



MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA
COMPAÑÍA GRAFICAS MUNDIAL SAS

Laura Daniela Romero Rodríguez

Proyecto de grado presentado para optar el título de profesional en Negocios
Internacionales

Director: Andrés Mauricio Castro Figueroa

Línea de Investigación: Modelos y estrategias de internacionalización

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ COLOMBIA

2022

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO 1.	10
MARCO TEÓRICO	10
1. TEORÍAS DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA	10
1.1 Teoría de costos de transacción	10
1.2 Paradigma ecléctico de Dunning	12
1.3 Enfoque macroeconómico	14
2 INTERNACIONALIZACIÓN: DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO	15
2.1 Modelo Uppsala	15
2.2 Modelo de innovación.....	17
2.3 Modelo de planeación sistémica	19
2.4 Ciclo de vida del producto	20
3. TEORÍAS ORIENTADAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES	21
3.1. Teoría de redes.....	21
3.2 Teoría Born Global	23
4. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN - ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	25
4.1. Choice Of Entry Mode	25
5. OTRAS TEORÍAS	29
5.1. Modelo de competitividad Porter.....	29
6. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	31
RESUMEN DE LAS TEORÍAS PLANTEADAS.....	31
CAPÍTULO 2	35
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA EN EL MUNDO	35
2.1 Contexto histórico.	35
2.2 Comportamiento de la industria a nivel global.....	38

2.3 Principales países que exportan productos en sector de comunicación gráfica en los últimos 5 años.....	38
2.4 Principales países que importan productos en el sector de comunicación gráfica.	40
2.5 TENDENCIAS EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL.....	43
2.6 Tendencias que afectan al sector de la comunicación gráfica en el mundo.	44
3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA EN COLOMBIA	45
3.1 Descripción general.....	45
3.2 Análisis del sector en Colombia.	46
3.3 Principales empresas del sector gráfico en Colombia.	47
3.4 Empresas que exportan productos del sector gráfico en Colombia.	48
3.5 Empresas que importan productos del sector gráfico en Colombia.	49
3.6 Principales importaciones de maquinaria de Colombia en el sector gráfico.	50
3.7 Departamentos que exportan productos del sector gráfico en Colombia.	53
3.8 Departamentos que importan productos del sector gráfico en Colombia.	54
CAPÍTULO 3	56
3. GRAFICAS MUNDIAL S.A.S.....	56
3.1 Reseña histórica Graficas Mundial S.A.S	56
3.4 Portafolio de productos.....	58
3.4 Antecedentes con exportaciones.	60
3.4 Exportaciones de productos del sector grafico en Colombia 2016-2020.....	60
3.5 Importaciones de productos.....	62
CAPÍTULO 4	65
4. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GRAFICAS MUNDIAL S.A.S	65
4.1. Descripción general.....	65
4.2 Internacionalización.	65
4.3 Mercados potenciales.	66
4.4. Matriz de mercados potenciales.....	69
4.5 Mercado y producto Seleccionado	73
4.6 Relación de las teorías con la situación de la empresa graficas mundial.	75
CONCLUSIONES	79

RECOMENDACIONES	79
Referencias	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro resumen de las teorías planteadas.	31
Tabla 2 Principales hechos históricos importantes en el sector de la comunicación gráfica	37
Tabla 3 Tabla de los principales países que exportan productos en el sector de artes gráficas desde el 2016 hasta el 2020.	40
Tabla 4 Tabla de los principales países que importan productos en el sector de artes gráficas desde el 2016 hasta el 2020.	42
Tabla 5 Principales empresas del sector de Comunicación Gráfica en Colombia.	47
Tabla 6 Tabla de empresas exportadoras en Colombia 2016-2020.	48
Tabla 7 Tabla de empresas importadoras en Colombia 2016-2020.	50
Tabla 8 Tabla de importaciones de maquinaria de Colombia para reforzar el sector gráfico.	51
Tabla 9 Tabla de códigos arancelarios, sobre las principales exportaciones del sector grafico en Colombia.	60
Tabla 10 Tabla de códigos arancelarios, sobre las principales importaciones del sector grafico en Colombia.	62
Tabla 11 Tabla de los países potenciales. Análisis sobre el país de México.	67
Tabla 12 Tabla de los países potenciales. Análisis sobre el país de Perú.	68
Tabla 13 Tabla de los países potenciales. Análisis sobre el país de Estados Unidos.	69
Tabla 14 Matriz sobre el mercado mexicano.	70
Tabla 15 Matriz sobre el mercado peruano.	71
Tabla 16 Matriz sobre el mercado estadounidense.	72
Tabla 17 Matriz sobre mercado mexicano, país seleccionado a exportar.	73
Tabla 18 Tabla comparativa de relación de teorías.	75

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Aplicación del paradigma ecléctico	13
Figura 2 Mecanismo básico de la internacionalización.	16
Figura 3 Fases del ciclo de vida de un producto.....	20
Figura 4 Modelo de redes de Johansson y Mattson.	22
Figura 5 Modelo estrategia de internacionalización empresarial.	25
Figura 6 Modelo estrategia de internacionalización empresarial.	29
Figura 7 Gráfica de Exportaciones 2016-2020.....	39
Figura 8 Gráfica de Importaciones 2016-2020.....	41
Figura 9 Gráfica de importaciones de maquinaria de Colombia para reforzar el sector gráfico.	52
Figura 10 Gráfica de exportación por departamentos.....	53
Figura 11 Gráfica de importación por departamentos.	54
Figura 12 Proceso de fabricación del papel.....	58
Figura 13 Productos fabricados por la empresa Graficas Mundial S.A.S.....	59
Figura 14 Productos fabricados por la empresa Graficas Mundial S.A.S.....	59
Figura 15 Gráfica de exportaciones por producto. sobre las principales exportaciones del sector grafico en Colombia.....	61
Figura 16 Gráfica de Importaciones por producto, sobre las principales importaciones del sector grafico en Colombia.....	63

ABSTRACT

The art sector or graphic communication, is a potential sector that currently presents different challenges, in this sector is located the study company, Graficas Mundial S.A.S, a small company which produces different types of folding boxes and cartons, this company wants to expand its sales and achieve growth in products with the positioning of different markets, but for this an internal and external analysis was carried out, identifying the advantages and weaknesses, in addition, it also wants to define the demands of the market, since this will allow the company to understand the market behavior, consumer preferences, and in this way it would be able to position itself in the market, since it would be in constant innovation, generating added value to its product; because the graphic arts or graphic communication sector in Colombia represents a good percentage of exports.

Keywords: art sector, market, company, types of products, internationalization strategy

INTRODUCCIÓN

La empresa Graficas Mundial S.A.S pertenece al sector económico de artes o comunicación gráficas la cual se dedica a la elaboración de productos impresos, especialmente de cajas plegadizas para productos farmacéuticos, cosméticos y de alimentos; sin embargo, también elaboran insertos, etiquetas y material público comercial. No obstante, esta empresa ha venido desaprovechando las ventajas que ofrece el gobierno colombiano para este sector, por ejemplo, en 2018 el Ministerio de Industria y Turismo lanzó el programa de transformación productiva el cual tenía como objetivo incentivar los sectores económicos que promovían e incentivaban aquellos ámbitos con mayor potencial de exportación, con el fin de dar a conocer los bienes y servicios nacionales a nivel mundial, y hacer de ellos nuevos potenciales comerciales en el país. Sin mencionar, las diferentes variaciones económicas que ha sufrido la empresa, las cuales generan una notable desventaja en el mercado internacional.

Por esta razón, la empresa requiere potencializar sus ventajas tanto en el mercado nacional, como en el sector económico donde se encuentra ubicado, ya que tanto el mercado nacional como el sector económico han venido creciendo significativamente presentando muchos

tipos de oportunidades que pueden ser aprovechadas. Sin embargo, lo ideal sería identificar las estrategias adecuadas con base en las ventajas actuales que ofrece la compañía, y el análisis de mercado. De este modo, se puede determinar que Graficas Mundial S.A.S necesita una ruta de expansión fuerte, con bases sólidas en la cual se incorporen los diferentes factores que hacen parte de un análisis de mercado, y de su actual sector con el único fin de que puedan tener un crecimiento significativo en el mercado extranjero.

Por otro lado, la falta de conocimiento del contexto internacional y los diferentes problemas económicos han generado retrocesos en la compañía, teniendo todo el potencial para posicionarse en los diferentes mercados extranjeros, ya que, para esto se requiere de un análisis que permita identificar cuáles son los factores relevantes que afectan negativamente la internacionalización de la compañía Graficas Mundial S.A.S.

