento de filiales pertenecientes a una única empresa; además, muchas empresas mantienen el producto y su producción tanto en el mercado doméstico como el extranjero. A este modelo, Teece (1976) añade que, más que la innovación tecnológica, la transferencia de tecnología es lo que impulsa la internacionalización, dado que esta práctica tiende a tener costos decrecientes. Es posible concluir que la teoría de ciclo de vida del producto asume que

las empresas empiezan a invertir en el extranjero cuando el producto está desarrollado, empezando en países desarrollados y luego en países emergentes.

### **2.2.2. Modelo de Uppsala**

El modelo de internacionalización empresarial de la Universidad de Uppsala es una teoría basada en el examen minucioso de los procesos que utilizan empresas pequeñas y medianas para entrar al mercado internacional, construida a partir de estudios de caso de cuatro empresas suizas, buscando alejarse del estudio de multinacionales para comprender la internacionalización empresarial a partir de empresas pequeñas y medianas que conforman la gran mayoría del panorama empresarial en el mundo, buscando un modelo fidedigno y más ampliamente aplicable para comprender el proceso y señalar sus etapas, y teniendo como conceptos centrales las actitudes y la conducta de las empresas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). A diferencia de las teorías neoclásicas de la internacionalización, el modelo de Uppsala comprende la empresa como un efecto de acciones de seres humanos en vez de entidades abstractas que se desenvuelven en un mercado de fuerzas sin rostro, y demuestra que las empresas, lejos de hacer voluminosas inversiones para la entrada al mercado internacional, primero pasan por un proceso gradual de creación de capacidades dentro del mercado doméstico (Oliveira et al., 2018).

Los planteamientos iniciales de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), las actitudes son aquellas posiciones que los actores humanos de las empresas tienen sobre la internacionalización, cargada de creencias, temores y expectativas que condicionan que las empresas estén dispuestas a correr riesgos basados en los esfuerzos y recursos que deben invertir para la entrada a los mercados internacionales, el deseo o no de hacerlo. Mientras que la conducta son la manifestación efectiva de estos, las decisiones tomadas, el direccionamiento de esfuerzos y recursos sobre el devenir empresarial. Con estas bases, el

modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) tiene como bases ciertos supuestos, que soportan un modelo de internacionalización progresiva que depende de una reducción de la percepción de riesgo de las empresas hacia el hecho de internacionalizarse.

En primer lugar, que la empresa parte de un estado inicial en el cual carece de conocimiento e información sobre los demás países, por lo que tiene una percepción muy alta de riesgo sobre invertir fuera del propio país. Esto, de acuerdo con Vahlne y Johanson (2017), indica que también hay una distancia “psíquica” que corresponde a las similitudes y afinidades culturales entre países, en aspectos como la educación, el desarrollo industrial, las prácticas de negocios y otros elementos (incluyendo aspectos comunicativos como el idioma), lo que limita la transferencia de información entre países que son muy diferentes en esos aspectos. En segundo lugar, la empresa aprende de los países extranjeros a través de un conocimiento experiencial, de manera que el conocimiento aumenta gradualmente y se reducen las percepciones de riesgo. Por esta razón, la elección de los mercados internacionales normalmente está influenciada por esa afinidad cultural, por lo cual se busca establecer relación con países muy similares. Por ejemplo, los países latinoamericanos tienden a iniciar su internacionalización ante otros países del mismo continente.

De acuerdo con Olivares Mesa (2005), todas las variaciones del modelo de Uppsala comparten las mismas etapas:

- a- Etapa 1: Se producen exportaciones esporádicas o no regulares.
- b- Etapa 2: Las exportaciones se producen a través de representantes independientes (exportación indirecta).
- c- Etapa 3: Las exportaciones se producen por medio del establecimiento de una sucursal en el país extranjero (exportación directa).
- d- Etapa 4: Se establecen unidades productivas como fábricas o plantas en el país extranjero de destino.

### 2.2.3. Modelo europeo de internacionalización para Pymes.

Uno de los modelos conceptuales que se encontró más apropiado para el presente estudio debido a su sistematicidad y simplicidad es el manual de internacionalización construido por Mihaescu et al (2005), el cual se fundamenta a partir del modus operandi de la internacionalización empresarial de pymes de la Unión Europea, constituyendo un marco de procesos que permite establecer pasos para la construcción de estrategias de entrada a los mercados internacionales y criterios a considerar para las mejores decisiones posibles en términos de competitividad.

La figura 1 muestra los pasos de entrada al mercado internacional de acuerdo con el modelo.

- a. Fase 1: Elección del producto para entrar al mercado internacional.
- b. Fase 2: Selección sistemática de mercados extranjeros.
- c. Fase 3: Modos de entrada en el proceso de internacionalización.

Figura 1. Modelo de Mihaescu et al (2005)



Nota: La imagen muestra el modelo conceptual de la internacionalización de las empresas según Mihaescu, Fuente: La internacionalización de la empresa española en los nuevos estadosmiembros de la UE: Guía práctica.

El primer paso de la internacionalización empresarial es la elección del producto. Este es el punto más crítico para el diseño de la estrategia de entrada. Si la empresa posee un único producto, la decisión radicaría en identificar si ese producto es apto o no para la entrada al mercado internacional, realizando una valoración sistemática de los mercados exteriores. Si la empresa tiene varios productos, la decisión radicaría en seleccionar cuál de ellos puede detentar el carácter de apto para este propósito. Mihaescu et al (2005) señalan una serie de rasgos para la selección del producto: a) debe tener una buena aceptación en el mercado de origen; hay una relación muy fuerte entre éxito en el mercado doméstico y en el mercado internacional, salvo pocas excepciones. b) se calcula un buen potencial de beneficio esperado. c) Hay disponibilidad de materias primas, tecnología, mano de obra especializada, entre otros, para poder responder a un incremento inesperado de la demanda al internacionalizar el producto. d) La posibilidad de comercializarlo al exterior de manera similar a como se realiza en el mercado interior, de manera que se puedan aprovechar las sinergias y conocimientos prácticos desarrollados por la empresa en el mercado de origen.

Por lo general, de acuerdo con el modelo la exportación es el primer paso para el inicio del proceso de internacionalización de una empresa, puesto que es la actividad que mejor permite conocer los mercados exteriores y la forma en que se compite en ellos, lo que genera transformaciones internas en la empresa con el fin de una mayor sofisticación y compromiso internacional, y un incremento gradual del esfuerzo exportador.

Con referencia a la empresa que busca internacionalizarse, la exportación indirecta es aquella que se realiza a través de intermediarios, de manera que es este el que se ocupa de realizar los esfuerzos e inversiones necesarias para la salida del producto. Mihaescu et al (2005) identifica una gran variedad de intermediarios, desde las personas naturales o jurídicas que hacen la compra del producto a la empresa a nombre de un comprador

extranjero, hasta las casas exportadoras o trading companies, que son redes internacionales de conexiones de comercio que permiten el movimiento de productos entre distintas partes del mundo. Es decir que la empresa no sólo depende de los intermediarios para sacar el producto al exterior, sino que también está exenta de un sinnúmero de gastos logísticos.

La exportación directa, por el contrario, requiere mayores esfuerzos, y normalmente implica que la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero, encargándose de todos los aspectos burocráticos, financieros y logísticos de las exportaciones. Esto requiere que la empresa tenga personal experto en comercio exterior y con experiencia en el negocio internacional.

La empresa puede elegir operar o no a través de una sucursal en el exterior para el manejo del volumen tan alto de exportaciones que las empresas suelen tener en este punto. O puede aliarse con entidades radicadas en el país destino. Es posible que se utilicen aliados dentro del territorio extranjero, como importadores, agentes o distribuidores que actúan como representantes de la empresa.

Aparte de las exportaciones, un segundo modo de internacionalización corresponde a la creación de nuevas entidades, a través de las cuales la empresa comparte recursos financieros, tecnológicos o humanos o algún tipo de activos intangibles o tangibles para crear una empresa nueva. En este modo de entrada se pueden encontrar, de acuerdo con Mihaescu et al (2005), las siguientes modalidades.

- a. Joint Ventures: es un acuerdo contractual entre dos empresas (o más) en la aportación de activos. Normalmente es la modalidad más exigente para ambas empresas y requiere un proceso de estandarización previo. Sin embargo, genera mayores beneficios para estos, hay un control de producción y marketing, hay mayor proximidad al mercado objetivo por parte de ambas partes.

- b. Consorcios de exportación y cooperativas de comercio exterior: Hay una aportación menor de capital de varias empresas de tamaño pequeño o mediano para crear una empresa que pueda canalizar sus exportaciones, de manera que esta nueva entidad exporta en nombre del consorcio, fija los precios de exportación, realizan distribución física de los productos, seleccionan agentes de distribución, y producir los informes financieros.

Pero otros modos de internacionalización implican alianza con otras empresas sin creación de nuevas empresas. La lista que Mihaescu et al (2005) presentan cuenta con algunos de los tipos de alianzas.

- a- Consorcios: Son alianzas entre empresas para llevar a cabo un proyecto conjunto a largo plazo sin aportar capital, pero cada empresa ejecuta una parte del proyecto.
- b- Acuerdos de Investigación y Desarrollo (I+D): Dos o más empresas emprenden la investigación base de nuevas tecnologías o productos.
- c- Licencias: Es un acuerdo contractual mediante el cual dos empresas de diferentes países se transfieren la una a la otra una patente, marca registrada, secreto comercial o activos intangibles o el derecho a utilizar una técnica o proceso productivo registrado, a cambio de un pago o royalty.

Otros modos de internacionalización incluyen los acuerdos de distribución cruzados, acuerdos mixtos, contratos de fabricación y contratos de administración.

Por último, el tercer modo de entrada es la inversión extranjera directa (IDE). Esta suele ser simplemente la transferencia de toda una empresa a otro país, en forma de una organización o empresa bajo su control, explotando con mayor amplitud sus ventajas competitivas en el mercado destino. Esto se asemeja a la última etapa del modelo del ciclo de

vida del producto (Vernon, 2014), dado que implica que toda la producción se muda al país de destino.

### **2.3. Internacionalización del turismo: funcionamiento como clúster**

Para efectos del presente trabajo, el turismo puede ser entendido como una articulación de una diversidad considerable de servicios de una zona dirigidos a un visitante temporal de otra zona. Como se mencionó anteriormente, el turismo es un sector complejo que involucra varias actividades económicas que tienen una asignación distinta de acuerdo con la clasificación CIIU de la ONU (Organización de Naciones Unidas, 2009), y que están orientadas no a la producción de productos sino de servicios, de manera que el turismo es mayormente la mercantilización de intangibles y experiencias.

Un clúster, desde el modelo de Porter puede ser conceptualizado como una concentración geográfica de empresas productoras junto con sus proveedores y suministradores especializados y las instituciones vinculadas a su actividad, las cuales mantienen al mismo tiempo una relación de competencia, pero fuertes lazos de cooperación al crear redes económicas que tienen consecuencias positivas sobre la producción de manera que se pueda conservar de manera colectiva una ventaja competitiva (García, 2006). Autores como Canals (1994), Perego (2000) y Mitnik (2011) concuerdan en que la formación de clústeres es de gran importancia para la internacionalización de las empresas, en la medida en que añaden estabilidad suficiente para las fluctuaciones e inestabilidades del mercado internacional.

Según Rodríguez (2002), la internacionalización de empresas turísticas sufre una gran cantidad de transformaciones por el avance de la globalización, por cuatro elementos: la transformación de la oferta y demanda, orientada a un crecimiento de la demanda turística basad en la experiencia para el turista.



El segundo elemento es la liberalización del comercio internacional de servicios. Con esto, Rodríguez (2002) se refiere a que el turismo experimenta una flexibilización importante debido a los cada vez más frecuentes acuerdos de servicios y la promoción continua de la entrada al libre mercado, y la movilización de capitales y activos financieros y el incremento de competencia por la captación de capital, lo que convierte la actualidad en un entorno favorable para las empresas turísticas que operan en diferentes países al mismo tiempo.

El tercer elemento son los avances tecnológicos. La popularización de los sistemas de información computarizados acentúa la actuación de los oferentes de productos turísticos hacia mercados internacionales, lo que ayuda a su vez a la deslocalización empresarial. Una misma empresa turística puede ofrecer precios más competitivos a través de centralizar las operaciones desde la casa matriz

El cuarto elemento son los costes, hay una intensificación de la competencia basada en la disminución de barreras del mercado debido a la revolución tecnológica, lo que permite a los usuarios disponer de una oferta turística global y actualizada en tiempo real y a las empresas emplear una baja cantidad de personal en la gestión de esta oferta. Igualmente, hay un proceso global de abaratamiento de las tarifas aéreas. Según la autora:

la dimensión global del hecho turístico, en sí mismo, acentúa el reto de adaptar las estructuras empresariales turísticas al nuevo entorno internacional cada vez más integrado en grupos horizontales y verticales de carácter transnacional (Rodríguez, 2002, p. 31)

Internacionalizar un sector turístico implica, por ejemplo, coordinar la internacionalización de empresas de tipo hotelero. Una investigación reciente muestra que la industria hotelera, lejos de lo que se suele pensar, es una industria altamente heterogénea, dado que son organizaciones en su mayoría pequeñas que realizan prácticamente las mismas actividades (proveer alojamiento, entretenimiento y alimentación) y que se encuentran organizadas en asociaciones de jerarquía superior (Haro et al., 2014).

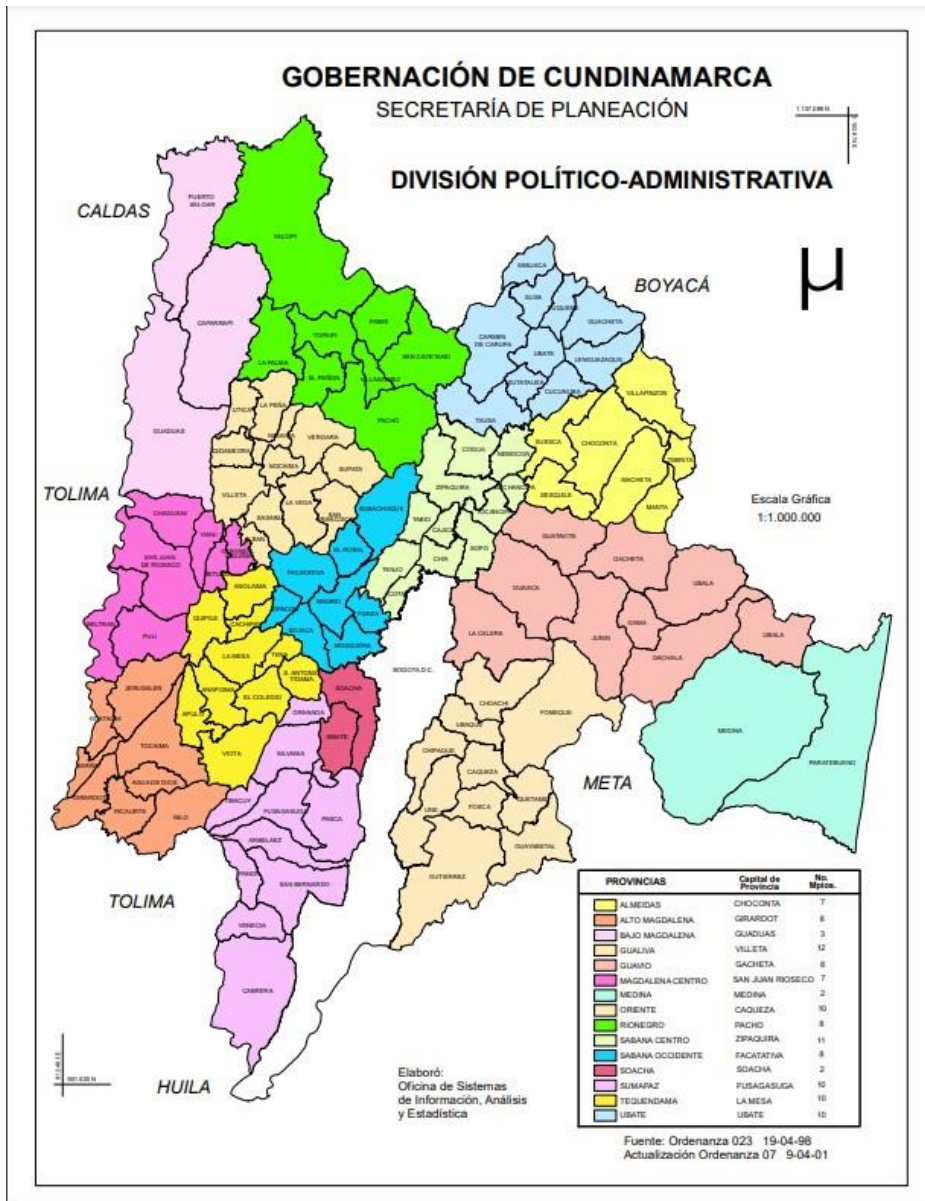
### **3. LA MESA: CARACTERIZACIÓN PRODUCTIVA**

#### **3.1. Generalidades del municipio**

La Mesa es un municipio ubicado en el departamento de Cundinamarca, en Colombia, ubicado aproximadamente a 54 km al suroeste de la capital del país. Debido a su gran tamaño, el departamento de Cundinamarca se divide en entidades administrativas menores que se denominan provincias, y La Mesa se encuentra en la provincia de Tequendama junto con municipios como Anapoima, Anolaima, Apulo, Cachipay, El Colegio, Quipile, San Antonio del Tequendama, Tena y Viotá (Secretaría de Planeación de Cundinamarca, 2001). Esto es de gran relevancia debido a que esto indica que los municipios, pese a que son entidades territoriales autónomas, al estar asociados en divisiones provinciales o subregiones pueden llegar a compartir propósitos de recolección de información, establecimiento y vigilancia de proyectos en común y administración de algunos servicios públicos de forma compartida, y hacer más eficiente la administración de algunos territorios en departamentos grandes.

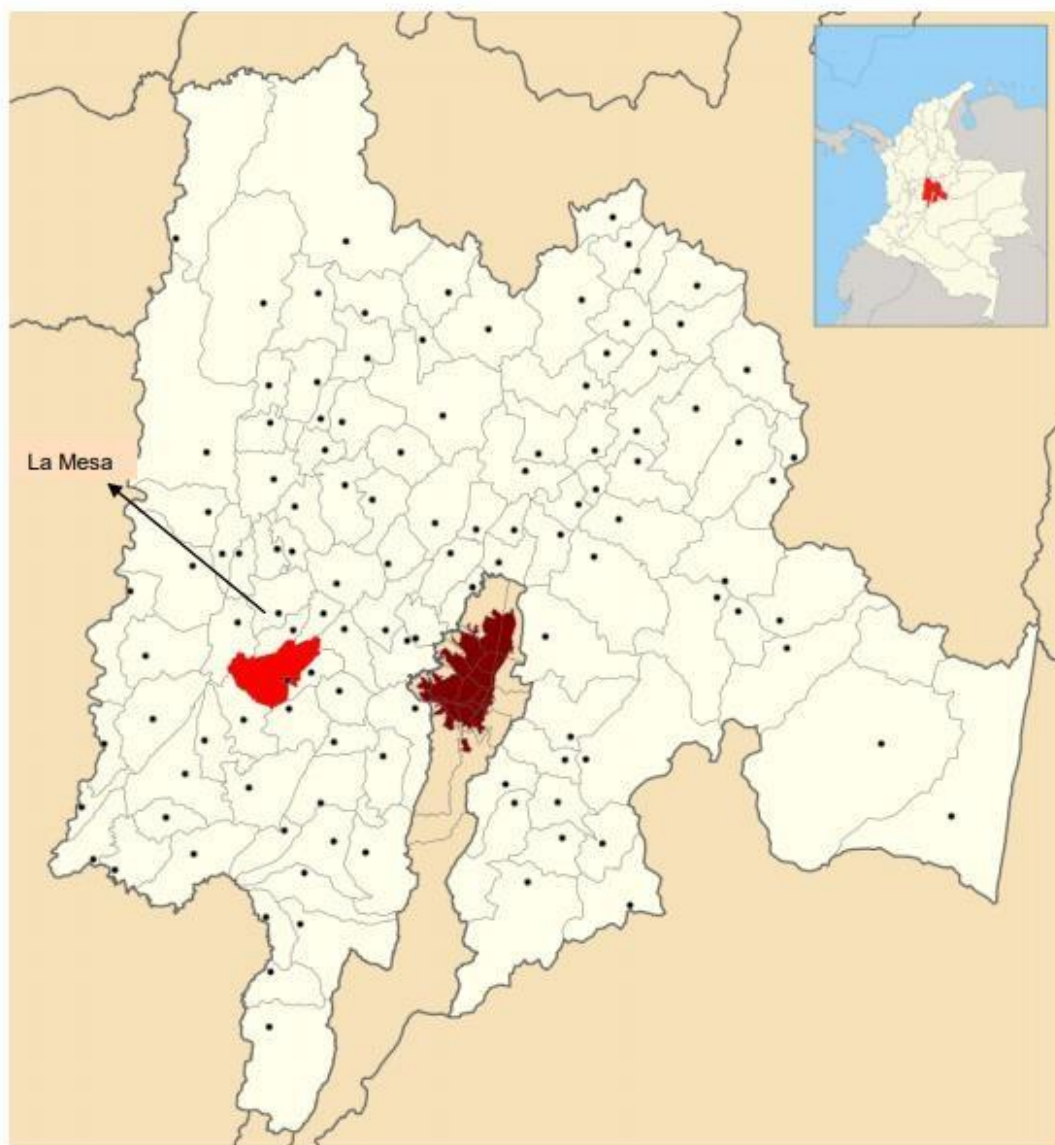
En este sentido, La Mesa tiene una importancia fundamental dado que es no sólo el municipio más poblado de la provincia de Tequendama, sino también la vida social y económica de los municipios circundantes gira en torno a esta población (Rincón Martínez & Sierra Vivas, 2016).

Figura 2. División político-administrativa de Cundinamarca (Provincia de Tequendama en Amarillo intenso) (Secretaría de Planeación de Cundinamarca, 2001).



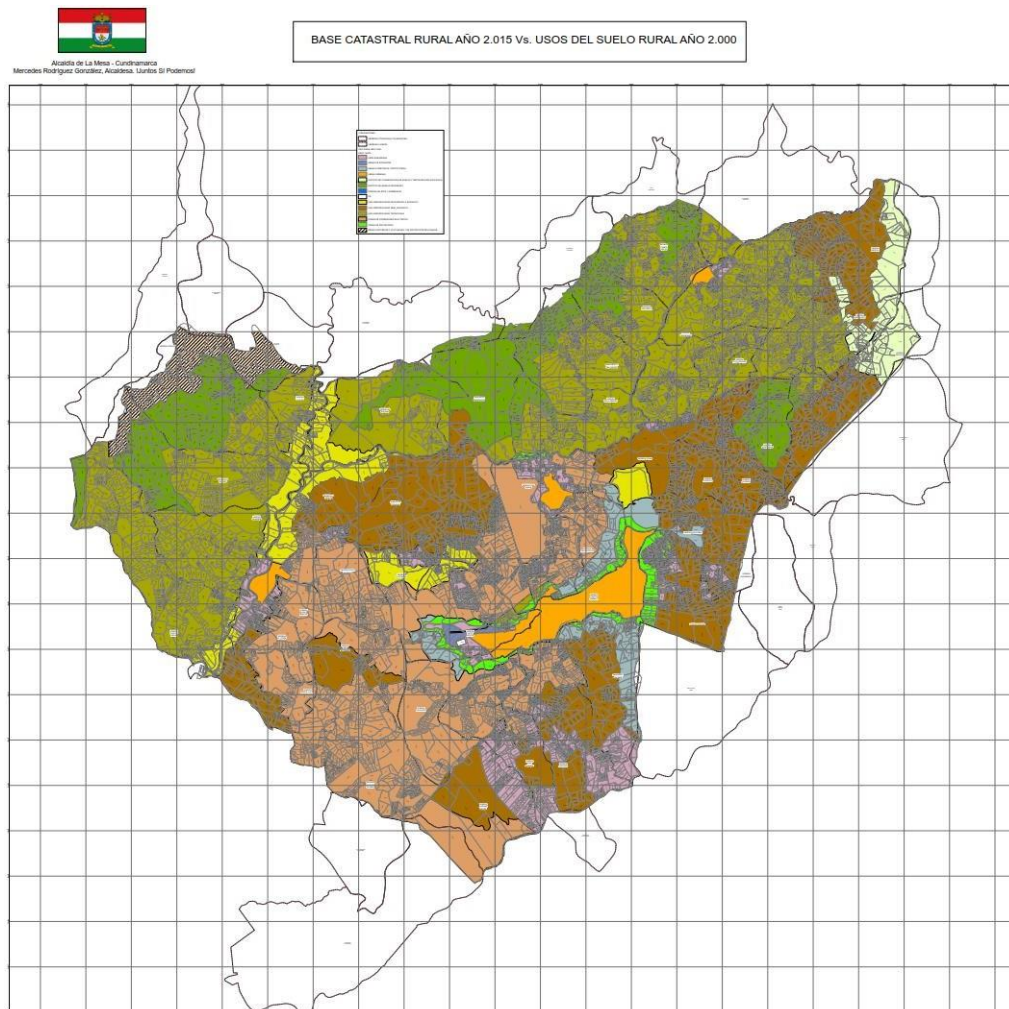
Nota: La imagen muestra el mapa político del departamento de Cundinamarca, Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca, (2001).

Figura 3. Ubicación del municipio de La Mesa en el Departamento de Cundinamarca (Rincón Martínez & Sierra Vivas, 2016).



Nota: La imagen muestra la ubicación del municipio de la Mesa,  
Fuente: Rincón Martínez & Sierra Vivas, (2016)

Figura 4. Mapa del municipio de La Mesa (Alcaldía de La Mesa, 2015)



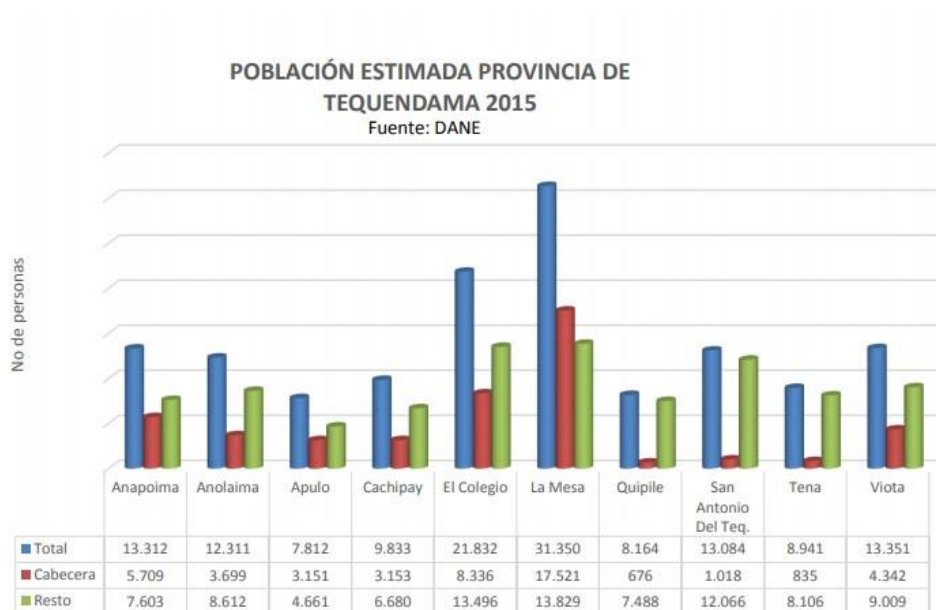
Nota: La imagen muestra el mapa del municipio de la Mesa,  
Fuente: Alcaldía de La Mesa, (2015)

En la figura adyacente, la zona naranja brillante denota la zona ubicada por la cabecera municipal mientras que los demás colores (café, naranja y tonalidades de verde), señalan veredas y zonas rurales. Esto indica que la zona ocupada por la cabecera municipal es mínima en comparación con los territorios rurales del municipio. Está compuesta de tres

inspecciones: La Esperanza, San Javier y San Joaquín y tiene aproximadamente 31.250 habitantes de acuerdo con el último censo (Rincón Martínez & Sierra Vivas, 2016).