En su trayectoria, la compañía Graficas Mundial S.A.S ha tenido poca experiencia con el mercado internacional, puesto que, la compañía de vez en cuando realiza envíos internacionales con un cliente en Panamá.

Además, el sector de artes o comunicación gráficas al que pertenece la empresa objeto de estudio debe estar en constante actualización ya que esto permite un mayor movimiento en los mercados que buscan su “capacidad creativa” a las tendencias del momento, las cuales implican aprender a trabajar sobre diferentes tipos de materiales, combinar texturas y fortalecer combinaciones y acabados” (empresariales, 2017).

De tal manera, que este sector se está fortaleciendo cada vez más, ya que, aproximadamente representa el 3,7% del PIB en Colombia, pues de 2017 a 2018 se registró un crecimiento del 19% en la categoría de empaques de papel y cartón; por lo que, es importante resaltar que los países con mayor flujo de exportaciones en productos gráficos colombianos son Ecuador, Estados Unidos, Panamá y México, según informes de Andigraf.

En cuanto a Andigraf, es la asociación colombiana de industria de la comunicación gráfica, siendo el único gremio que reúne a las empresas del sector gráfico del país; actualmente lo conforman aproximadamente 155 empresas. Además, de ofrecer una feria cada dos años la cual reúne a empresarios, clientes, proveedores y nuevos profesionales de la industria para

presentar las últimas tendencias en maquinarias, equipos, insumos, flexografía, soluciones integrales de investigación y comunicación, animación digital, diseño, publicidad e impresión, por esta razón, es la tercera feria más grande de Latinoamérica.

Se considera, que este sector de Artes o Comunicación gráficas es un sector potencial que constantemente está en crecimiento, ya que cuenta con un gremio fuerte en el país, que ofrece beneficios y minimiza los riesgos, por lo que, cabe resaltar el proyecto que implementó el gobierno colombiano para potencializar este sector.

La ruta de internacionalización para la compañía Graficas Mundial S.A.S permitirá un modelo de expansión que dará a conocer la empresa y sus productos en el mercado extranjero logrando un posicionamiento de marca. Además, de reconocer a la empresa no sólo por su calidad de productos, sino también por su ética profesional y su cumplimiento, brindando un servicio excelente. A raíz de esto, se resalta que el mercado internacional es riguroso y exigente, y es por esto que, por medio de este proyecto se le ayudará a la empresa Graficas Mundial S.A.S a definir y cumplir con las exigencias de este mercado, ya que esto le permitirá a la compañía entender el comportamiento del mercado, preferencias de consumidores, y de esta manera lograría posicionarse en el mercado, puesto que estaría en una constante innovación, generando valor agregado a su producto; porque el sector de artes gráficas o comunicación gráfica en Colombia representa un buen porcentaje de las exportaciones. Sin embargo, es importante mencionar que indudablemente carece de iniciativas o propuestas para que la mediana empresa logre llevar sus productos a otros mercados internacionales generando beneficios económicos y sociales no solo para la compañía sino también para el país.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar la ruta de internacionalización para la empresa Graficas Mundial S.A.S y el comportamiento del sector artes o comunicación gráficas.

Objetivos específicos

- Establecer el marco de referencia teórico para las diferentes formas y modelos de internacionalización, que puedan ayudar en la creación de la ruta de la compañía elegida.
- Identificar el comportamiento del sector al que pertenece la empresa, desde el punto de vista de la balanza comercial a nivel internacional y nacional.
- Analizar el comportamiento del producto de la empresa con miras al proceso de internacionalización y su posible mercado de destino.
- Determinar la ruta de internacionalización que la empresa debe seguir para un proceso exitoso de internacionalización.

CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO

El objetivo principal de este escrito es presentar las distintas teorías del proceso de internacionalización de una empresa, considerando que son las principales bases para poder encontrar la mejor ruta de internacionalización de la empresa colombiana Graficas Mundial S.A.S, resaltando las teorías que apoyaran y facilitaran el proceso de búsqueda de nuevos mercados y el crecimiento de la organización, entre otros aspectos. Además de esto, se podrán recalcar los beneficios, las ventajas y desventajas con las que cuenta dicha empresa para llevar a cabo su proceso de internacionalización.

En primer lugar, la empresa Graficas Mundial S.A.S busca una ruta de internacionalización que se adapte a sus necesidades actuales y que pueda brindarle la suficiente información para lograr identificar las oportunidades en un mercado extranjero.

1. TEORÍAS DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

1.1 Teoría de costos de transacción

En principio, el término de costos de transacción se debe al economista Ronald H. Coase, con sus múltiples artículos entre (el germen se encuentra en “La naturaleza de la empresa”). Esta teoría plantea que los costos de transacción son los costos asociados a los precios del mercado, esto aplica cuando una empresa por razones alternas no desea utilizar sus propios recursos y decide salir al mercado a encontrar productos o servicios.

Por otro lado, luego de muchos estudios, Coase entendió que existían diferentes costos de utilización del mecanismo de precios que no eran tenidos en cuenta, y que, eran necesarios para poder controlar y centralizar la empresa en un supuesto de mercado perfecto. Así mismo, nacen los **costos de búsqueda**, debido a que, los precios no se observan a simple

vista, estos costos están relacionados a encontrar a los proveedores del producto o servicio. El costo que implica investigar su confiabilidad, disponibilidad y precio. Además, el proceso de determinación de precios puede ser costoso, esto hace referencia a los **costos de contratación**, son costos asociados a negociar o redactar contratos, los costos de verificar el cumplimiento de lo acordado.

Después, se encuentran los **costos de coordinación**, son los costos relacionados a organizar, coordinar los distintos insumos o procesos que se requieren para obtener el bien o servicio. Dentro de estos costos se encuentran los costos de comunicación, es decir, la distancia geográfica que existe entre una empresa y otra al momento de comunicarse para efectuar un contrato, los costos de transporte, logística, etc.

Por otro lado, las empresas tienen que desarrollar ventajas competitivas que permitan que la empresa mantenga su misma posición en el mercado sin ser sustituida por la competencia, todo esto bajo el supuesto de un mercado perfectamente competitivo, esto cuenta con dos características, las cuales son:

- La primera, son las ventajas de localización que tiene una empresa, es decir su posicionamiento en el mercado al cual pretende ingresar.
- La segunda, son las ventajas de valor, actividades que se crean en la compañía, pero que resulta más eficiente venderlas o cederlas a otras compañías (licencias o franquicias).

En conclusión, es muy importante esta teoría puesto que, brinda una mayor organización y, control, en los procesos internos de una empresa, además la empresa conoce sus funciones lo cual permite adaptarse con mayor facilidad a un mercado inestable o en crisis. De igual manera, permite que una empresa pueda gestionar actividades de valor en nuevos mercados, aprovechando los diferentes costos y las dos ventajas que plantea la teoría, relacionando sus costos de producción tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero, permitiendo que la empresa pueda beneficiarse de las economías a escala.

1.2 Paradigma ecléctico de Dunning

El paradigma ecléctico de Dunning fue publicado en la década de 1980, también conocido como Modelo OLI (Ownership Location Internalization), por el economista John Harry Dunning, que busca ofrecer un marco general para determinar la extensión y el modelo de producción en el exterior de las diferentes empresas de un determinado país, así como la producción en el país por parte de empresas en el extranjero.

Así mismo, es un análisis de factores que influyen en el nacimiento y crecimiento IED (Inversión Extranjera Directa); este modelo plantea como una empresa decide invertir en el mercado extranjero teniendo en cuenta las siguientes ventajas:

A. **Ventajas de propiedad**, es decir la propiedad que posee una empresa la cual es vista como una ventaja competitiva, esta “propiedad” puede ser su tecnología, la utilización de recursos y la diferenciación.

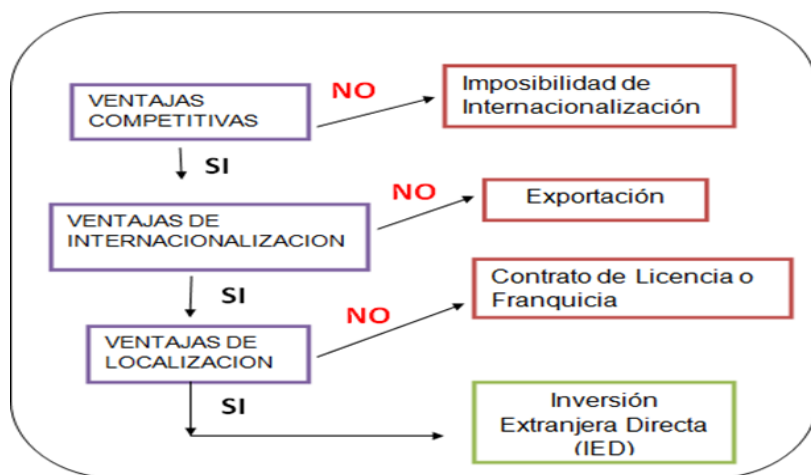
B. **Ventajas de internacionalización**, es una ventaja la cual consiste en el uso de reducción de costos. Es decir, una empresa que extiende sus propias actividades como independiente, para reforzar sus derechos de propiedad, proteger la calidad de producto, tener un control de precios, pero principalmente reducir sus costos.

C. **Ventajas de localización**, se trata de satisfacer las condiciones que deben darse entre el país extranjero con respeto al país de origen, donde se dará a conocer la calidad y los costos de logística, la infraestructura, y los costos del transporte.

Por otro lado, toda forma de producción internacional a cualquier país se puede explicar y tomar como referencia las tres ventajas anteriores. Pues, todas las empresas pueden beneficiarse de este paradigma debido a que, entre más ventaja de propiedad tenga una empresa, mayor es el incentivo que tiene el gobierno para la misma, cuanto más favorable resultan las ventajas de localización en las condiciones de producción y comercialización de una empresa, la región o país donde se ubica estará en mejores condiciones para atraer inversión extranjera directa.

No obstante, la tendencia de un país para realizar producción internacional dependerá de la medida en que sus empresas posean las ventajas OLI comparado con otros países.

Figura 1 Aplicación del paradigma ecléctico



Nota, La figura muestra los tres tipos de ventajas que puede tener una empresa interna y externa mente.

Fuente: Recopilación de información de Rendón Niza, (2015). Autoría propia.

Inicialmente se puede observar una guía para una empresa, identificando qué ventajas posee la empresa y cuál sería su proceso o ruta de internacionalización

En conclusión, las tres ventajas son un beneficio para las empresas, ya que empresas que posean ventajas de propiedad como su tecnología, sus procesos tecnológicos, la diferenciación en cuanto a sus procesos internos y la diferenciación del producto. Precisamente harán resaltar los beneficios de ésta, es por esto por lo que, es importante conocer la parte interna de la organización para identificar sus ventajas y poder aprovecharlas al máximo.

1.3 Enfoque macroeconómico

Es importante señalar que, esta teoría fue expuesta por Kojima, quien la explica desde un enfoque de experiencias distintas de empresas japonesas en Estados Unidos, resaltando la inversión directa en el exterior (IDE).

La inversión directa en el exterior, según Beckley, se entiende como una inversión de capital por parte de una empresa en un país extranjero, la cual debe originarse en el sector o actividad en donde el país receptor presente una ventaja comparativa con respecto al país inversor, es decir que el país escogido por la empresa debe tener una ventaja comparativa.

Así mismo, las ventajas que debe tener el país receptor principalmente se centran en la mejora, en la productividad como consecuencia de la transferencia de capital, tecnología, habilidades directivas y organizativas que presentan las empresas japonesas en relación con las norteamericanas.

Por otro lado, de acuerdo con un estudio realizado por el Doctor Oskar Villarreal en el año 2006, se puede explicar el enfoque macroeconómico como una manera clara de identificación de selección de mercados exteriores, pero principalmente se relaciona con la localización de la IED (Inversión extranjera directa) es decir, poder identificar los países más adecuados para orientar la inversión extranjera directa (IED). Sin embargo, el caso contrario es el de la inversión externa de las empresas americanas, donde los flujos de recursos circulan desde las industrias líderes en el país de origen, ocasionando una pérdida de eficiencia al operar en contra del comercio internacional.

Por otro lado, es así como Galván (2003) señala: “La IED debe originarse en el sector o actividad del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa en el país receptor”. Este enfoque macroeconómico integra las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa, resaltando que la inversión extranjera directa (IED), característica de las empresas extranjeras, consiste en producir bienes en países extranjeros a un costo menor que en el país de origen mediante la correcta combinación, de los recursos teniendo en cuenta transferencia de capital, tecnología y habilidades organizacionales internas de las empresas del país inversor y, por la otra parte la exposición de factores en el país receptor. De esta forma, se

complementa el incremento de las exportaciones desde dichos países a mercados extranjeros o a terceros países, aumentando las ganancias en la producción y en el consumo, tanto en el país inversor como en el receptor. El caso contrario sería la inversión externa llevada a cabo por las empresas extranjeras, donde los flujos de recursos circulan desde las industrias líderes en el país de origen, ocasionando una pérdida de eficiencia al operar en contra del comercio internacional. (Sánchez, 2003, pág. 102).

Dicho lo anterior, las empresas pueden beneficiarse por medio de esta teoría, la empresa selecciona su país, mercado extranjero y luego realiza una inversión directa en dicho país, para poder mejorar e incrementar la productividad del sector. Además, la empresa podría posicionarse luego en este país accediendo a la tecnología y las habilidades organizacionales.

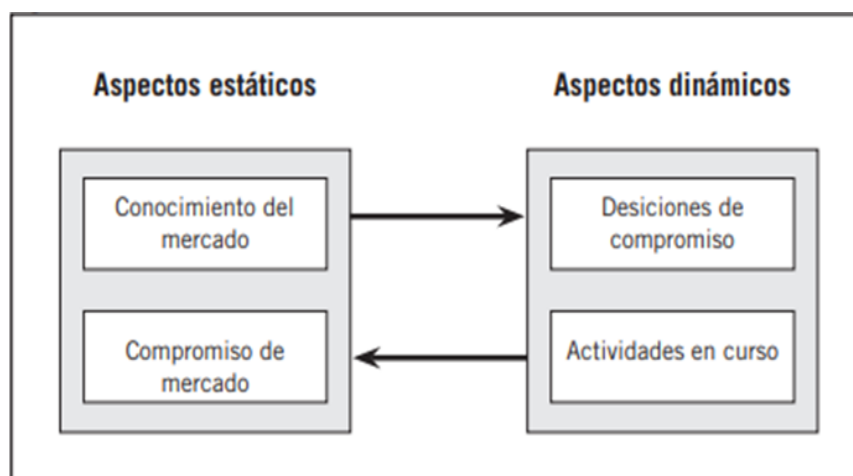
2 INTERNACIONALIZACIÓN: DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO

2.1 Modelo Uppsala

Este modelo sueco fue propuesto inicialmente durante los años de 1970, con el objetivo de llegar a ser una teoría aplicable para las empresas con ambiciones de internacionalización; argumenta las dificultades que atraviesa una empresa al momento de llegar a mercados extranjeros. Es importante mencionar que la empresa que escoge su país destino no conoce lo suficiente del mismo, es según Johansson y Wiedersheim Paul (1975), “argumentan que este modelo teórico predice que la empresa incrementará gradualmente sus recursos comprometidos en su país de elección a medida que vaya adquiriendo cierta experiencia mediante actividades que se realizan en el mercado de al que accedió”.

Como anteriormente se indicó, esta teoría es muy usada por las empresas para realizar su proceso de internacionalización debido a que al implementarla se evidencia un avance progresivo creando una mejor interacción entre el mercado y la empresa.

Figura 2 Mecanismo básico de la internacionalización.



Nota. La figura expone tres posibles escenarios para el proceso de internacionalización de la empresa.

Fuente: Johansson y Vahlne (1977, 26-27; 1990,12).

Este modelo plantea tres posibles escenarios donde la empresa se ubica según sus recursos internos y externos.

- Primero, la empresa dispone de gran cantidad recursos, pero también adquiere nuevos compromisos por lo que se espera que la empresa o aquellas empresas con exceso de recursos realicen avances más significativos en sus procesos de internacionalización.
- Segundo, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, porque se tiene un conocimiento del mercado, pero se resalta que existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos, resaltando la experiencia real.
- Tercero, cuando la empresa ya ha adquirido suficiente experiencia en otros mercados de características similares, ya que las experiencias obtenidas en dichos mercados le servirán a la misma para aplicarla a un mercado específico.

Como se puede observar, cada etapa es correspondiente a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en los recursos comprometidos, como en la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entradas diferentes (Johanson y Wiedersheim-Paul, 197).

Este modelo propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

- **Exportación indirecta:** Tiene una concentración de recursos en la producción, sin necesidad de hacerse cargo del proceso de exportación, menor control del proceso de distribución, además se adquiere una experiencia antes de entrar a un mercado extranjero.
- **Exportación con intermediarios:** La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación.
- **Sucursal en exterior:** Búsqueda de mayor número de clientes o de abarcar un mayor campo de mercado, produce dispersión territorial de la actividad empresarial. Podemos definir la sucursal como aquel establecimiento secundario.
- **Producción en el exterior:** Es el proceso por el cual una empresa tiene su parte productiva en un país extranjero por temas de reducción de costos.