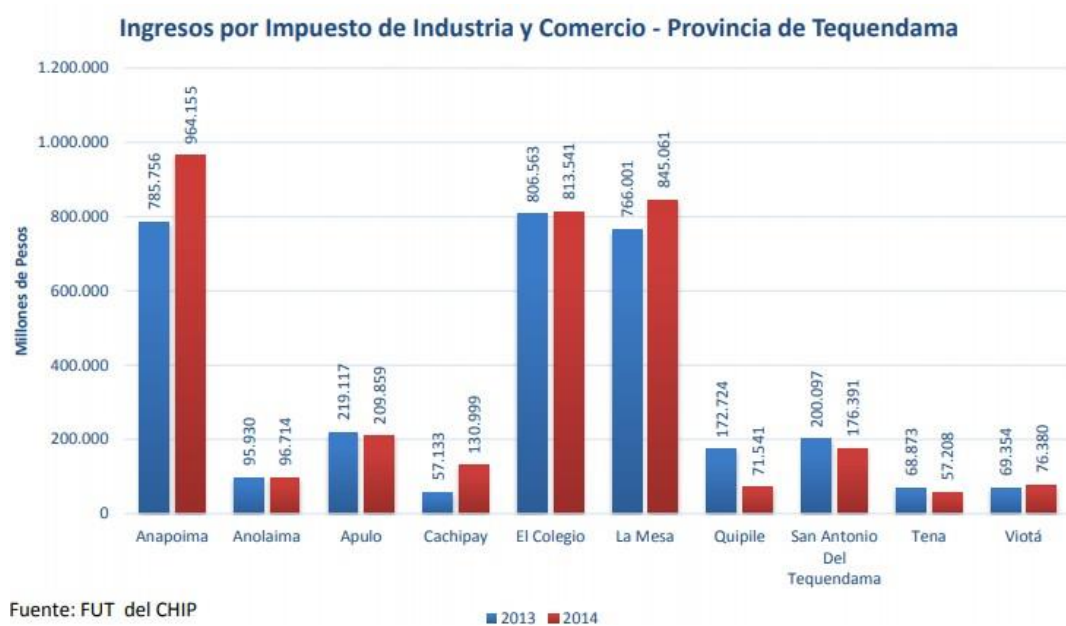
De acuerdo con estadísticas de la Secretaría de Planeación de Cundinamarca (Secretaría de Planeación de Cundinamarca, 2020), La Mesa tiene un lugar ventajoso en lo que respecta a los otros municipios de la provincia, dado que es el más poblado, con un total estimado de 31.350 habitantes.

Figura 5. Población Estimada Tequendama 2015 (Secretaría de Planeación de Cundinamarca, 2020)



Nota: La imagen muestra la población estimada en el 2015 de la provincia de Tequendama, Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca, (2020)

Figura 6. Comparación ingreso por impuestos de industria y comercio Tequendama 2015 (Secretaría de Planeación de Cundinamarca, 2020)



Nota: La imagen muestra la comparación entre ingresos por impuestos de industria y comercio de la provincia de Tequendama, Fuente: Secretaría de Planeación de Cundinamarca, (2020)

De acuerdo con estas estadísticas, también se puede ver que entre 2013 y 2014 La Mesa se posicionó como uno de los municipios de la provincia con mayor recaudo en impuesto de Industria y Comercio, lo que denota un posible crecimiento y diversificación de las actividades empresariales que se desarrollan en el lugar. No obstante, de estas estadísticas en la actualidad el municipio no dispone de datos actualizados para realizar un contraste respecto al desarrollo de los sectores productivos. Existe, no obstante, un directorio turístico (Compraenlaprovincia.com), que posee una base de datos de empresas diferenciadas por sector, pero se limita a mostrar exclusivamente a aquellas unidades productivas que obtienen el servicio que presta la página para su promoción en la provincia.



### 3.2. Actividad agraria

El municipio de la Mesa se encuentra en un proceso de desarrollo de la industria hortofrutícola, introducido como línea prioritaria de desarrollo local a partir del plan de desarrollo municipal 2008 – 2011, en el que se establece la potencialización de la vocación hortofrutícola del municipio y el mejoramiento de los sistemas productivos, de acopio, logística y transformación de fruta (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2021b)

El Documento Técnico del Plan de Ordenamiento Territorial (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2020) permite traer a colación una caracterización del uso del suelo en el área del municipio de la Mesa. La tabla 1 permite observar de qué manera se distribuye el uso de las 14430 hectáreas del municipio, mostrando cómo el café se ubica como el producto agrícola que más uso hace del suelo, seguido de la ganadería, que se desarrolla en las zonas pastosas y ocupa un área aproximada total de 4.00 hectáreas. En tercer lugar, se ubica la producción de árboles frutales y de caña panelera.

Tabla 1. Uso del suelo en el área del municipio de La Mesa, Cundinamarca.

<b>Clase de Ocupación</b>	<b>Uso actual y cultivo dominante</b>	<b>Nivel tecnológico de producción y Área</b>
Rastrojo (R)	Pastos	300 Ha
Cultivos Misceláneos (M8)	Pastos manejados, caña panelera, café, maíz, plátano, mora y otros.	Semitecnificado 680 Ha.
Cultivos Misceláneos (M4)	Café, Yuca, Frutales, Pasto, Rastrojo y Otros	Semitecnificado 650 Ha.
Cultivos Misceláneos (M5)	Caña Panelera mezclada con café, plátano, yuca, frutales, guadua, rastrojo.	Semitecnificado 450 Ha
Maíz con otros cultivos (M6)	Predominio de maíz, con café y frutales.	Rudimentario 500 Ha
Cultivos Misceláneos (M10)	Predominio de pastos naturales y/o no manejados, con café, caña panelera, plátano, yuca, cacao, frutales y otros cultivos semestrales	Rudimentario 150 Ha.

<b>Clase de Ocupación</b>	<b>Uso actual y cultivo dominante</b>	<b>Nivel tecnológico de producción y Área</b>
Cultivos Misceláneos (M11)	Bosque natural, café, plátano, cacao, rastrojo y pastos.	Rudimentario 500 Ha.
Café (CC)	Café con sombrío y plátano.	Rudimentario 3000 Ha
Cultivos Permanentes y Semipermanentes	Café (CC), Caña panelera (Cñp), Plátano (Pl), Cítricos (Ct), Papaya (Py), Fresa (Fe), Mora (Mo).	Semitecnificado 2470 Ha.
Maíz (M) con otros cultivos semestrales y anuales.	Maíz (M) con cultivos de rotación	Semimecanizado 220 Ha.
Pastos manejados (PM)	Pastos manejados	Semitecnificado 4150 Ha.
Pastos con rastrojo (PR)	Pastos y rastrojo	Rudimentario 400 Ha
Bosque Natural Secundario y Galería (BNS)	Plantaciones de bosques artificiales y naturales	Semitecnificado 550 Ha
Pasto natural o no manejado	Pastos naturales	Rudimentario 150 Ha
Zonas Urbanas y Suburbanas (Zu, Zsu)		530 Ha

Fuente: Documento Técnico del Plan de Ordenamiento Territorial (Alcaldía Municipal de La Mesa, (2020)

La producción frutal de la Mesa, de acuerdo con el documento consultado, incluye productos diversos en los que se incluyen el mango, el maracuyá, la naranja, el banano, la guayaba y la mandarina. Estas frutas se producen a través de cultivos permanentes.

Adicional a esto, pudieron recuperarse estadísticas provenientes de Agronet, del Ministerio de Agricultura, de manera que se pudieron identificar algunas de las frutas con mayor productividad dentro del municipio. De acuerdo con la tabla 2, los productos agrícolas con mayor volumen de producción en La Mesa corresponden al mango, el limón, la naranja y la mandarina. Además, se puede ver que algunos de estos productos tienen un incremento

considerable en su productividad entre los años 2017 y 2019, lo que puede deberse a la inserción de procesos de tecnificación o intentos por satisfacer la demanda urbana.

Tabla 2. Estadísticas de Agronet sobre producción frutal para La Mesa, Cundinamarca en los años 2017, 2018 y 2019. Producción en toneladas.

Fruta	2017	2018	2019
Plátano	380.70	333.70	355.00
Limón	7220.00	7170.00	20500.00
Caña Panelera	224.00	344.00	440.00
Maíz (tradicional)	63.70	21.60	43.19
Mandarina	4888.00	4768.00	7100.00
Mango	18800.00	15730.00	21280.00
Naranja	4810.00	4710.00	5940.00
Tomate	216.00	336.00	585.00

Fuente: Documento Técnico del Plan de Ordenamiento Territorial (Alcaldía Municipal de La Mesa, (2020)

No obstante, el sistema no reporta estadísticas disponibles para productos como fresa, papaya, mora o cítricos (fuera de los ya reportados) o guayaba, lo que puede deberse a que pueden ser frutas que se desarrollan para abastecimiento propio o doméstico, o el grado de formalización de las unidades productivas no es suficiente para entrar en los registros de los sistemas de información.

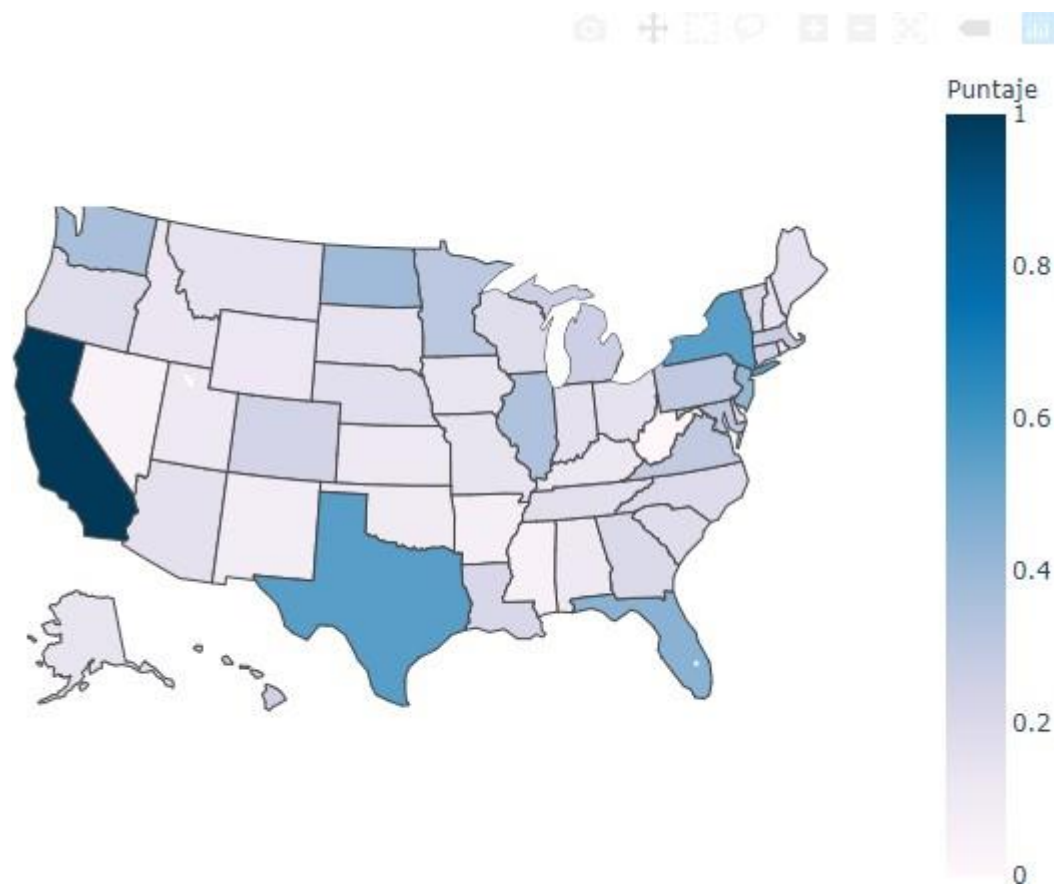
## **4. POTENCIAL EXPORTADOR: ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

### **4.1. Análisis de mercado de Estados Unidos**

Históricamente, Estados Unidos ha sido uno de los principales socios comerciales de Colombia. La mayor parte de tratados de comercio internacional de Colombia involucran a este país, por lo cual este es un país que debe considerarse para el análisis de potencial exportador. Con el fin de determinar la favorabilidad para la inserción al mercado de frutas estadounidense, se revisó el sistema de información de Procolombia en el cual, a través de un modelo econométrico de potencialidad, ofrecen a los actores interesados en la exportación estadísticas e información útil para el ingreso a determinados mercados (Procolombia, 2021). El modelo ofrece un índice de potencialidad a través del cual se computan variables como la balanza comercial, volumen de importaciones y exportaciones, entre otros datos asociados a los mercados internacionales, para sistematizar, en un índice de 0 a 1, la favorabilidad para exportadores colombianos para entrar al mercado de cada estado por sector económico.

No obstante, el sistema tiene la limitación de que no realiza una clasificación de productos agrícolas, sólo presentar resultados relativos por sector, por lo cual se realizará la inferencia respectiva para el subsector frutícola considerando que las frutas hacen parte de los productos de este rubro. La figura 6 organiza los estados de este país de acuerdo con el puntaje que obtienen en el índice de potencialidad de mercado.

Figura 7. Análisis de Potencial de Exportación por Estado para el código 111- Producción de Cultivos (Procolombia, 2021)



Nota: La imagen muestra el análisis potencial de exportación por estado en el país de los Estados Unidos, Fuente: Procolombia, (2021)

De acuerdo con este sistema, los estados más favorables para exportar son, en primer lugar, California. Estados como Texas y Nueva York se encuentran en los lugares siguientes, teniendo en cuenta que son socios comerciales tradicionales de Colombia, al igual que Florida, que representa uno de los mayores volúmenes de importación de alimentos colombianos. No obstante, este índice muestra los estados cuyo mercado es el más relevante a la hora de planificar una estrategia de entrada, de acuerdo con el modelado realizado por la entidad.