Sin embargo, al aplicar esta teoría, las empresas deberían tener un muy buen conocimiento del mercado extranjero, un análisis interno y externo. Teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, entre otros; y aumentará sus recursos siempre y cuando tenga una experiencia práctica en el país o mercado extranjero. Pero es importante ubicar a la empresa para poder sacar mayor beneficio, posicionándose en el mercado extranjero.

2.2 Modelo de innovación

Los autores de esta teoría surgen en Estados Unidos, los cuales plantean que, mediante el proceso de internacionalización, la innovación empresarial juega un papel importante tanto para las micro y grandes empresas, es decir “en la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio” (Ruff, 2018).

Son muchos los autores que han abordado la innovación como eje central de desarrollo económico, todos ellos coinciden en que esta debe lograr beneficios a largo plazo, y ser difícil

de igualar. De acuerdo a (Cornellá, 2013) “La innovación consiste en generar ideas que sean convertibles en un producto, servicio o proceso que suponga un valor para los clientes o la sociedad, de manera que se consigan unos resultados (económicos y sociales) sostenibles en el tiempo”.

Ahora bien, se dice que el concepto, innovación y organización empresarial deberían trabajarse de manera conjunta y no aislada como suele suceder en la cotidianidad del mundo empresarial, porque los factores económicos pretenden emprender procesos de internacionalización impulsado solamente por factores productivos tradicionales (capital, tierra, trabajo) sin tener en cuenta la innovación, como lo mencionó Schumpeter en su teoría de desarrollo económico, hace parte de los factores intangibles (tecnología e innovación) que dan paso a la evolución económica, y que por tanto significan cambios notorios para determinado entorno. Por otro lado, el modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa, de incrementar el compromiso internacional, siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinantes, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que, a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.

De manera que, las empresas tienen un beneficio con las tendencias actuales generando una constante innovación en sus productos, pero es importante resaltar que este modelo presenta una innovación en sus estrategias en el proceso de internacionalización. Pero, también se puede beneficiar la empresa creando buenas estrategias desde su mercado local para llevar al mercado extranjero, creando experiencia para poder convertirse en una exportadora activa, identificando que algunas empresas no tienen experiencia exportando a mercados extranjeros.

2.3 Modelo de planeación sistémica

Este modelo está basado en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios, hay propuestas como las de Miller (1993), este modelo propone una serie de pasos o etapas para realizar un análisis de planeación, para poder tener una mejor comprensión y ejecución del proceso de internacionalización. Este modelo es un reto demasiado alto, debido a que se tiene una planeación estratégica que se debe seguir cuidadosamente, cada paso, cada metodología, todo teniendo un orden cronológico.

- **Medición de oportunidades de mercado:** Identificar las oportunidades que tiene el mercado que beneficien a la empresa.
- **Planeamiento de objetivos:** Por medio de un organigrama o crear una metodología con objetivos claros.
- **Selección de modo de entrada:** Identificar la mejor estrategia de entrada a un mercado extranjero, resaltando que se tiene que conocer la organización interna.
- **Formulación del plan de mercadeo:** Identificar distintas estrategias dependiendo del marketing de la empresa.
- **Ejecución:** Empezar a realizar todas las actividades o planes que se organizaron anteriormente.

En conclusión, la planeación se puede definir como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos. Es la base fundamental de la administración, una capacidad necesaria de los emprendedores, para la internacionalización de empresas. La planeación debe tener una visión global y anticipada de todos aquellos aspectos relacionados al negocio sean o no de su control, ya que, cuando una empresa decide internacionalizarse basada en este modelo, inicialmente realiza un diagnóstico situacional, contextual y prospectivo, tanto de la empresa, como del mercado al que busca incursionar, en la medida en que la empresa sea compatible con el mercado.

2.4 Ciclo de vida del producto

Es una teoría económica desarrollada por Raymond Vernon en 1966, la cual plantea que existen unas fases tempranas en el ciclo de vida del producto, estas son: **Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive**.

Lo anterior se adaptaría a la empresa, de la siguiente manera: en la primera etapa **Introducción**, entra a un nuevo mercado donde se observa un nivel bajo de ventas, el precio del producto es alto por su proceso de producción, al momento de ingresar a un nuevo mercado se asumen unos gastos altos de promoción y distribución, existe una competencia, pero el objetivo de la empresa es informar sobre su producto.

En la fase de **Crecimiento**, las ventas aumentan, se identifican una mayor cantidad de competidores, se crea un beneficio en cuanto a que, sus posibles clientes ya conocen el producto y la distribución de éste se vuelve intensa. Por otro lado, en la fase de **Madurez** el incremento de ventas es lento y se considera un producto ya establecido en el mercado y aparece una competencia de precios. Finalmente, en la fase de **Declive** las ventas decaen porque existe un producto con mejor calidad y mejor precio.

Figura 3 Fases del ciclo de vida de un producto.



Nota. La figura presenta las cuatro fases del ciclo de vida de un producto desde la introducción al mercado, hasta el declive del producto.

Fuente: Recopilación de información de Blog de Impulsa, (2021). Autoría propia.

Es importante resaltar que, durante el ciclo de vida del producto, se evalúa el progreso y comportamiento de este, en un nuevo mercado, además se determinan estrategias utilizadas en las diferentes fases de esta teoría.

Por otro lado, para identificar un nuevo mercado, se tiene que tener en cuenta que, “los países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda” (Cardozo, Pedro Pablo; Andrés Chavarro, Carlos Ariel Ramírez, 2011), además en esta teoría con sus cuatro fases, el producto va adquiriendo un mayor grado de estandarización, madurez, y las ventajas competitivas de la empresa cambian, es decir terminan teniendo mayor relación con los costos de producción.

3. TEORÍAS ORIENTADAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

3.1. Teoría de redes

Esta teoría es planteada en 1988, por Johansson y Mattson, principales exponentes de este modelo, quienes sostienen que “gran parte del éxito internacional de la empresa se basa en las relaciones que ésta ha establecido con sus clientes, proveedores, competidores, instituciones, los cuales, según, son los actores en una red social de negocios (Business Network)” (p. 471).

Así mismo, esta teoría plantea que la Pymes y la gran empresa pueden lograr un proceso de internacionalización mediante la utilización de redes de negocio, a través de las relaciones de intercambio que hacen parte sus distribuidores, proveedores, clientes, competidores, entidades públicas y privadas del sector y el mercado donde la empresa pueda tener influencia con sus operaciones.

De igual forma, esta teoría incluye un elemento dinámico al centrarse en las relaciones de redes. Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. Estos autores consideran que toda empresa tiene o mantiene una red con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que

a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red, aumenta y las relaciones con estos se estrechan. Puesto que, cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio en países exteriores (Rialp y Rialp, 2001), dado que, este fenómeno evoluciona de diferentes formas:

- Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional).
- Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración).
- Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

Por otra parte, de acuerdo con Castro, (2009), explica que, la gran importancia de esta teoría se basa en conexiones con otros mercados, ya que, las redes son útiles para investigar y evaluar socios potenciales además pueden ayudar a reducir la dependencia de la pequeña empresa buscando nuevos accesos a mercados y recursos.

De manera que, todas las empresas se deben ubicar dependiendo de su grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa. Por consiguiente, los diferentes autores han propuesto cuatro categorías de empresas internacionales como: **la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la empresa internacional junto con las otras empresas** (Johanson y Mattson, 1988; Chetty y Blankenburg Holm, 2000)”.

Figura 4 Modelo de redes de Johansson y Mattson.

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Nota, la figura muestra el grado de internacionalización de una empresa con el grado de internacionalización de la red del entorno.

Fuente: Johansson y Mattson (1988).

En primer lugar, se evidencia los grados de internalización de la empresa y el grado de la internacionalización de la red, lo cual permite que la empresa identifique las oportunidades y beneficios en el mercado extranjero, resaltando que la empresa conozca su posición en el mercado actual y su organización interna.

Es decir, si la empresa tiene un bajo de nivel en experiencia internacional se ubica en empresa iniciadora, y si la empresa tiene un nivel alto se ubica en empresa regazada, y en el grado de internacionalización de red si la empresa está en conjunto con otras empresas de su mismo gremio se ubica en empresa internacional junto con las otras empresas, y si la empresa decidió iniciar el proceso de internacionalización sola, se ubica en empresa solitario. En conclusión, esta teoría permite generar una red de actores directos e indirectos de la empresa hacia el mercado, además beneficia la posibilidad de ampliar su red de productos a un mercado extranjero y nuevo.