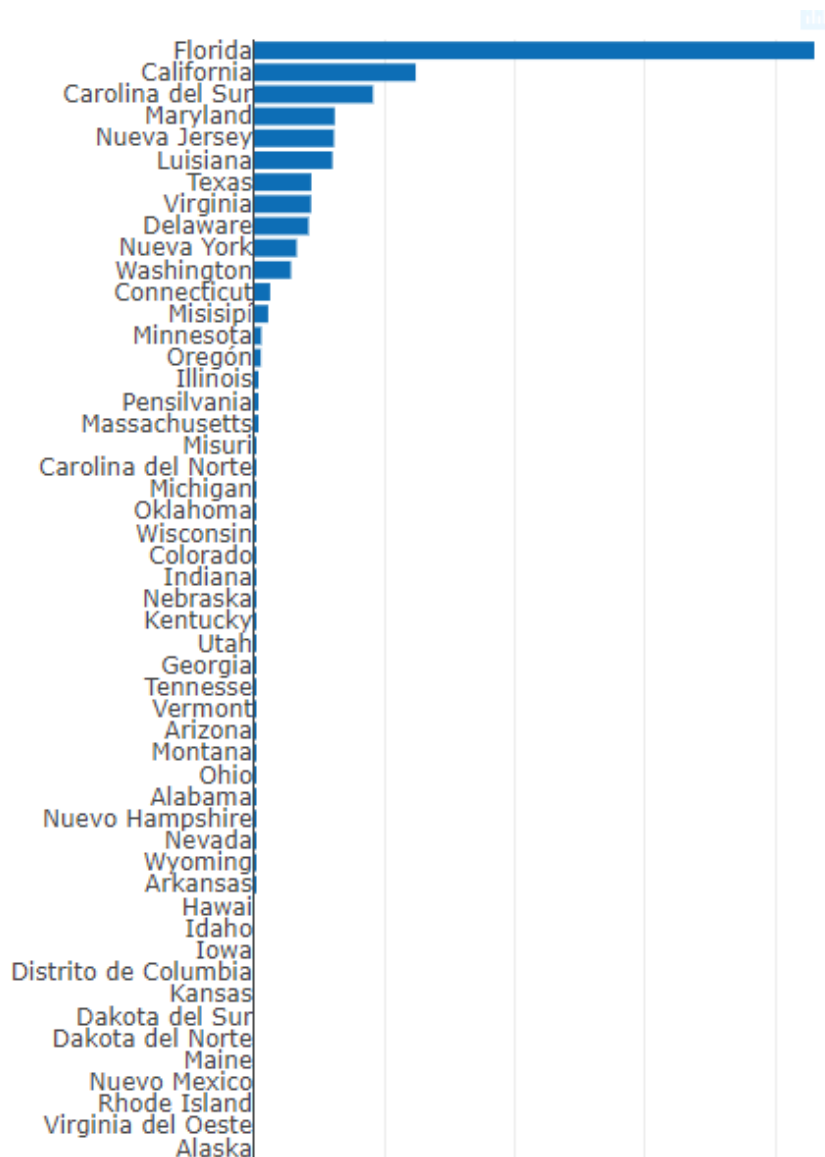
Tabla 3. Puntajes de potencial de exportación por Estado para el código 111- Producción de cultivos

Estado	Puntaje
California	1.00
Texas	0.56
Nueva York	0.55
Florida	0.45
Nueva Jersey	0.42
Dakota del Norte	0.39
Washington	0.36
Illinois	0.34

Fuente: Procolombia, (2021)

La figura 7 muestra el volumen de exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos en el sector 111 que identifica la producción general agraria. Florida para 2019 constituyó el principal comprador de productos agrícolas con un total de USD \$ 859,518,081.

Figura 8. Exportaciones de Colombia del sector 111 – Producción de Cultivos en 2019 en USD (Procolombia, 2021)

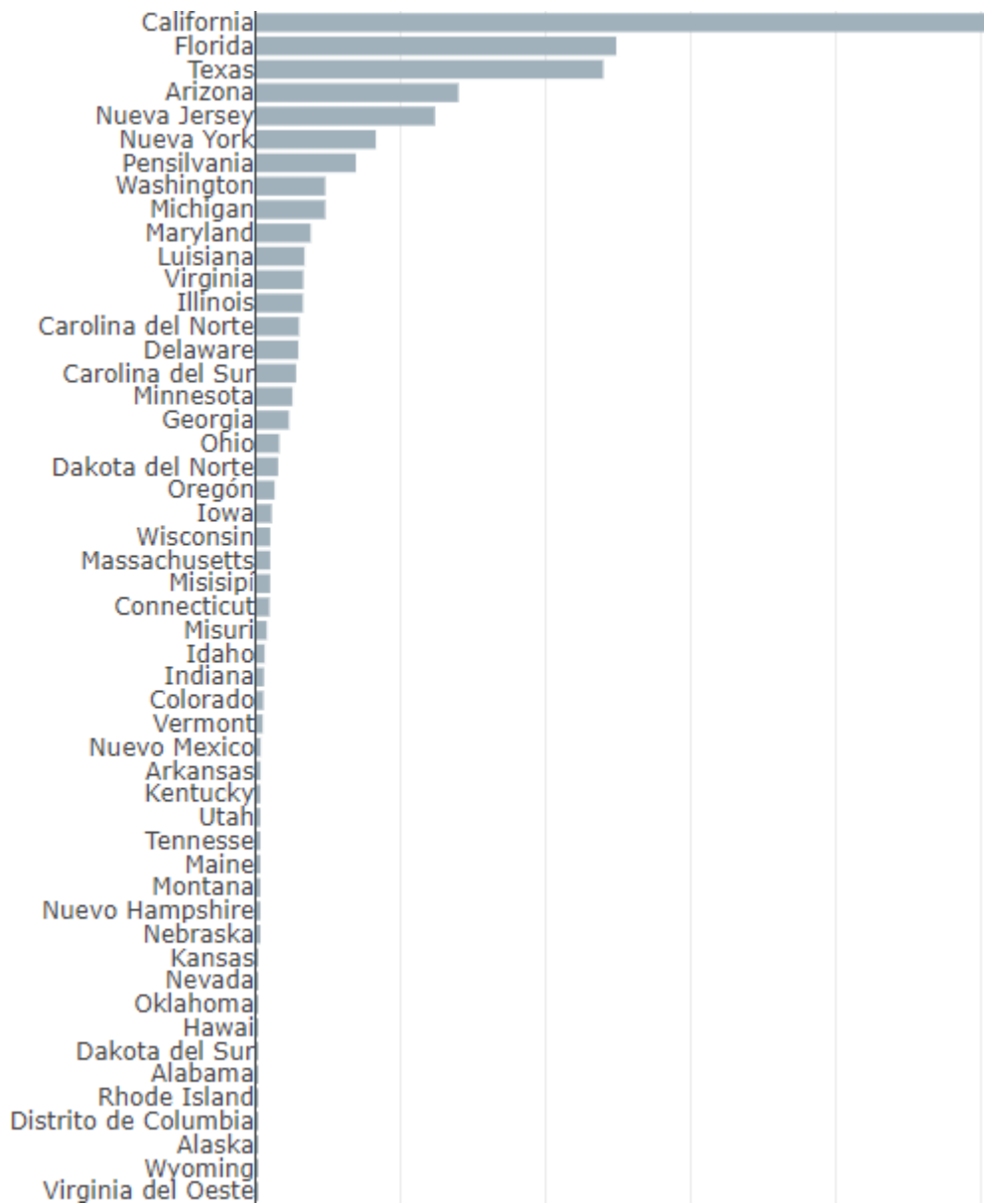


Nota: La imagen muestra el volumen de exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos en el sector 111 que identifica la producción general agraria, Fuente: Procolombia, (2021)

Posteriormente, le sigue California con un total de USD \$ 247,409,469 de compras a Colombia, y Carolina del Sur con USD \$ 181,843,552.

Sin embargo, California en el momento es uno de los estados de los que Colombia más importa en cuanto a productos agrarios. El modelo de potencialidad muestra en las estadísticas que este estado encabeza la lista con un volumen de USD \$10,174,176,911, seguido de Florida con USD \$ 4,970,886,243 y Texas con USD \$ 4,791,385,808.

Figura 9. Importaciones a Colombia del sector 111 – Producción de Cultivos en 2019 en USD (Procolombia, 2021)



Fuente: (Procolombia, 2021)

Por último, California también sienta un precedente en cuanto a favorabilidad para mercados agrícolas internacionales debido a la inversión realizada en ferias nacionales e internacionales para la exposición de productos agrícolas. Estas son la Afbf Annal Meeting & Ideag Trade Show, Long Beach Imprinted Sportswear Show, National Allinace of



Independent Crop Consultants y el Peanut and Tree Nut Processors Association Convention and Trade Show.

Históricamente, las relaciones comerciales en este rubro han sido sólidas con el estado de Florida, dado que Colombia ocupa un 17.3% de participación del mercado de productos de cultivo. No obstante, esto puede significar un mercado con cierta saturación de competidores colombianos, por lo que California podría suponer un estado con mayor demanda aprovechable.

En resumen, Estados Unidos como destino frutícola debe ser una opción que debe analizarse de manera concienzuda, considerando que este país, de por sí, también es un centro importante de producción agraria, por lo cual la exportación debe concentrarse en productos que no se encuentren de forma natural en el país. Por lo pronto, California es el estado más favorable para dirigir una estrategia de inserción de mercado internacional por varias razones: Primero, es el estado que con mayor fuerza demanda e importa productos agrarios. Segundo, es el segundo estado en volumen de importaciones agrarias desde Colombia, siendo superado únicamente por Florida. Tercero, es un estado con una multitud importante de ferias nacionales e internacionales para la exposición de productos agropecuarios y realización de ruedas de negocios en el sector, lo que es una ventaja importante para el establecimiento de socios comerciales.

## **5. TURISMO E INVERSIÓN EXTRANJERA**

### **5.1. Atractivos turísticos, ecoturísticos y festividades en La Mesa**

En lo que corresponde a la caracterización del sector turístico en el municipio, las fuentes de datos son menos detalladas y accesibles. Por lo pronto, se conoce que el pueblo guarda construcciones de la época colonial en distintos estados de conservación y que también tiene diversas festividades, como el Festival de Teatro, el Festival del Dulce y el Postre, la Feria equina, las Fiestas de San Javier, las Fiestas de La Esperanza, el Festival Folclórico en septiembre, las Fiestas de San Joaquín, la Feria Ganadera y distintos eventos culturales los fines de mes (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2021a).

Por otro lado, el estudio de Viveros García & Cudris Hincapié (2016) identifica estas unidades turísticas:

- a. Iglesia Municipal de la Mesa: Se celebran misas y celebraciones religiosas.
- b. Festival equino: Es un evento agropecuario con exposición de equinos. Se desarrolla en la antigua Plaza de Toros de La Mesa.
- c. Feria ganadera: Es un evento de exposición ganadera e incluye una cabalgata infantil. Se desarrolla en la Plaza de Ferias.
- d. Verbenas Populares: Se realizan en la Inspección de la Esperanza, se desarrollan entre el 27 y el 29 de junio. Tiene eventos y actividades como feria agroindustrial, mercado campesino, riña de gallos, exposición ganadera y equina.

Otra investigación más reciente, dirigida a mapear el inventario turístico del municipio incluso encuentra más elementos turísticos, dado que incluye monumentos tales como las estatuas urbanas (busto de José Celestino Mutis o Antonio Nariño), productos gastronómicos como la mantecada y el establecimiento y la familia que la elabora (familia Roa Vélez), las fiestas de aniversario y fiestas específicas de cada una de las tres inspecciones, el Festival de Fútbol Infantil de La Mesa, y los miradores como El Naranjo, El

Rincón Santo y El Recreo, al igual que templos y parroquias de arquitectura colonial (Rincón Martínez & Sierra Vivas, 2016).

No obstante, los autores también señalan como problemática que, pese a que hay una gran variedad de productos y recursos culturales materiales e inmateriales, esto puede significar que a nivel institucional no se observa una preocupación por establecer productos turísticos definidos, de manera que muchas de las posibles atracciones no disponen de condiciones óptimas para la atención a turistas, tales como seguridad, señalización vial y peatonal o aseo constante (Rincón Martínez & Sierra Vivas, 2016).

Igualmente, se conoce que el municipio posee bienes que han sido declarados patrimonio arquitectónico, tales como el corredor férreo, las estaciones de ferrocarril Dolma, El Hospicio, La Mesa, Salada, Pesquera, La Esperanza, Margaritas y San Joaquín a través del Decreto 746 de 1996 en el caso de las estaciones, y la resolución 800 de julio de 1998 para el caso de las vías férreas (Grupo de Investigación y Documentación de la Dirección de Patrimonio Arquitectónico, 2018). No obstante, estos elementos comparten con otros elementos turísticos que no se encuentran en buen estado, aún pese a su estatuto de patrimonio histórico de carácter nacional (Rincón Martínez & Sierra Vivas, 2016) La importancia de estos recursos naturales tangibles está dada porque, pese al deterioro considerable de estos sitios, tienen una relación importante con la historia nacional, por lo cual no sólo se perfilan como activos importantes para la promoción del turismo, sino también para la identidad de los pobladores, incluso cuando no haya programas institucionalizados para promover este arraigo identitario (Combariza González, 2012).

Por otro lado, no se encontraron registros y estadísticas acerca del movimiento turístico del municipio. Sin embargo, en los documentos abiertos de la Alcaldía, el Consolidado Hotelero de La Mesa publicado el 21 de mayo de 2021 registra 42 empresas hoteleras que, en el año de 2020 hospedaron a 1535 huéspedes, a través de una capacidad

total, de 480 habitaciones (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2021c). El municipio no cuenta con terminal de transportes, lo que es identificado en el documento técnico como una causa de la congestión de las vías del casco urbano; existen 8 rutas de transporte de las cuales 7 viajan entre el municipio y Bogotá, incluyendo en sus rutas a otros municipios de Cundinamarca (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2020). No obstante, un estudio reciente realizó un diseño de terminal de transportes terrestres para el municipio y podría implementarse en los próximos años (Zea-Hernández, 2021).