3.2 Teoría Born Global

Esta teoría plantea un proceso de internacionalización, el cual consiste en un grupo de empresas pequeñas, o medianas que tienen intenciones de salir a un mercado extranjero, se resalta que las empresas que se deciden por esta teoría se saltan algunas etapas o procedimientos tradicionales que no consideran tan necesarios. Es decir, empresas que nacen internacionalizadas o que se internacionalizan en los primeros años de vida.

Es importante tener en cuenta, que esta teoría es dinámica para las economías que contribuyen en el desarrollo económico de los países, siempre que este tenga un ambiente óptimo creando mejores oportunidades y beneficios para las empresas, la infraestructura es indispensable para que puedan alcanzar un desarrollo sostenido de sus exportaciones.

Del mismo modo, la organización podría entrar a un mercado extranjero por medio del Born Global resaltando que, primero tendría que hacer parte de un grupo de empresas para su proceso de internacionalización. Igualmente, hay que tener unos aspectos en cuenta:

- Un entorno orientado en la innovación y el emprendimiento ayuda a aumentar el ritmo de internacionalización de las Born Global.

- Si el mercado en el que se nace es maduro influirá para lanzarse al exterior de una forma más rápida.
- Cuanto antes comience la internacionalización mayor probabilidad de pertenecer a nuevos mercados.
- La rápida internacionalización propicia ir antes a mercados líderes que a mercados próximos o de características similares.
- La entrada a los mercados se hace maximizando recursos.

Sin embargo, estas empresas pequeñas poseen características que las diferencian de las PYMES convencionales, principalmente en su enfoque estratégico, debido a que incursionan en los mercados globales desde el momento mismo del nacimiento de la empresa o en un periodo muy cercano a este. Por lo general, desarrollan estrategias genéricas de diferenciación o enfoque (Knight y Cavusgil, 2005). Es común encontrar que las Born Global poseen una base de recursos limitados (financieros, humanos, propiedad, planta y equipo, entre otros) debido a su corta edad o tamaño, en ese sentido, estas empresas ponen especial énfasis en controlar los activos en vez de poseerlos (Knight et al., 2004; Rasmussen y Madsen, 2002; Zuchella, 2002; Oviatt y McDougal, 1994).

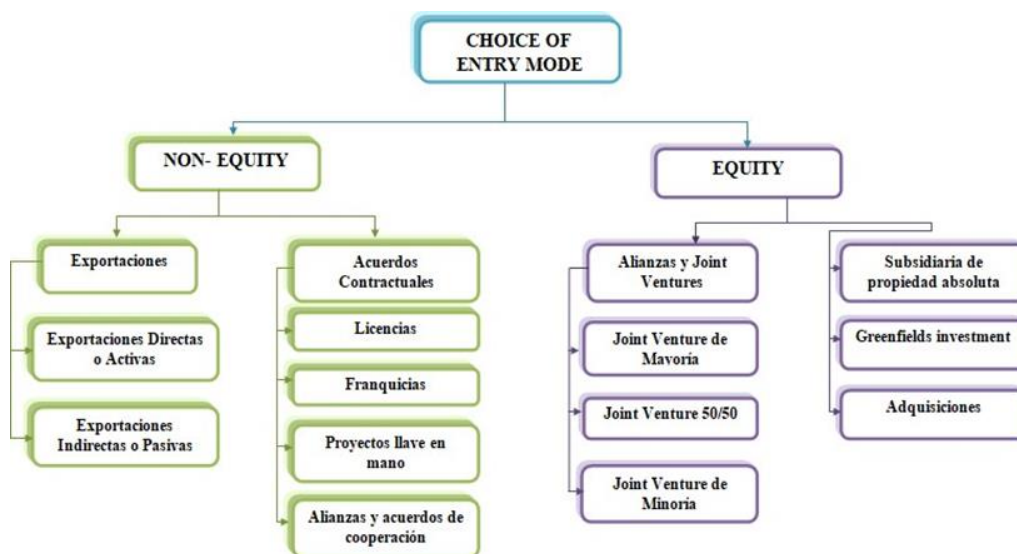
En conclusión, esta teoría se considera un camino rápido en el proceso que tiene una empresa en su internacionalización, esto se debe a la teoría debido a que nace por el afán de algunas empresas de salir ya al mercado extranjero. Se resalta que, las empresas Born Global tienen unas características específicas además que normalmente son las empresas pequeñas y medianas las que utilizan esta teoría.

4. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN - ENFOQUE ESTRATÉGICO

4.1. Choice Of Entry Mode

Esta teoría plantea dos modos de entrada al mercado extranjero estos son: modo de entrada Non-Equity y Equity las cuales son planteadas por (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2006), es importante elegir una buena forma de entrada a un mercado nuevo extranjero, para que pueda traer excelentes beneficios la empresa, además es importante estudiar el tamaño de la empresa, su experiencia internacional y, sus activos, en pocas palabras hacer un análisis interno de la empresa y un análisis externo del mercado.

Figura 5 Modelo estrategia de internacionalización empresarial.



Nota, La figura muestra los modos más comunes de entrada de expansión internacional.

Fuente: Recopilación de información de Plan de Internacionalización Empresarial para La Empresa CognoX (2016). Autoría propia.

El modelo Choice Of Entry Mode, resalta que las empresas deben tener en cuenta los riesgos, y los rendimientos potenciales, es de suma importancia para las empresas el escoger una ruta de salida a mercados extranjeros, además, las distintas formas de entrada a mercados

extranjeros se caracterizan por ciertas variables como: grado de control, compromiso de recursos, costo de salida, potencialidad para ganar conocimiento, etc.

4.1 1 NON- EQUITY

1.1 Exportaciones.

La exportación es la venta de productos y servicios en países extranjeros que se obtienen del país de origen, esta forma de entrada es la más simple para ingresar a un mercado internacional, la ventaja es que las empresas evitan el gasto de establecer operaciones en un nuevo país. Sin embargo, las empresas deben tener una forma de distribuir y comercializar sus productos en el nuevo país, lo que suelen hacer a través de acuerdos contractuales con una empresa o distribuidor local. Por lo tanto, existen dos modos de exportación:

- **Exportación directa o activa:** En esta modalidad, la empresa está en contacto con intermediarios o compradores finales en el mercado extranjero, en este caso la empresa se hace cargo de aspectos logísticos y financieros.
- **Exportación indirecta o pasiva:** En esta modalidad la empresa vende sus productos a otra empresa la cual está ubicada en el mismo país, es decir la empresa exporta por medio de intermediarios independientes que asumen los gastos logísticos de los productos desde la fábrica hasta el cliente final y los costos de trámites.

1.2 Acuerdos contractuales.

Esta modalidad regula la relación de los socios a través de contratos, en donde se especifican los derechos y obligaciones de las partes implicadas. Es decir, acuerdos escritos jurídicamente exigibles como:

- **Licencia:** Son modos de entrada especializados, es decir, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas, en el cual la empresa de origen le permite a otra empresa usar su

propiedad intelectual como procesos productivos, patentes, marcas registradas, o activos intangibles, todo esto a cambio de una compensación económica.

- **Franquicia:** Es un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca, bajo el mismo sistema y modelo comercial. Todo esto bajo el modelo de franquicia tradicional, de igual forma existe una franquicia de producto o de un sistema estandarizado de operaciones, finalmente está la franquicia de modelo completo, donde se aplica los dos casos anteriores en el mismo contrato.
- **Proyecto llave en mano:** También conocido como contrato llave en mano en construcción, el cual se acuerda con el contratista que se compromete hacerse responsable de todos o la gran mayoría de trámites precisos que implica la construcción de la obra, este contrato se realiza a un precio integral y en el plazo acordado entre las partes.
- **Alianzas y acuerdos de cooperación:** Son alianzas estratégicas de cooperación entre competidores reales o potenciales que facilitan la entrada de la organización a un mercado extranjero, además este tipo de acuerdos permiten a la empresa concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad (Jarillo, 1991)

4.1 2. EQUITY

2.1. Joint Venture.

Es un modelo estratégico, es decir, un acuerdo de inversión el cual se realiza entre dos o más empresas, este acuerdo puede ser a corto, mediano o largo plazo, es considerado como una estrategia de entrada para empresas que quieran realizar un proceso de internacionalización, este tipo de modelo se puede efectuar mediante tres acuerdos; el primero, una de las dos empresas tiene un porcentaje mayor; el segundo, las dos empresas tienen porcentajes igualitarios; el tercero consiste en que una de las empresas tiene menor responsabilidad y menores beneficios en comparación a la otra empresa.

Cabe aclarar que, este modelo no implica que se tengan que fusionar las empresas ya que, ambas **mantienen su independencia jurídica** y siguen con su actividad normal, realizan un **negocio** independiente, sin embargo, en este modelo existen ventajas y riesgos.

Algunas ventajas a destacar de este modelo son:

1. **Entrada en nuevos mercados:** Permite disponer de información de sectores en los que no se tenía presencia con todos los datos necesarios para asegurar el triunfo.
2. **Aumento de la competitividad:** Al compartir la ventaja competitiva de ambas empresas se aporta un valor añadido, por lo tanto, les facilita centrar todas sus actividades para aprovechar al máximo los puntos fuertes de cada organización y de este modo competir más eficientemente.

Algunos riesgos a destacar de este modelo son:

1. **Conflicto de intereses:** No siempre se actúa de la misma forma ante una situación concreta. La visión de cada organización puede ser muy opuesta, aunque ambas deseen obtener el mismo fin, esto provoca enfrentamientos entre ellas que pueden debilitar su compromiso.
2. **Toma de decisiones más lenta:** Al tener que ponerse de acuerdo ambas entidades, la toma de decisiones puede alargarse más de lo deseado.

2.2. Subsidiaria de propiedad absoluta.

Se refiere a una empresa en donde la casa matriz tiene una gran parte de acciones u otros recursos que están controlados. En el caso donde la subsidiaria es 100% de propiedad de la compañía matriz se llama una subsidiaria de propiedad total, de lo contrario, se hablaría de una filial de empresa.

2.3. Greenfields investment.

Es una forma de inversión extranjera directa en la cual la matriz de una empresa comienza un nuevo emprendimiento en un país extranjero, para lo cual construye nuevas instalaciones

operacionales y también crea puestos de trabajo mediante la contratación de nuevos empleados, se resalta Greenfields ya que, hace referencia a un proyecto en el que la empresa realiza operaciones en un mercado nuevo extranjero desde cero.

2.4. Adquisiciones.

La adquisición consiste en la compra que realiza una compañía a otra compañía adquiriendo propiedad, como acciones, es decir, es el proceso que tiene una compañía al adquirir u obtener bienes o servicios de una fuente externa.

5. OTRAS TEORÍAS

5.1. Modelo de competitividad Porter

Este modelo plantea un análisis competitivo para desarrollar distintas estrategias, para evaluar un mercado extranjero y potencial. Adicionalmente, explica un análisis del sector interno y externo. Cabe resaltar que, es utilizado para identificar oportunidades y mejoras en el mercado nacional, es decir, donde se encuentra la empresa, pero se escogió porque se considera importante evaluar el mercado extranjero potencial.

Figura 6 Modelo estrategia de internacionalización empresarial.



Nota. La figura muestra un escenario del mercado donde los competidores son el centro del mercado.

Fuente: Hernández, Andrés, (2020).

Este modelo destaca que, todas las empresas tendrán que realizar una serie de procesos para definir el atractivo del país, desde la perspectiva del análisis interno. De acuerdo con Porter, la **competitividad en una organización estaría conformada por cinco fuerzas** o pilares fundamentales:

1. **Entrada de nuevos competidores:** En este factor se identificará las nuevas organizaciones que podrían entrar al mercado.

De hecho, todas las empresas tendrán que realizar una serie de procesos para definir el atractivo del país, desde la perspectiva del análisis interno. De acuerdo con Porter, la **competitividad en una organización estaría conformada por cinco fuerzas** o pilares fundamentales:

2. **Entrada de nuevos competidores:** En este factor se identificará las nuevas organizaciones que podrían entrar al mercado.

3. **Entrada de nuevos productos sustitutos:** Son los productos que cumplen con características similares y cumplen con la misma necesidad que cumple el producto original.

4. **Poder de negociación de proveedores:** Es la capacidad que tiene la empresa para poder tener varios proveedores y escoger los mejores para la misma.

5. **Poder de negociación de clientes:** Es la capacidad que tiene la empresa en proponer el precio en el mercado y atraer a nuevos clientes, manteniendo a los antiguos clientes.

6. **Rivalidad entre empresas competidoras:** En este factor entra la sana competencia, ya que, un mercado es potencial si tiene buena competencia.

Lo anterior, se conociera relevante para poder identificar aspectos o elementos claves que impacten positivamente la empresa, para evaluar en qué aspectos tiene falencias, y, por

último, tomar decisiones estratégicas, considerando los factores combinados, Sin embargo, es importante resaltar que las teorías anteriormente mencionadas fueron escogidas para identificar la mejor ruta internacional de un caso empresarial.

6. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Para comenzar, un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo el cual se suscriben uno o más países para acordar unos beneficios y preferencias por algunos productos o servicios, preferencias arancelarias; es importante que un país firme un TLC porque además de ser una estrategia a largo plazo, busca consolidar los mercados con el fin de poder tener una oferta competitiva.

Este punto se relaciona con la ventaja competitiva porque en la medida que los países abren sus fronteras dan mayor posibilidad a las organizaciones que tienen desarrollada la ventaja de competir en mercados donde no hay competencia o con el nivel que la organización dispone.

Por otro lado, se puede identificar una oportunidad de exportación, con países como, Estados Unidos, Suiza, Brasil, México, Guatemala, Costa Rica y Perú, pero cabe resaltar que lo anterior es una estimación teniendo en cuenta la gráfica de principales países que exportan al mundo (figura 6) y la tabla de empresas exportadoras en Colombia (cuadro 3), además se tiene en cuenta los tratados que tiene Colombia con el mundo, porque es importante poder encontrar beneficios y garantías de los bienes a exportar. Es por esto que, se analizará el mercado de Estados Unidos, México y Perú para poder identificar la similitud de mercado y encontrar un mercado óptimo, optimizando costos.

RESUMEN DE LAS TEORÍAS PLANTEADAS.

Tabla 1 Cuadro resumen de las teorías planteadas.

Grupo	Teoría	Significado
Teorías desde la perspectiva económica	Teoría de costos transacción.	Son los costos asociados a los precios del mercado, nacen cuando una empresa decide salir al mercado a encontrar nuevos productos o servicios.
	Paradigma ecléctico de Dunning	Invertir en el mercado extranjero utilizando: A. Ventajas de propiedad, (propiedad de tecnología, la utilización de recursos y la diferenciación). B. Ventajas de internacionalización (reducción de costos, para reforzar sus derechos de propiedad, proteger la calidad de producto, tener un control de precios). C. Ventajas de localización (costos de logística, la infraestructura).

Teorías desde la perspectiva económica	Enfoque macroeconómico	Explicado desde experiencias de empresas japonesas en EE. UU. Utilizando (IDE), partiendo de los modelos del comercio internacional como la ventaja comparativa para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.
Internacionalización: desde la perspectiva del proceso	El modelo Uppsala	Es el camino que recorre una empresa al momento de expandirse en nuevos mercados, descrito como un proceso que va incrementando gradualmente, a través de cada etapa las empresas obtienen mayores conocimientos, y aumentan su compromiso con el mercado internacional.

Internacionalización: desde la perspectiva del proceso	Modelo de innovación	Se plantea que mediante el proceso de internacionalización la innovación empresarial juega un papel importante tanto para las pymes y grandes empresas, es decir que la innovación sea un eje central de desarrollo económico, todos ellos coinciden en que esta debe lograr beneficios a largo plazo, y ser difícil de igualar.
	Modelo de planeación sistémica	Este modelo propone una serie de pasos para realizar un análisis de planeación para poder tener una mejor comprensión y ejecución del proceso de internacionalización. Este modelo es un reto demasiado alto, debido a que, se tiene una planeación estratégica que se debe seguir cuidadosamente, cada paso, teniendo un orden cronológico.
	Ciclo de vida del producto	Ciclo de vida del producto Esta teoría plantea que existen unas fases tempranas en el ciclo de vida del producto, las cuales son: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.

Teorías orientadas a la internacionalización de pymes	Teoría de redes	Esta teoría plantea que la Pymes y la gran empresa pueden lograr un proceso de internacionalización mediante la utilización de redes de negocio, a través de las relaciones de intercambio (distribuidores, proveedores, clientes, competidores, entidades públicas y privadas del sector) y el mercado donde la empresa pueda tener influencia con sus operaciones.
	Teoría Born Global	Plantea un proceso de internacionalización, el cual consiste en un grupo de empresas pequeñas, o medianas que tienen intenciones de salir a un mercado extranjero, se resalta que las empresas que se deciden por esta teoría se saltan algunas etapas que no consideran tan necesarios. Es decir, empresas que nacen internacionalizadas o que se internacionalizan en los primeros años de vida.