A nivel de políticas públicas sobre turismo, también es de destacar que hay diversos proyectos, algunos vigentes otros inactivos en el municipio para la promoción del turismo. El estudio de Viveros y Cudris identifica (2016) proyectos como “La Mesa: Destino Turístico Internacional”, el cual buscaba planificar la organización turística del municipio a corto, mediano y largo plazo, pero se suspendió en 2015. Otros proyectos activos son “La Mesa Destino Ecoturístico”, “Miradores para el Turismo”, “Sostenibilidad Turística” y “Clúster Turístico Provincia del Tequendama”, iniciados en el año 2012. También hay un proceso de turismo comunitario que busca la creación de circuitos turísticos a nivel de las inspecciones, en los que haya una participación activa de la comunidad para el andamiaje de las actividades turísticas y que también perciban ingresos económicos. No hay información acerca de si estos programas en la actualidad se mantienen activos.

Igualmente, se pueden encontrar programas más recientes como el Plan Decenal de Turismo de La Mesa-Cundinamarca, el cual está inserto en el Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012). Este plan incluye un proceso paulatino de promover la cultura paisajística, el equipamiento turístico, la capacitación para el turismo, el turismo sostenible, el desarrollo de políticas públicas de turismo, seguridad para los turistas, entre otras líneas de acción. No obstante, este plan no está establecido en clave de internacionalización.

### **5.1.1. Turismo rural o ecoturismo**

La información disponible en documentación e investigaciones previas sobre la Mesa permite identificar un interés sobre la identificación del potencial turístico rural del municipio. A nivel histórico, una de las implicaciones históricas de la zona de La Mesa es su biodiversidad, dado que la expedición botánica desarrollada por José Celestino Mutis en 1783 justamente escogió esta zona para iniciar su exploración. Una investigación realizada por Combariza González (2012) profundizó sobre las características del municipio que dan forma a su potencial como destino turístico rural, a partir de la creación de un modelo sobre turismo rural. Este estudio mostró ventajas tales como ser un municipio prácticamente inafectado por los grupos armados del Conflicto Armado Colombiano. La investigación en cuestión creó un modelo de turismo sostenible pero que, en el momento de su validación, encontró dificultades debido a que diversos grupos de pobladores tienen expectativas, actitudes y creencias muy distintas con respecto a la incorporación de modelos de turismo dentro del municipio, de manera que muchos pobladores locales, para el momento de dicha investigación, asociaban la afluencia turística con la criminalidad y el consumo de drogas, presencia de basuras, al igual que atribuyen al turismo la causa de la perturbación de la tranquilidad.

No obstante, Combariza González (2012) también señala que hay factores estructurales a nivel de los hábitos de turismo, y no hay una sistematización de “turismo rural”, por el contrario, hay un turismo basado en fincas recreativas privadas y de paso, lo que lleva a que se refleje en la construcción de nuevas piscinas y aperturas de bares, en vez de la promoción del municipio como un destino rural. A su vez, los visitantes de La Mesa también expresan como problemática que hay una gran escasez de promoción o guías de turismo, ausencia de centros de recreación turística, poca inversión en infraestructura pública y que hay un cuidado negligente de los sitios turísticos.

Ahora bien, esta investigación precede a los procesos de política pública posteriores que buscaron la organización y posible internacionalización del atractivo turístico del municipio, tales como el programa “La Mesa Destino Ecoturístico” y “Miradores para el Turismo” iniciados en el año 2012 en la población (Viveros García & Cudris Hincapíe, 2016). No obstante, las autoras también señalan que, en cierto modo, gran parte de las problemáticas que no permiten la organización del turismo dependen en gran medida de la falta de continuidad de programas característicos, y el encarecimiento de las atracciones paisajísticas que inhabilita a los pobladores locales a acceder a estas debido a sus altos costos, o incluso, la venta cada vez más frecuente de propiedades de campesinos a terceros que capitalizan el potencial turístico y económico. Investigaciones más recientes también muestran que La Mesa cuenta con herramientas para el desarrollo del turismo rural. En particular, el municipio cuenta con varias unidades turísticas (Viveros García & Cudris Hincapíe, 2016):

- a. Salto de las Monjas: Cascadas naturales en las que se puede realizar caminatas ecológicas.
- b. Agroparque Sabio Mutis: Parque-jardín destinado a la conservación de plantas, se permite acampar y hacer recorridos, al igual que hospedarse, acceder a piscina y alimentación.
- c. Ecoparque Makute: Ubicado en la Vereda Dos Caminos, se organizan retos por equipos y se puede realizar deportes como canopy, rappel, circuito de obstáculo, puentes colgantes, entre otros.
- d. Ecoparque Macadamia: Bosque de aproximadamente 25.000 m<sup>2</sup> en que se puede realizar canopy, rappel, barranquismo, puente colgante y otras actividades.

- e. Camino real a San Javier: San Javier es un corregimiento de la Mesa al cual se llega a través de un camino antiguo que comunicaba La Mesa y Cachipay y el borde occidental de Bogotá. Se puede realizar caminata turística.
- f. Wuaira: Se pueden realizar deportes como canopy, rapel, torrentismo, cañoning y puentes colgantes.
- g. Hotelería rural y fincas: (Finca Villa Cristina, Villa Éxito, Hotel Toscana, Hotel Paraíso Terrenal)

No obstante, también se han encontrado estudios que permiten establecer el potencial ecoturístico del municipio. Una investigación reciente también ha identificado la factibilidad de establecer sectores del municipio para el establecimiento de iniciativas ciclotuísticas, debido a las propiedades favorables de la topología (Gutiérrez Corredor et al., 2018), al igual que un potencial importante para la educación ambiental para la preservación del medio ambiente compenetrada con las actividades ecoturísticas (Hernández Prieto et al., 2018).

Igualmente, un estudio más reciente (Reyes Palacios et al., 2017), logró identificar que el municipio tiene un potencial ecoturístico importante para el desarrollo del ecoturismo en la región, debido a la diversidad de los paisajes boscosos y la presencia del Ecoparque Las Monjas, pero que representa un potencial inexplorado debido a que no existen en la actualidad planes de manejo que promuevan la vinculación de actores locales. La figura 1 muestra en color verde y amarillo algunas de las zonas caracterizadas por un atractivo visual determinado por la diversidad de los bosques, pastos y relieve, presencia de cuerpos de agua cristalina, entre otros. El “Salto las Monjas” es una cascada que conforma un destino adecuado para la práctica de las caminatas al aire libre y el ecoturismo.

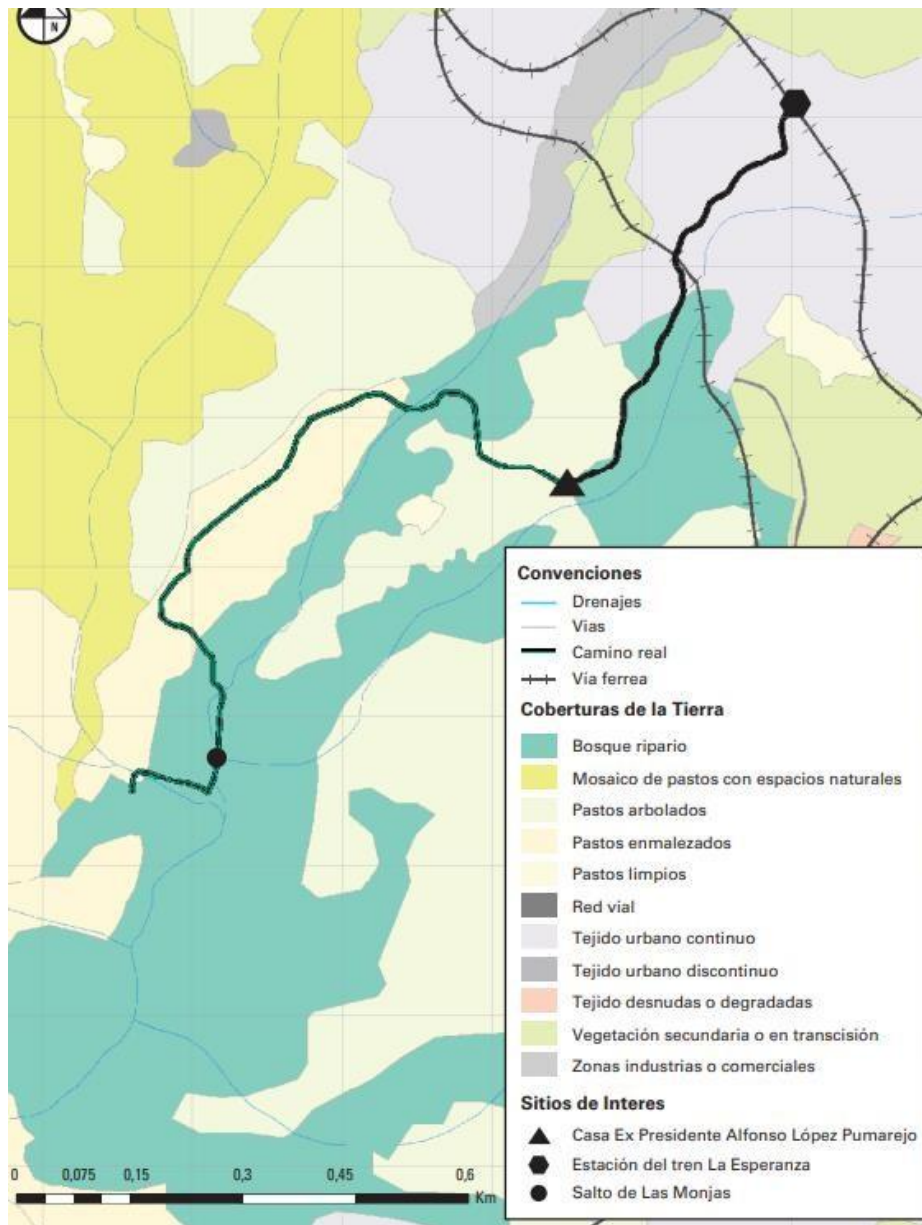


Figura 10. Áreas de interés paisajístico en La Mesa (Reyes-Palacios et al. 2017), Fuente: Reyes-Palacios et al, 2017

A este respecto, la investigación de Reyes-Palacios et al (2017) realizó una valoración de la calidad del paisaje a través del método BLM, a través del cual, con una puntuación de 31, se asigna una categoría alta de calidad del paisaje, lo que se añade que la zona tiene suelos estables y seguros y pendientes de inclinación suave que hacen favorable su escogencia por parte de visitantes interesados en el potencial ecológico. La tabla 4 reproduce de manera íntegra la evaluación realizada por los autores.



Tabla 4. Reproducción íntegra de evaluación BLM de la calidad del paisaje (Reyes-Palacios et al, 2017)

Componente	Criterio de valoración y puntuación	
Morfología	5	Relieve muy montañoso, marcado y prominente (acantilados, agujas, grandes formaciones rocosas); o bien relieve de gran variedad superficial o muy erosionado, sistemas de dunas o presencia de algún rasgo muy singular y dominante.
Vegetación	5	Gran variedad de tipos de vegetación, con formas, texturas y distribución interesante.
Agua	5	Factor dominante en el paisaje, limpia y clara, aguas blancas (rápidos y cascadas) o láminas de agua en reposo.
Color	3	Alguna variedad e intensidad en los colores y contrastes, pero no actúa como elemento dominante.
Fondo Escénico	5	El paisaje circundante potencia mucho la calidad visual.
Rareza	5	Única o poca corriente o muy raro en la región, posibilidad de contemplar fauna y vegetación excepcional.
Actuación Humana	3	La calidad escénica está afectada por modificaciones poco armoniosas, aunque no en su totalidad, o las actuaciones no añaden calidad visual.
<b>Total</b>	<b>31</b>	

Fuente: Reyes-Palacios et al, (2017)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede puntualizar hasta este momento que La Mesa tiene un fuerte atractivo turístico natural que permite la consolidación de un entorno de ecoturismo o turismo rural. Hasta el momento se pueden encontrar algunas iniciativas y elementos turísticos que explotan este atractivo, aunque aún para promover su internacionalización es necesario adoptar estrategias que permitan una adecuada clusterización del sector y una vinculación más profunda a nivel productivo de la comunidad circundante.

## 5.2. Áreas diversas de inversión extranjera

Para efectos de este estudio, se considera inversión extranjera a las formas en las cuales el capital productivo se mueve de un país a otro. Normalmente, al analizar desde un punto de vista económico los flujos de inversión extranjera se utiliza el término “Inversión Extranjera Directa” que consiste en un flujo de capital proveniente de una persona natural o jurídica de otro país que busca tener injerencia directa y a largo plazo en el desarrollo de una empresa particular; esto implica, principalmente, dos actividades: la inyección de capital a empresas nacionales ya establecidas, o el establecimiento de una filial en territorio nacional (Ramírez & Flórez, 2006).

En la legislación colombiana se conocen cuatro modalidades, regidas por el decreto 2080 de 2000: adquirir derechos en patrimonios autónomos para el desarrollo o compra de una empresa, la adquisición de inmuebles o títulos de participación, aportes mediante actos o contratos, e inversiones suplementarias (Banco de la República, 2006).

La importancia de la inversión extranjera para el desarrollo económico de un país, localidad o sector radica en que esta funge como una fuente de financiación externa y crecimiento económico a largo plazo, dado que está acompañada de transferencia tecnológica y de conocimiento, formación de capitales, calificación de mano de obra y, en algunos casos, reducción de los costos de las empresas (Negrete, 2018).