Teorías de internacionalización Enfoque estratégico	Choice of entry Mode	Esta teoría plantea dos modos de entrada al mercado extranjero, son: Non-Equity y Equity, es importante elegir una buena forma de entrada a un mercado nuevo extranjero, para que pueda traer excelentes beneficios a la empresa, además es importante estudiar el tamaño de la empresa.
--	-----------------------------	--

Nota. La tabla presenta un corto resumen sobre las teorías explicadas anteriormente

Fuente: Autoría propia.

Para concluir, estas diferentes propuestas teorías pretenden apoyar el proceso de internacionalización de una empresa. Se resalta que, existen teorías tradicionales las cuales, toman el comportamiento de la empresa en los años sesenta descartando variables externas y otros factores potenciales, y las teorías actuales que tienen en cuenta el tamaño del mercado, la red tecnológica como elemento fundamental.

Estas teorías hacen referencia a los distintos modelos de internacionalización de pymes, que buscan que la empresa se identifique con la mejor ruta según sus formas particulares de actividad internacional, además que le faciliten a la empresa la solución de preguntas, como a dónde internacionalizar, qué países son óptimos para su actividad comercial, cómo hacerlo, teniendo en cuenta los costos y la situación tanto interna como externa de las empresas. Por esto, es muy importante identificar qué factores potenciales tiene la empresa que se va a internacionalizar para poder ubicar a la empresa en la mejor ruta de internacionalización, optimizando costos y aprovechando todos sus recursos.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA EN EL MUNDO

2.1 Contexto histórico.

Para empezar, se realizará un breve contexto sobre los inicios del sector de la comunicación gráfica en el mundo, destacando grandes innovaciones tecnológicas que impactan positivamente en este sector.

Ya que, a partir del siglo XV, empieza el proceso de aceleración económico, tecnológico y social en todo el mundo, y en este contexto la imprenta Gutenberg paso de la copia manual a la impresión masiva de libros, luego de esto, se desarrolla la impresión de publicidad gracias a la tecnología de la capacidad instalada en los sectores industriales, gracias a esto, las empresas comienzan a demandar publicidad física y productos gráficos, creándose la necesidad de empezar a producir e imprimir gráficamente aportando a la economía de los diferentes países. Es así, como se empiezan a desarrollar nuevas tecnologías como, la espectrografía y la densitometría, que generaron una revolución en este sector. Por una parte, también se dan a conocer las empresas distribuidoras o proveedoras de (máquinas, ordenadores, filmadoras, equipos de directo a plancha, escáneres, procesadoras de planchas, equipos de impresión, equipos de manipulado, etc.) y de materiales auxiliares (papel, films, planchas de aluminio, tintas, barnices, etc.).

Sin embargo, es importante resaltar que con el paso del tiempo han aparecido nuevas técnicas mejorando constantemente este sector. Por otro lado, continuando con la historia del sector de comunicación gráfica, se destacan algunos conceptos importantes en este sector:

- En 1437, aparece **la tipográfica**, es una técnica de impresión de texto separado, letra por letra, aplicando diferentes tipos de letra, “imprimir y organizar los tipos de letra con vistas a prestar al lector la máxima ayuda para la comprensión del texto” (Stanley Morison, 1926).
- En 1884, **la linotipia** es una técnica que permite componer textos a partir de líneas enteras completando un texto que facilita la comprensión.

- En 1904, aparece **la impresión offset**. es un sistema de impresión indirecto, es decir que en el procedimiento de la plancha al producto existe un intermediario, de manera que “pasa de la plancha a un caucho y del caucho al soporte final” (Estugraf, 2021). Este tipo de impresión es de alta calidad debido que, al utilizar un caucho, este permite impregnar y traspasar la tinta al producto final. “Con esta técnica, la calidad de impresión es muy elevada. A partir de la implantación y difusión de la tecnología offset hay que decir que se produce un salto cuantitativo y cualitativo en el mundo de la impresión gráfica, dando lugar a un rápido tránsito desde las denominadas artes gráficas a la industria gráfica” (Ferro Soto & Guisado González, 2010).

- En 1993, aparece la **impresión digital**, es un sistema de impresión directo, es decir de una plancha se pasa directamente al producto final, este tipo de impresión es un gran avance para el sector debido a que, la impresión depende de una configuración de un aparato tecnológico, (computador, celular, etc.). “Esta nueva tecnología permite eliminar muchos de los pasos de preparación de originales facilitando la consecución de unos costos unitarios por producto” (Ferro Soto & Guisado González, 2010).

- En la actualidad, es cierto que con el paso de los años nacen nuevas tecnologías, actualmente el sector de impresión gráfica aplica el uso de diferentes softwares como direct imaging, plotter, software de tratamiento de texto e imagen, curado por radiación ultravioleta, impresión digital, waterless, sleeve, shrink, entre otros, las nuevas tecnologías han venido a mejorar sistemas productivos, que logran alcanzar una reducción de costos, mejores estándares de calidad, además, también se han intentado aplicar tecnologías que busquen combinar la impresión offset, con la impresión digital. “En la actualidad, existen máquinas de impresión que buscan combinar las tecnologías offset y digital, con el objeto de tratar de paliar los problemas de calidad aludidos y de permitir la utilización de una más amplia gama de soportes de impresión” (Ferro Soto & Guisado González, 2010).

Tabla 2 Principales hechos históricos importantes en el sector de la comunicación gráfica

AÑO	HECHO HISTÓRICO	CARACTERÍSTICA
593	Xilografía	Tipos de tallados en tablas de madera
1437	Tipografía	Tipos móviles de plomo fundido
1446	Huecograbado	Grabación sobre planchas de cobre
1710	Tricromía	Reducción de imágenes en colores
1710	Estenotipia	Planchas de plomo
1796	Litografía	Adherencia entre sustancias hidrófilas e hidrófobas
1826	Litografía en color	Impresión en piedra calcárea
1846	Rotativa para impresión litográfica	Imprenta automática
1850	Máquina plegadora automática	Máquina para dar forma al cartón y procesar adhesivos
1851	Rotativa para impresión sobre bobina continua de papel	Máquina de impresión en la que las imágenes a imprimir se curvan sobre un cilindro
1853	Máquina completa de fusión de caracteres de imprenta	Máquina de imprenta con el metal fundido
1859	Hectografía	Planchas hechas de cola y glicerina
1867	Fotolitografía	Uso de cola de cromato
1878	Heliograbado	Hueco grabado aplicando cilindros
1881	Autotipia	Helio grabado con resinas
1884	Linotipia	Composición totalmente automatizada de textos
1904	Impresión Offset	Impresión indirecta, plancha caucho y producto final
1993	Impresión digital	Impresión indirecta, plancha producto final
Actualidad	Softwares digitales	Equipo digital, procesador dirigido desde un aparato tecnológico

Nota. La tabla presenta un corto resumen de conceptos claves referentes al sector de la comunicación gráfica en el mundo.

Fuente: Recopilación de información de Ferro Soto & Guisado González, (2010). Autoría propia.

2.2 Comportamiento de la industria a nivel global

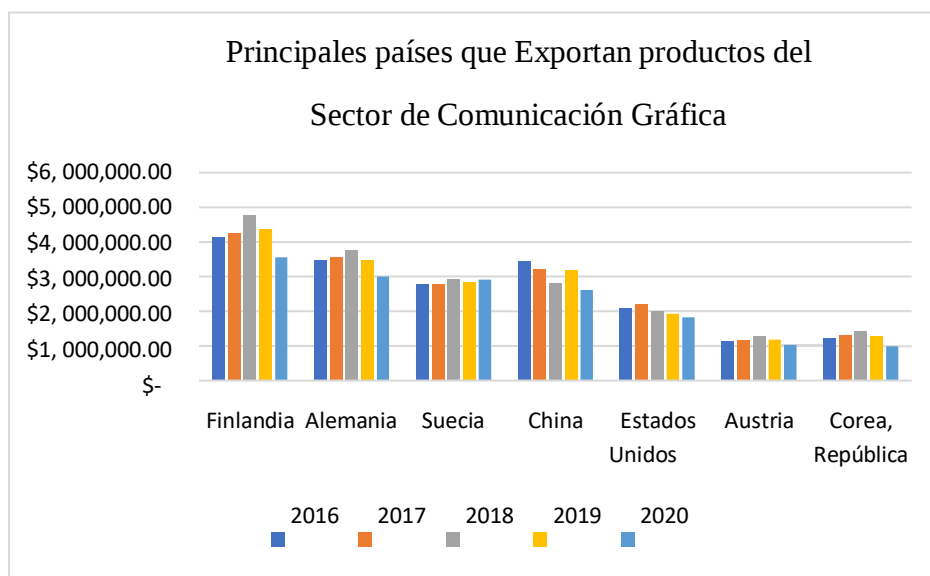
El sector de artes o comunicación gráfica a nivel mundial tiene un buen comportamiento, está en constante mejoría y actualización, es decir, que en algunos países por su alto nivel de desarrollo tecnológico éste se encuentra mejor posicionado. Principalmente, este mercado es liderado por países europeos, norteamericanos, entre otros. Sin embargo, en los países en estado de desarrollo, este sector no presenta los mejores resultados debido a los factores políticos, económicos y tecnológicos que pueden llegar a afectar internamente al país. No obstante, la gran mayoría de los países invierten constantemente en este sector para poder mejorar la competitividad y estar liderando tendencias y desarrollo en el sector anteriormente mencionado.