A este respecto, un estudio del Banco de la República publicado en a través del análisis de una base de datos mostró una serie de determinantes que predicen la probabilidad de que una empresa tenga inversión extranjera directa (Garavito et al., 2012). De acuerdo con esto, la tendencia entre 2000 y 2010 ha sido una gran centralización en la distribución de empresas que reciben capital extranjero, ubicándose de forma concentrada en Bogotá, siempre y cuando fuesen empresas de sectores diferentes al petróleo, o empresas de tamaño

mediano y pequeño. Esto debido a que las empresas bogotanas, grandes y del sector petróleo concentran la mayor parte de la inversión extranjera. El análisis realizado con 5364 empresas muestra que las grandes empresas grandes tienen un 77% de representatividad frente a un 23% de empresas pequeñas y medianas (Garavito et al., 2012). Esto significa que las empresas grandes, para este período en Colombia, fueron quienes concentraron el grueso de la inversión extranjera, por lo cual el tamaño de una empresa debe entenderse como un factor que juega como parte del atractivo. No obstante, los factores encontrados por esta investigación incluyen los siguientes:

- La ubicación en Bogotá aumenta enormemente las probabilidades de recibir inversión extranjera. Estas se disminuyen por fuera de Bogotá o para empresas pequeñas y medianas.
- Las empresas involucradas en actividades de comercio exterior ven incrementada su probabilidad de recibir capital extranjero.
- Las empresas que emiten valores (intangibles financieros) dan una impresión de ser más transparentes y estar reguladas por las instituciones financieras.
- Atributos de las empresas como la relación entre la remuneración de asalariados y el valor agregado, la intensidad del capital, la productividad laboral, rentabilidad del sector, entre otras, tienen efectos positivos sobre el atractivo para recibir capital internacional. Entre estos, el factor más determinante es el primero.

Igualmente, el estudio de Negrete (2018) muestra que la inversión extranjera directa se ha visto favorecida por la suscripción de nuevos acuerdos comerciales entre los años 2014 y 2016. Esto es importante con respecto a sus consecuencias, ya que la inversión extranjera directa puede generar efectos tanto positivos como negativos en el desarrollo de la economía local. Aunque mejora las tasas de crecimiento económico y permite una voluminosa

transferencia de conocimiento y tecnología también puede contribuir al incremento de la desigualdad de ingresos entre la población (Suanes & Roca-Sagalés, 2015).

Analizando el caso de La Mesa a la luz de esta evidencia, como diagnóstico, hay elementos para afirmar, de acuerdo con la información revisada, que el no ser una ciudad capital juega en contra del atractivo para el inversor extranjero para el pueblo unidad de análisis. Los estudios recientes (Garavito et al., 2012) muestran que la inversión extranjera, cuanto menos la directa, se ha concentrado históricamente en Bogotá y en las ciudades principales, siendo que los pueblos de menor tamaño no parecen atraer este tipo de capital.

El hecho de que no se disponga de un registro que permita identificar el ecosistema de empresas (pequeñas, medianas, grandes) que operan en la Mesa, que ha sido una característica determinante de este proceso de diagnóstico, también juega en contra de un análisis. Esto significa que tampoco La Mesa dispone de indicadores de importancia que requieren esta estadística para poder entrar a analizarse, tales como los indicadores de relación entre asalariados y valor agregado, o la rentabilidad del sector. El hecho de que no se disponga de este registro es un indicador de que, a nivel público, no se ha priorizado en la organización mancomunada del sector para la potencialización del desarrollo de las unidades productivas.

Como se vio en el estudio de Garavito et al (2012), la metodología de estudio del potencial de inversión extranjera se produce tomando como unidades las empresas, en vez de consolidados municipales o información impositiva, dado que son las empresas en concreto las que tienen atractivo o no para la inversión extranjera, incluso más que los sectores o segmentos de mercado mismos. En su defecto, el análisis se analiza por sector. Esto, a su vez, señala que la inversión extranjera también es un producto de las acciones realizadas por cada empresa para la consecución del capital, lo que implica acciones como autopromoción en el

exterior, participar de comercio internacional, gestión de marca o salida a bolsa. Sin embargo, estas actividades pueden ser incentivadas a través de políticas públicas apropiadas.

No obstante, esta investigación también encuentra que, aparte de las empresas petroleras, las unidades productivas que se dedican al comercio exterior independientemente del sector aumentan medianamente (Garavito et al., 2012). Esto significa que, para atraer inversión extranjera, es posible que La Mesa y su ecosistema empresarial requieran introducirse primero al mercado internacional, si es posible a través de la exportación frutícola y el turismo, para poder crear las condiciones para atraer inversión de capital internacional.

## 6. EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

### 6.1. Síntesis a través de matriz DOFA

Teniendo en cuenta las anteriores condiciones, la tabla # 1 muestra la síntesis realizada en forma de matriz DOFA donde se puntualiza lo elaborado hasta el momento, ofreciendo un panorama general de cómo La Mesa puede pensar un proceso de internacionalización. Siguiendo la lógica inherente a una matriz DOFA (Gürel & Tat, 2017; Helms & Nixon, 2010), se presentan para cada una de las tres áreas escogidas un proceso que resume los hallazgos más importantes encontrados en la actual revisión documental.

Tabla 5. Síntesis de Matriz DOFA para la internacionalización de La Mesa, Cundinamarca en exportación de frutas.

<b>EXPORTACIÓN DE FRUTAS</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Producción semi-tecnificada de frutas (mora, fresa, papaya, cítricos, plátano, café y caña panelera).	Tradición de relaciones comerciales con Estados Unidos. Además, existe apoyo a manera de información, gestión y orientación por parte de entidades colombianas como Procolombia, que facilitan la toma de decisiones.
Producción fuerte y de tendencia creciente para limón, mango, mandarina y naranja.	Estados Unidos posee estados valorados con alta favorabilidad a aceptar productos de cultivo (como California y Texas).
Suelo fértil para el cultivo de frutas tropicales.	California se perfila como un mercado ideal para la exportación de productos agrarios en general y frutas tropicales en particular.
	Cercanía con la ciudad de Bogotá (que dispone de aeropuerto internacional) facilita flujo de transporte de mercancías.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Hay una importante ausencia de datos para la caracterización de los sectores productivos del municipio, en especial para identificar actores clave en el sector agrícola.	Hay una tendencia creciente hacia las importaciones en el país, mientras que las exportaciones requieren diversificación e intensificación para superar el estancamiento.

---

La producción agrícola es predominantemente extensiva y falta tecnificación.

Impredictibilidad de condiciones climática de las que depende el cultivo

---

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 6. Síntesis de Matriz DOFA para la internacionalización de La Mesa, Cundinamarca en el aspecto turístico

<b>TURISMO</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Abundancia de zonas con gran valor paisajístico y atractivo turístico.</p> <p>Existe una secretaría municipal dedicada al desarrollo económico y al turismo.</p>	<p>Cercanía con la ciudad de Bogotá (que dispone de aeropuerto internacional) facilita flujo de visitantes nacionales e internacionales.</p> <p>La inexistencia de amenazas por grupos armados en el territorio lo convierte en una zona segura.</p> <p>Proceso de clusterización de turismo en alianza con provincia de Tequendama. Existencia de políticas públicas integradas a nivel provincial y departamental para la gestión y el desarrollo del turismo.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>En el municipio aún no existe una política de internacionalización con líneas de acción definidas. Algunos programas que apuntaban a la internacionalización turística no tuvieron continuidad.</p> <p>La Mesa no cuenta con terminal de transportes, por lo que deben realizarse cambios antes de poder soportar un flujo constante de visitantes.</p> <p>No se ha desarrollado marca Ciudad.</p>	<p>Actuales restricciones de transporte aéreo debido a pandemia de Covid-19. Esta amenaza, no obstante, puede ser temporal y no debería afectar planes a largo plazo.</p>

---

---

---

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 7. Síntesis de Matriz DOFA para la internacionalización de La Mesa, Cundinamarca en inversión extranjera

<b>INVERSIÓN EXTRANJERA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
La Mesa tiene sectores que podrían convertirse en atractivos para capital extranjero, pero necesitan desarrollo previo.	Los acuerdos internacionales suscritos en la última década crean condiciones que incrementan el interés por invertir en Colombia.  Si se desarrolla la internacionalización de la exportación frutícola y el turismo, hay posibilidad de aumentar el atractivo para la inversión extranjera.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
No se dispone de un sistema de información sobre las empresas individuales y sectores, dificultando el establecimiento de políticas para incentivar que las empresas atraigan capital exterior.	La Mesa no se encuentra dentro de la ciudad de Bogotá, aunque haga parte de su área de influencia. Esto reduce las probabilidades de inversión extranjera.

---

*Fuente: Elaboración propia*



## **6.2. Discusión**

En el presente trabajo se realiza un análisis de la capacidad de internacionalización del municipio de La Mesa. Se utiliza como principal referente el modelo europeo de Mihaescu et al (2005), a partir del cual la exportación es considerada como la forma más simple de internacionalización, en la medida en que sólo corresponde a entrar en el mercado exterior a través de uno o más productos.

En el momento, la Mesa se encuentra en un punto de desarrollo agrícola y cultural en el cual pensar en un proceso de internacionalización requiere aún una preparación importante en materia de formalización y tecnificación de la industria agrícola, y de organización de los programas y actores involucrados en el desarrollo del turismo.

En lo que corresponde al desarrollo agrícola, actualmente la gran parte de la producción agrícola es vendida a través de intermediarios a ciudades más grandes, como Bogotá, y hasta el momento, se puede atestiguar un proceso de semi-tecnificación en un área relativamente grande del territorio (2470 hectáreas), en áreas que comparten cultivos de mora, caña panelera, cítricos como naranja, tomate, limón y mandarina, fresas, plátano y café. El análisis de exportaciones a Estados Unidos muestra que Colombia dispone de cierto mercado abierto y de demanda constante en estos países, lo cual es una condición aprovechable por los productores interesados en la exportación de la producción frutícola. El estado de California parece un destino concreto donde pueden focalizarse los esfuerzos para la creación de las condiciones para abrir rutas exportadoras, teniendo en cuenta que ya los

estados de Florida, Nueva York o Texas tienen ya un mercado con proveedores colombianos que se benefician del comercio de sus productos en el ramo agrícola, California parece un estado inexplorado y dispuesto, preferible para el inicio de un proceso de internacionalización de empresas exportadoras.

Sin embargo, una falencia existente en el sistema agrícola de La Mesa es que no existen sistemas de información en tiempo real que permitan calcular el volumen real de producción para identificar las posibilidades de los productores del municipio de subsanar una demanda creciente de productos frutícolas. Esto, de acuerdo con el modelo de Mihaescu et al (2005) es de gran importancia, dado que es uno de los rasgos centrales de los productos en miras a exportación.

Se considera además que esto es una oportunidad para la generación de empleo en el municipio a través de incorporar nuevos eslabones a la cadena de valor de productos frutícolas, mediante promover emprendimientos que elaboren nuevos productos a partir de las frutas y añadan valor agregado (tales como pulpas, mermeladas, dulces, entre otros). Asimismo, hay actores que pueden significar alianzas significativas para la consecución de contratos de exportación y clientes en estos países, tales como Procolombia y Analdex.

En lo que corresponde al turismo, la presente revisión de literatura muestra que, si bien se considera que La Mesa es un municipio con un turismo cultural atrayente, los materiales revisados muestran que este no es equiparable a la gran potencialidad ecoturística y de turismo rural que el municipio tiene.

Hasta el momento, se han podido identificar programas orientados a la organización del sector ecoturístico (más que el turismo cultural tradicional), sin embargo, no existen datos acerca de sus efectos o de su continuidad, de manera que La Mesa, aunque tiene recursos, iniciativas e instituciones para adelantar progresos agigantados en la promoción del turismo, adolece de la falta de continuidad en los programas necesarios para este desarrollo, por lo que

requiere “governabilidad turística” (Viveros García & Cudris Hincapíe, 2016). Debe identificarse también si fenómenos como el encarecimiento de las atracciones y el reemplazo de la propiedad de la tierra de los pobladores originales a empresas que buscan capitalizar el potencial turístico y económico es deseable, teniendo en consideración que también se vislumbra la capacidad de atraer inversión extranjera.

El problema de congestión en el transporte debido a la falta de una terminal de transportes también es un aspecto que debe ser solventado. En la revisión de literatura se encontraron análisis profundos y propuestas de solución para esta problemática, dado que la afluencia creciente de población proveniente de Bogotá perfila como una necesidad la optimización de las opciones de transporte terrestre dentro y fuera del municipio (Zea-Hernández, 2021)

Estos elementos sugieren que, de la misma manera en que se ha realizado con otros municipios colombianos, tomando como modelo el caso de Neiva (Oficina de Internacionalización y Proyectos Alcaldía de Neiva, 2020), que se debería establecer un proceso institucionalizado de internacionalización para el logro de estos objetivos en La Mesa. El caso de Neiva realizó un proceso de diagnóstico profundo sobre las condiciones que no permiten al municipio posicionarse como un punto geográfico atractivo para el sistema internacional. Entre estas, se encuentran algunas áreas clave tales como las deficiencias en aprendizaje de segunda lengua, falta de gestión administrativa pública, ausencia de rutas y medios de transporte de alcance internacional, baja preparación del talento humano y poco desarrollo de una marca ciudad.

En suma, los anteriores elementos sirven al municipio para construir un árbol de problema que se condensa en la carencia de una agenda estratégica de internacionalización que pueda dirigirse a la solvencia de estos. Este árbol de problema, tal como es formulado en los estudios para la formulación de esta política pública, lleva al establecimiento de una

estrategia con indicadores y rutas claras. La política apuntó al aumento del bilingüismo y el fortalecimiento del comercio, al igual que una línea de construcción de marca ciudad siguiendo los casos de Bogotá o New York. Por lo tanto, este proceso derivó en una serie de objetivos, metas, cronogramas y costos, y se espera disponer de resultados de la implementación para identificar la utilidad de este proceso (Oficina de Internacionalización y Proyectos Alcaldía de Neiva, 2020).

De esta manera, el programa en cuestión no es únicamente una política pública sobre la internacionalización del municipio, sino que identifica líneas de acción para el desarrollo económico, cultural y social general bajo el supuesto de que unas condiciones competitivas se necesitan de base para para crear las bases de un proceso de internacionalización. La internacionalización económica es compleja, y la atracción de inversión extranjera en particular requiere de condiciones importantes en cuanto a desarrollo de talento, para lo cual la inversión en educación puede ser una alternativa con una buena probabilidad de retorno. Es posible que una de las primeras acciones sea implementar, dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turístico, una oficina de internacionalización similar al caso de Neiva, a partir de la cual se puedan llevar a cabo los estudios correspondientes y delegar las gestiones correspondientes a la formulación de líneas de acción.

### **6.3. Modelo propuesto**

Para la internacionalización de La Mesa, de acuerdo con la revisión realizada y el análisis de los datos, se propone un modelo de lineamientos que debe seguir La Mesa para crear las condiciones para su entrada a mercados internacionales y acceso a capital internacional. Con el fin de realizar un propuesta realista y factible, se propone una serie de pasos para preparar la internacionalización del municipio con respecto a la exportación de frutas y promoción del turismo.

De conformidad con el modelo de Uppsala (Oliveira et al., 2018), tanto el turismo como la exportación de frutas pueden seguir un ritmo normal de desarrollo en el cual primero se fortalecen capacidades internas asociadas a la forma como se responde al mercado interno, que permitan, por un lado, un cambio en las actitudes sobre la internacionalización. Debe no sólo haber un trabajo sobre promover la idea y los beneficios de internacionalizarse, sino que esto debe ir de la mano de un fortalecimiento del subsector frutero y del clúster turístico para que haya una disposición a realizar las inversiones necesarias y correr los riesgos inherentes a la exploración del mercado extranjero. Para esto también es necesario que las empresas perciban apoyo institucional para ese fortalecimiento interno, por lo que deben elaborarse políticas públicas que permitan el desarrollo empresarial en estas dos áreas.

Figura 11. Modelo propuesto para La Mesa



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, el municipio pese a sus fortalezas en estas dos actividades productivas (agricultura y turismo), requiere muchísimo apoyo de tipo institucional para su organización y fortalecimiento, con miras a lograr un grado de competitividad que le permita proyectar un proceso de internacionalización. Por lo tanto, el modelo propuesto no incluye estrategias para la atracción de la inversión extranjera directa (IED), aunque se considera que el desarrollo subsiguiente de los dos sectores debe traer como consecuencia el interés de inversionistas extranjeros.

### **6.3.1. Exportación de fruta**

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone una serie de pasos estratégicos para el municipio que pueden servir como bocetos de líneas estratégicas para una posible política pública para el desarrollo del sector con miras a su internacionalización:

Paso 1: Establecimiento de sistemas de información y organización del clúster.

Las políticas necesarias para coordinar las transformaciones del sector requieren el establecimiento de sistemas de monitoreo que permitan conocer el nivel de producción, de ingresos y de calidad sobre la producción frutícola, con el fin de disponer de información para la toma de decisiones. Saber con qué recursos se cuentan y qué debe hacerse para el aumento de la producción con miras a satisfacer una posible demanda. Para esto es fundamental poder establecer una dinámica de recolección, conservación y consulta de datos, para lo cual representa una dificultad el bajo acceso a tecnologías de información y comunicación de muchos de los productores. Se propone que se establezca una infraestructura de datos permanentemente actualizada que permita realizar un acercamiento cuanto menos aproximado a indicadores centrales del desarrollo de esta industria; igualmente,

esto permitiría crear las bases para el futuro desarrollo del comercio electrónico para este sector.

Esto implica también poder realizar un censo de productores para poder clasificarlos por nivel de producción y, posteriormente, aplicar estrategias diferenciales según su necesidad en una etapa posterior del modelo.

Muchas de las transacciones se realizan en la informalidad, en la venta callejera, plazas de mercado o compra directa por parte de los intermediarios a las fincas del sector. Por lo tanto, actores claves para esto pueden ser los intermediarios mayoristas en plazas de mercado, al ser los que mayor acceso tienen a medios de producción, a los que se puede incorporar a estrategias de registro y seguimiento de mercancías. Aunque hay pocas unidades productivas semitecnificadas, estas poseen un área considerable de cultivos de frutas (que alternan con caña panelera, maíz y café).

a- Paso 2: Estudio y selección del producto inicial.

Aunque hay varias frutas que tienen una producción y consumo con cierto posicionamiento en la Mesa y en Bogotá, de acuerdo con los modelos de internacionalización consultados se propone que sea el producto más fuerte en el mercado doméstico, sobre el cual se tenga mayor conocimiento y que culturalmente tenga una mayor afinidad con los hábitos alimenticios del mercado extranjero objetivo (Oliveira et al., 2018; Vahlne & Johanson, 2017).

El modelo propuesto por Mihaescu et al (2005) señala que el análisis del producto y del mercado debe realizarse de manera sistemática, por lo que sugiere responder a las preguntas presentes en la tabla 8 y clarificar las siete dimensiones de análisis a través de preguntas propuestas. Por lo tanto, debe empezarse por una sola fruta una vez se haya realizado este estudio y, preferiblemente, aquella que genere mayor rentabilidad en el

mercado doméstico o Bogotá. Hay que identificar cuáles son las unidades productivas o fincas que tienen la capacidad para producir de manera estable esta fruta.

Tabla 8. Protocolo de selección de producto para penetración al mercado exterior

Dimensión	Preguntas
Competitividad del producto en el propio mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Es este producto competitivo en el mercado doméstico?</li> <li>- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?</li> </ul>
Satisfacción de necesidades en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué necesidades satisface este producto en el mercado doméstico?</li> <li>- ¿Existen estas mismas necesidades en los mercados exteriores?</li> <li>- Si existen ¿qué productos las satisfacen actualmente?</li> <li>- Si no existen ¿podría este producto satisfacer otras necesidades que existen en los mercados exteriores?</li> </ul>
Novedad o competitividad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué grado de novedad tendría este producto en el mercado exterior?</li> <li>- ¿Cuánta competencia es probable que encuentre?</li> <li>- ¿Qué ventajas y desventajas competitivas tendrá este producto en los mercados exteriores?</li> </ul>
Condiciones de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este producto ¿tiene las mismas condiciones de uso en los mercados exteriores que en el mercado doméstico?</li> </ul>
Servicios complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este producto ¿requiere servicios posventa u otros productos complementarios para su uso?</li> <li>- En caso afirmativo ¿Están disponibles en los mercados exteriores?</li> </ul>
Adaptación del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este producto ¿se ha de adaptar en los mercados exteriores en uno o más de sus atributos físicos, de envase o de servicios?</li> </ul>
Canal de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se puede comercializar este producto de la misma forma que en el mercado doméstico?</li> <li>-</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### Paso 3: Apalancar la transformación de las unidades productivas

El tercer paso debe ser fortalecer de manera consistente la producción agrícola del producto escogido con el apoyo institucional de los recursos municipales, o con alianzas con el



gobierno o el sector privado. Se plantean como posibles alianzas el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el SENA.

El sector agrícola en Colombia en general adolece de una producción extensiva marcada por la dificultad de los pequeños productores para efectuar un proceso de tecnificación de su actividad, de manera que esta se realiza de manera rudimentaria y tiene como objetivo la subsistencia. Por lo tanto, a nivel institucional lo que se puede hacer es promover el crecimiento agrícola de manera localizada, coordinando el crecimiento empresarial de estos pequeños productores.

Esto implica identificar las mejoras que se necesitan por parte de las unidades productivas pequeñas y medianas, facilitando una transferencia de conocimiento y tecnología que permita a los productores no tecnificados el realizar actividades de manera semi-tecnificada. Mientras que las unidades productivas que ya están semitecnificadas puedan trascender a un estado totalmente tecnificado de producción agrícola. Para esto, efectivamente debe haberse realizado un censo de productores y se debe disponer de información actualizada y fehaciente acerca del grado de producción agrícola de cada unidad productiva. Esto permitirá identificar qué unidades requieren transferencia de conocimiento, innovación, maquinaria o insumos y a qué acuerdos deben llegarse para proveerles lo que necesitan. Además, deben realizarse esfuerzos por consolidar el subsector y promover institucionalmente la idea de producir no sólo para el abastecimiento del mercado doméstico, sino con miras a la exportación.

#### Paso 4: Elección de intermediarios y acuerdos comerciales

De acuerdo con el modelo de Uppsala, en este punto el subsector tiene un conocimiento muy escaso del mercado objetivo. Además, la distancia cultural en cuanto a lenguaje y estilo de

vida o alimentación, implica también que puede existir una percepción de riesgo exportador como alto por parte de las empresas y pequeñas unidades productivas locales. Se sugiere que se inicie por una exportación de tipo indirecto.

La exportación indirecta es una actividad de bajo riesgo, por lo que es apropiada para este punto de desarrollo. En este punto, debe realizarse la menor inversión posible sobre el terreno extranjero dado que el riesgo general es alto, y la exportación indirecta implica la búsqueda y contratación de un intermediario (agente o casa exportadora) que haga las veces de brazo exportador de las unidades productivas, que permita conseguir compradores en el mercado de destino y que participe en las diferentes ferias mostrando el producto elegido. Se espera que el agente o casa exportadora disponga del conocimiento del mercado y se realiza una concertación con este acerca de las mejores estrategias comerciales para la entrada al mercado de consumo norteamericano, y que este se encargue de los procesos logísticos y fiscales que implica la exportación al país de destino.

En este punto también se pueden aprovechar la información de intermediarios con experiencia en el comercio agrícola y frutícola en Estados Unidos en general y en California en particular, facilitados a partir del apoyo de ProColombia.

### **6.3.2. Promoción del turismo**

El segundo aspecto con miras a la internacionalización de la mesa es el turismo. Como se mencionó anteriormente, el turismo no se puede analizar como un único servicio, sino como un conjunto de servicios dirigidos a posibilitar al consumidor diversas experiencias centradas en el viaje, alojamiento y exploración. Por lo tanto, los pasos previos para poder pensar la internacionalización turística de La Mesa son los siguientes.

## Paso 1: Sistematización de datos y transformación digital

Al igual que para el subsector frutícola, se sugiere iniciar con una sistematización de los datos e indicadores del sector, lo que implica inventariar actores y empresas asociadas al turismo y ecoturismo, hotelería, restaurantes, transportes, empresas de entretenimiento o recreación o aquellas que ofrecen paquetes turísticos dentro del municipio o en Bogotá. Se debe conocer con precisión qué empresas hay, qué actividades realizan y cuál es el movimiento de los turistas y de dónde proceden, con el fin de identificar aspectos clave para la toma de decisiones con respecto a la internacionalización.

Por lo pronto, La Mesa al estar en la zona de influencia de Bogotá y recibir de manera continua visitantes, puede considerarse que ya se encuentra posicionado dentro del mercado doméstico.

En el turismo, la transformación digital es mucho más importante que para el sector agrícola porque, a nivel global, el turista depende de las tecnologías de información y comunicación para conocer la oferta turística, investigar sobre los lugares de destino y realizar las transacciones monetarias, reserva y compra para hacer una realidad su proyecto de experiencia turística. Por lo tanto, esto implica apoyar a las actuales empresas turísticas para la inserción de su oferta a través de medios atractivos, de manera que puedan aprovechar herramientas como fotografía, video, realidad aumentada, información cartográfica, comunicación vía chat automatizado, pasarelas de pagos, marketing digital, etc. Para poder ofrecer de manera plena su oferta turística de manera global a través de internet.

## Paso 2: Creación de consorcio y organización de clúster

Se propone la creación del Consorcio para la Promoción del Turismo y Ecoturismo en La Mesa, que tenga apoyo de la Alcaldía local, así como de la Provincia del Tequendama,

como una iniciativa para organizar de manera colectiva a los principales actores y asociaciones del sector turístico de La Mesa para coordinar esfuerzos para la internacionalización. Esto implica, por lo tanto, crear un *clúster*. Esto permite que actores de diferentes sectores, conectados por la demanda turística, puedan coordinarse para aprovechar las medidas tomadas, tales como la transformación digital. Subprocesos de la transformación digital, como, por ejemplo, la creación de contenido o el marketing digital pueden, por ejemplo, ser coordinados por un único actor que realice estas actividades para todo el clúster.

Organizar al clúster también permite incrementar el poder de negociación con el Estado para la obtención de cambios estructurales que son requeridos para el desarrollo del turismo. Esto implica poder realizar presión política para concretar la construcción de la terminal de transportes. De acuerdo con el diagnóstico plasmado en el reciente Plan de Ordenamiento Territorial (Alcaldía Municipal de La Mesa, 2020), la organización del transporte es crítica pues se producen grandes congestiones para el transporte de pasajeros y productos agrícolas, sobre todo en la vía La Mesa Bogotá. Bogotá puede ser la principal puerta de entrada para viajeros internacionales debido a que en esta se encuentra el Aeropuerto Internacional El Dorado. Puede ser frecuente el caso de turistas que se hospedan en Bogotá y viajan a La Mesa con fines turísticos y recreativos para disfrutar del patrimonio cultural y paisajístico, por lo que aportan al incremento del uso de transporte. Por lo tanto, el Municipio debe asegurarse de que tiene la capacidad necesaria para soportar un incremento a este respecto.

### Paso 3: Selección de países destino.

De acuerdo con el modelo de Uppsala (Oliveira et al., 2018; Vahlne & Johanson, 2017), el proceso de internacionalización depende de la cercanía psicológica y cultural entre países, siendo esta inversamente proporcional al riesgo percibido de internacionalizarse. Se propone

que se realice un proceso concienzudo, si es posible realizado dentro del Consorcio creado, para la selección del país o países que pueden ser aquellos mercados destino iniciales.

La internacionalización del turismo depende en gran medida de la transformación digital y de la publicidad a través de Internet, por lo cual, aunque hay una mayor amplitud de posibilidades y se puede realizar una focalización menos estricta con respecto al mercado objetivo, se sugiere apuntar a países que cumplan las siguientes condiciones:

- a- Aquellos con los que Colombia tenga tratados migratorios, es decir, países desde los cuales sea fácil para el turista viajar acceder al país.
- b- Países que tengan una afinidad cultural asociada a un pasado histórico compartido o una marca diferencia paisajística. Aquellos usuarios hacia los cuales La Mesa pueda significar una experiencia al mismo tiempo familiar a nivel cultural, pero diferente a nivel natural.
- c- Países que compartan la misma lengua que Colombia, lo que facilita la penetración de las estrategias publicitarias establecidas para tal efecto, la comunicación y negociación con actores intermediarios de la oferta turística.
- d- Países donde los usuarios tengan una capacidad adquisitiva mayor a la de Colombia, dado que esto les permite percibir el gasto en turismo en este país como una opción accesible.

#### Paso 4: Selección de aliados y establecimiento de acuerdos

Por último, una vez seleccionados los mercados destino, se sugiere explorar los entornos de estos y buscar establecer alianzas con actores intermediarios del turismo en estos países. Se debe conocer qué entidades, agencias turísticas, políticas estatales y migratorias, o actores concretos existen que tengan como función promover oferta turística en cuanto a patrimonio histórico o ecoturismo, y se debe concertar con ellos formas de ingresar al

mercado objetivo apelando al relacionamiento, conocimiento y *know how* que estos ya tienen, ofreciendo facilidades al usuario como paquetes turísticos, itinerarios planificados o soluciones integrales, de manera que los potenciales turistas puedan percibir la experiencia de visitar La Mesa como una opción atractiva.

## 7. CONCLUSIONES

En este trabajo se realizó un diagnóstico inicial del potencial de internacionalización del municipio de la Mesa, centrándose en tres áreas posibles de desarrollo: la exportación de frutas, el flujo turístico internacional y las áreas posibles de atracción de inversión extranjera. El municipio cuenta con ventajas tales como ser el municipio más poblado y con mayor desarrollo económico de la provincia de Tequendama, lo que acentúa su atractivo en relación con los municipios circundantes, encontrarse a una cercanía de Bogotá que le permite contar de manera indirecta con sus ventajas viales y de transportes (como el acceso al aeropuerto El Dorado).

Al evaluar el potencial de internacionalización del municipio de la Mesa Cundinamarca se llega a la conclusión principal que, aunque en La Mesa, Cundinamarca, hay áreas potenciales de internacionalización, aún es necesario realizar trabajo coordinado y mancomunado para la mejoría de condiciones de desarrollo local que son necesarias para adelantar este proceso. Un ejemplo fehaciente es el adelantado para la construcción de la Política Pública de Internacionalización de Neiva (Oficina de Internacionalización y Proyectos Alcaldía de Neiva, 2020), aunque corresponde al municipio establecer las acciones necesarias y efectivas para tal intención. La Mesa podría adoptar algunas de las medidas del ejemplo, como establecer una Oficina de Internacionalización, y realizar la investigación respectiva sobre las necesidades municipales en materia de internacionalización.

En el proceso de la identificación las características del ecosistema productivo de La Mesa, Cundinamarca también se logró establecer información de utilidad. Aunque los recursos de información de los que dispone La Mesa sobre el ecosistema empresarial son escasos y precarios, hay estudios sobre el uso del suelo en términos agropecuarios. En el terreno de la exportación de frutas, se cuenta con una producción rica en

caña panelera, plátano, cítricos, papaya, fresa, mora en una extensión aproximada de 2470 hectáreas, pero el resto del uso del suelo corresponde a agricultura extensiva y rudimentaria, situación que debe orientarse hacia esfuerzos más sostenidos de tecnificación. Si bien se detecta una tendencia al alza en la exportación de frutas hacia Estados Unidos, se puede participar mejor del aprovechamiento de la demanda de productos frutícolas a través de un proceso de tecnificación que lleve a mejorar el volumen y calidad de las frutas a exportar.

En el terreno del turismo, si bien el pueblo cuenta con arquitectura colonial y fiestas patronales, la literatura revisada muestra que hay un interés constante sobre los potenciales del municipio como destino ecoturístico dada la calidad del paisaje y la inexistente amenaza de grupos armados, a lo que se debe añadir la presencia de monumentos arquitectónicos ligados a la historia del ferrocarril. Esto convierte a La Mesa, más que en una población con potencial turístico, en una con potencial ecoturístico o de turismo rural. Si bien son necesarias inversiones en infraestructura de transportes, estos trabajos se vienen realizando con los proyectos actuales tales como el Anillo Vial El Hato. No obstante, de acuerdo con la literatura revisada, en caso de que se desee promover el turismo, se requiere un proceso de fortalecimiento institucional para la mejora turística. A la vez, también se requiere avanzar en la implementación de sistemas de información que permitan al municipio disponer de manera centralizada de indicadores clave relacionados con el consumo turístico, con el fin de adelantar adecuados procesos de toma de decisiones.

Por último, con respecto a la inversión extranjera, se concluye que debe definirse qué tipo de proyectos de inversión se desean atraer. La inversión extranjera tiene muchas formas y modalidades, de manera que, si se desea atraer, por ejemplo, inversión sobre talento o manode obra, esta debe tener un nivel educativo apto para dicha inversión y, cuanto menos, un grado fluido de dominio de segunda lengua. Respecto a esta modalidad, el municipio también



carece de sistemas de información que permitan identificar con claridad el grado de bilingüismo de sus habitantes.

De esta manera, la presente evaluación muestra que el potencial de internacionalización de La Mesa, a nivel cualitativo, disfruta de características favorables a la entrada al mercado exportador y turístico, pero se deben realizar mejoras en desarrollo social, formalización y fortalecimiento de estos sectores previamente a establecer iniciativas de internacionalización.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de La Mesa. (2015). *Mapa de Base Catastral*. <https://www.lamesa-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#images-5>
- Alcaldía Municipal de La Mesa. (2020). *Documento Técnico Plan Básico de Ordenamiento Territorial*. <https://mapasyestadisticas-cundinamarca-map.opendata.arcgis.com/documents/cundinamarca-map:municipio-de-la-mesa/explore>
- Alcaldía Municipal de La Mesa. (2021a). *Fiestas y Celebraciones*. <https://www.lamesa-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Fiestas-y-Celebraciones.aspx>
- Alcaldía Municipal de La Mesa. (2021b). *Acuerdo Plan de Desarrollo Municipal 2008—2011*. <https://www.lamesa-cundinamarca.gov.co/Transparencia/Paginas/Datos-Abiertos.aspx>
- Alcaldía Municipal de La Mesa. (2021c). *Consolidado Hotelero. Datos Abiertos de La Mesa Cundinamarca*. <https://www.lamesa-cundinamarca.gov.co/Transparencia/Paginas/Datos-Abiertos.aspx>
- Banco de la República. (2006). *Régimen General de Inversiones de Capital del Exterior en Colombia y de Capital Colombiano en el Exterior*. [https://www.banrep.gov.co/reglamentacion/rg\\_regimen7.htm](https://www.banrep.gov.co/reglamentacion/rg_regimen7.htm)
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw-Hill.
- Combariza González, J. A. (2012). *El turismo rural como estrategia de desarrollo sostenible: Caso municipio de La Mesa (Cundinamarca)* [Tesis de Maestría en Ciencias Agrarias]. [https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/10194/790705\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/10194/790705_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cruz, J. D. L. (2021). Incidencia de la apertura económica en las transformaciones sociales y económicas del municipio de Circasia 1991-2011. *Ciencia Nueva. Revista de Historia y Política*, 5(1), 48-74.
- De Wit, H. (2011). Globalización e internacionalización de la educación superior. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 8(2), 77-84.
- Fondo de Promoción Turística de Colombia. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca*. <https://www.lamesa-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#images-5>
- Garavito, A., Iregui, A. M., & Ramírez, M. T. (2012). Determinantes de la inversión extranjera directa en Colombia: Un estudio a nivel de firma. *Borradores de Economía*, 714. [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be\\_714.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_714.pdf)
- García, J. (2006). Ventaja competitiva a través del desarrollo de clústeres empresariales. *Contabilidad y negocios*, 1(2), 30-35.
- Grupo de Investigación y Documentación de la Dirección de Patrimonio Arquitectónico. (2018). *Lista de bienes declarados Bien de Interés Cultural del Ámbito Nacional*. [https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/BIENES%20DE%20INTER%20C3%89S%20CULTURAL%20DEL%20C3%81MBITO%20NACIONAL\\_%20marzo%202018.pdf](https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/BIENES%20DE%20INTER%20C3%89S%20CULTURAL%20DEL%20C3%81MBITO%20NACIONAL_%20marzo%202018.pdf)
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Gutiérrez Corredor, L. J., Saavedra Alarcón, L. P., Gómez Mosquera, L. F., & Velasco Pulido, C. C. (2018). *Propuesta de viabilidad para una iniciativa cicloturística en el*

*municipio de La Mesa Cundinamarca* [Trabajo de Grado, universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos.]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/15992>

Haro, C., Gándara, J. M., Rastrollo, M. Á., & Mondo, T. (2014). La internacionalización en las cadenas hoteleras. Una revisión teórica. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(3), 626-644.

Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3, 215-251.

Hennart, J.-F. (1986). What is internalization? *Weltwirtschaftliches Archiv*, 122(4), 791.

Hernández Prieto, K. J., Medina Sánchez, D., & Rodríguez Hernández, J. M. (2018). *Propuesta ruta turística de actividades eco amigables en la mesa Cundinamarca* [Trabajo de Grado, Universidad Agustiniiana]. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/594>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.

Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary, and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359-385.

Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301-323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.009>

Mihaescu, O., Rialp, A., & Rialp, J. (2005). *La internacionalización de la empresa española en los nuevos estados miembros de la UE: Guía práctica*. Univ. Autónoma de Barcelona.

- Mitnik, F. (2011). *Políticas y programas de desarrollo de cadenas productivas*. BID.
- Negrete, J. D. C. (2018). Acuerdos comerciales de Colombia: Impactos en balanza comercial e inversión extranjera directa. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 48-63.  
<https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2970>
- Oficina de Internacionalización y Proyectos Alcaldía de Neiva. (2020). *Política de Internacionalización Municipio e Neiva*.  
<https://www.alcaldianeiva.gov.co/Internacionalizacion/Documents/POLITICA%20PUBLICA%20AVANCES.pdf>
- Olivares Mesa, A. (2005). La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 127-137.
- Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 13(2), 30-42.
- Organización de Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Unificada de todas las Actividades Económicas: Revisión 4*.  
[https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/Download/In%20Text/ISIC\\_Rev\\_4\\_publication\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/Download/In%20Text/ISIC_Rev_4_publication_Spanish.pdf)
- Perego, L. H. (2000). *Competitividad y Clústeres Productivos*. Juan Carlos Martínez Coll. Procolombia. (2021). *Modelo de potencialidad USA*.  
<https://modelo2020usa.herokuapp.com/estados-potenciales>
- Ramírez, C. E., & Flórez, L. (2006). *Apuntes de inversión extranjera directa: Definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos*. Universidad Icesi.  
[https://www.icesi.edu.co/departamentos/images/departamentos/FCAE/economia/apuntesEconomia/apuntes\\_de\\_inversion\\_extranjera\\_directa.pdf](https://www.icesi.edu.co/departamentos/images/departamentos/FCAE/economia/apuntesEconomia/apuntes_de_inversion_extranjera_directa.pdf)

- Reyes Palacios, A. C., Torres Acosta, J. L., Villarraga Flórez, L. F., & Meza Elizalde, M. C. (2017). Valoración del paisaje y evaluación del potencial interpretativo como herramienta para el turismo sostenible en el Ecoparque Las Monjas (La Mesa, Cundinamarca). *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 26(2), 177-194.
- Rincón Martínez, J. M., & Sierra Vivas, J. C. (2016). *Levantamiento del inventario turístico del municipio de la mesa, Cundinamarca año 2016* [Thesis].  
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/268>
- Rippe-López, L. B. (2007). Diseño de una herramienta para determinar el potencial de internacionalización empresarial [Tesis de Administración de Empresas, Universidad del Rosario]. En *Instname: Universidad del Rosario*.  
<https://repository.urosario.edu.co/>
- Rodríguez, A. R. (2002). La internacionalización de las empresas turísticas. *Economistas*, 20(92), 31-45.
- Salas-Olmedo, M. H., Moya-Gómez, B., García-Palomares, J. C., & Gutiérrez, J. (2018). Tourists' digital footprint in cities: Comparing Big Data sources. *Tourism Management*, 66, 13-25. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.001>
- Secretaría de Planeación de Cundinamarca. (2001). *División Político-Administrativa de Cundinamarca*.
- Secretaría de Planeación de Cundinamarca. (2020). *Estadísticas Básicas Provincia de Tequendama*. [cundinamarca.gov.co/wcm/connect/b0515f7a-9fb9-481a-955e-edb962c9c50d/Tequendama.pdf?MOD=AJPERES&CVID=14W1gc1](http://cundinamarca.gov.co/wcm/connect/b0515f7a-9fb9-481a-955e-edb962c9c50d/Tequendama.pdf?MOD=AJPERES&CVID=14W1gc1)
- Spencer Ruff, E. (2016). *Perfil estratégico de Filiales de Empresas Multinacionales de Origen Chileno* [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona].  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164008/Sintesis-de-teorias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Suanes, M., & Roca-Sagalés, O. (2015). Inversión Extranjera Directa, Crecimiento Económico y Desigualdad en América Latina. *El Trimestre Económico*, 82(327), 675. <https://doi.org/10.20430/ete.v82i327.180>
- Teece, D. J. (1976). *Vertical integration and vertical divestiture in the U. S. oil industry: Economic analysis and policy implications*. <https://www.osti.gov/biblio/7339786>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle\*. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>
- Vernon, R. (2014). The Location of Economic Activity. En P. J. H. Dunning & J. H. Dunning, *Economic Analysis and Multinational Enterprise*. Routledge.
- Viveros García, Y., & Cudris Hincapié, K. S. (2016). *Evaluación de las capacidades institucionales y administrativa pública, en el turismo de naturaleza en los municipios de Viotá y La Mesa, Cundinamarca* [Tesis de Administración Ambiental]. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Zea-Hernández, N. S. (2021). *Propuesta de diseño urbano-arquitectónico para el terminal de transporte terrestre de pasajeros en el municipio de la Mesa Cundinamarca* [Tesis de Ingeniería Civil]. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10437>