2.3 Principales países que exportan productos en sector de comunicación gráfica en los últimos 5 años

El sector de la comunicación gráfica, es decir la impresión de material publicitario, comercial y editorial, empaques y etiquetas es un sector en crecimiento en muchas economías del mundo ya que, este representa aproximadamente 3,7% del PIB en la industria manufacturera. Es importante resaltar que, es un sector que tiene que estar en constante innovación en tendencias, producciones y tecnologías. Es por esto que, muchos países realizan inversiones de maquinaria industrial para las mejoras que requiere el sector.

Asimismo, en el mundo existen economías más desarrolladas que otras, en el caso del sector gráfico, países como Finlandia, Alemania, Suecia, China y Estados Unidos son países que cuentan con economías estables e industrializadas que además cuentan con una mayor capacidad instalada en sus procesos de producción, es decir que tienen la capacidad de producir al volumen máximo de producción que tiene la organización.

Figura 7 Gráfica de Exportaciones 2016-2020.



Valores expresados en dólares US

Nota. La figura muestra el nivel de exportaciones en los últimos cinco años del sector de la comunicación gráfica

Fuente: Recopilación de información de sector de la comunicación gráfica. Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia.

En los últimos cinco años, los siete países principales que exportan productos del sector de la comunicación gráfica, el principal país que exporta productos del sector de comunicación gráfica hacia el mundo es Finlandia, y el año en que más exportó fue 2018, con \$478.768.4 USD. Cabe resaltar que, en 2020 las exportaciones disminuyeron un 15%, con el año anterior teniendo en cuenta que, la afectación de las distintas economías por la pandemia del COVID-19, el segundo país que más exporta es Alemania, ya que el año que más exportó fue 2018, con \$345,245,6 USD. Es importante resaltar que, estos países están liderando las exportaciones en el sector gráfico debido a su fuerte tecnología digital, los nuevos soportes de tipografía.

Tabla 3 *Tabla de los principales países que exportan productos en el sector de artes gráficas desde el 2016 hasta el 2020.*

PRINCIPALES PAÍSES QUE EXPORTAN PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO	
PAÍS	VALOR (MILES DE USD)
Finlandia	3.553.653
Alemania	3.008.426
Suecia	2.904.906
China	2.618.754
Estados unidos	2.618.754
Austria	1.028.720
Bélgica	1.012.976
Corea	992,745
Italia	931.289
Países Bajos	585.365

Nota. La tabla muestra cuales son los principales países que exportan productos del sector grafico en el mundo.

Fuente: Recopilación de información de sector de la comunicación gráfica. Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia.

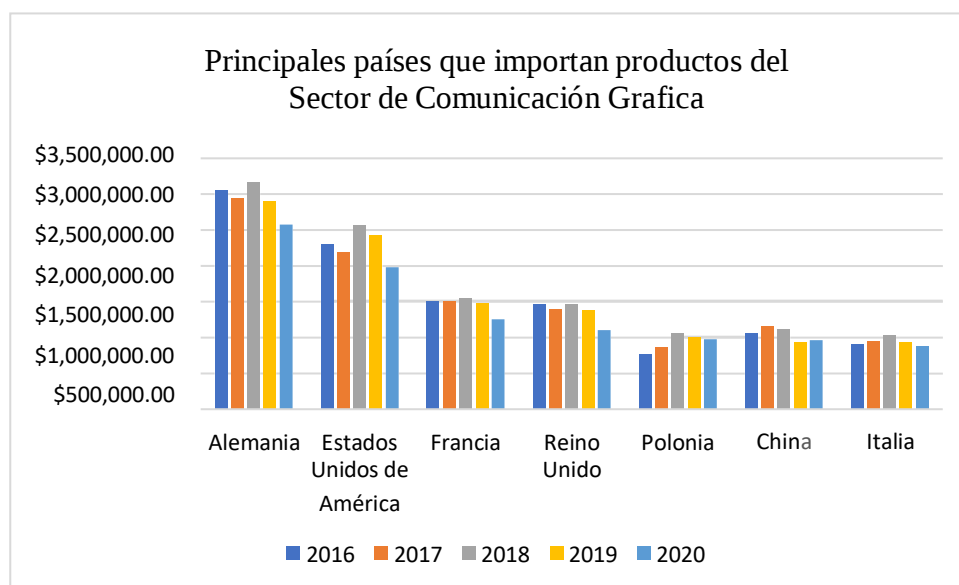
En primer lugar, la tabla anterior expone los diez principales países que exportan productos del sector gráfico. En relación con la figura siete, se evidencia una similitud de países como Finlandia, Alemania, China, entre otros son países con un nivel de tecnología mayor, donde la mayoría de estos imponen tendencias globales, por sus diferentes técnicas de impresión, de litografía además donde la mayoría son países desarrollados con economías fuertes y con un capital alto para inversión en maquinaria

2.4 Principales países que importan productos en el sector de comunicación gráfica.

Principalmente las importaciones de este sector representan aproximadamente un 70% en el sector manufacturero en algunas economías latinoamericanas, uno de los países importadores es Alemania quien importa papel y cartón multicapas, cartón kraft para imprimir, normalmente los principales países importadores, buscan materia prima para exportar productos terminados.

De esta manera en la **figura 8**, se resaltan los principales países que importan en los últimos cinco años productos del sector de la comunicación gráfica en el mundo, siendo los tres principales países: Alemania, luego está Estados Unidos de América, y Francia, estos países tienen economías sólidas

Figura 8 Gráfica de Importaciones 2016-2020



Valores expresados en Dólares US

Nota. La figura muestra los principales países que importan productos del sector grafico en el mundo

Fuente: Recopilación de información de sector de la comunicación gráfica. Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia.

Tabla 4 *Tabla de los principales países que importan productos en el sector de artes gráficas desde el 2016 hasta el 2020.*

PRINCIPALES PAÍSES QUE IMPORTAN PRODUCTOS DEL SECTOR GRÁFICO	
PAÍS	VALOR (MILES DE USD)
Alemania	2.588.837
Estados unidos	1.979.608
Francia	1.263.768
Reino unido	1.115.489
Polonia	978,639
China	964,152
Italia	876,349
Bélgica	744,591
México	703,445
Países Bajos	689,286

Nota. La tabla muestra los principales países que importan productos del sector gráfico

Fuente: Recopilación de información de sector de la comunicación gráfica. Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia.

Inicialmente, se muestran los principales países que importan productos, en relación con la figura ocho se puede resaltar que Alemania es uno de los principales países que importan estos productos desde el año 2016 hasta la actualidad, lo cual nos indica que es una economía fuerte, con un mercado atractivo en el sector gráfico, por otro lado, también se encuentran países como Estados Unidos, Francia y China que de igual manera representan economías fuertes, con mercados potenciales. Por otro lado, países latinoamericanos como México también importan en gran volumen estos productos, es decir que se puede buscar un mercado potencial en este país.

2.5 TENDENCIAS EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL.

Según Andigraf, la gran empresa en el mercado internacional determina las tendencias que son de suma importancia para aumentar el crecimiento económico y potencializar más el sector de la comunicación gráfica, también identifican ciertos factores claves como:

En primer lugar, la **Personalización**: En el mercado internacional es un reto por los gustos y necesidades de los consumidores cambiantes, lo que pretender cada empresa del sector es satisfacer estas necesidades y demandas resaltando que cada consumidor es distinto y busca técnicas, colores y texturas diferentes, “es allí donde los proveedores e impresores de todo el mundo deben crear y brindar soluciones con rapidez, calidad y con precios asequibles” (Andigraf A. C., 2020).

Sin embargo, un análisis de 2008 destaca que las impresiones digitales representan menos del 18,5% en el mercado de impresiones offset, pero en 2018 representa 50% aproximadamente en todo el mundo, es decir que desde 2008 a 2018 el mercado de impresiones digitales ha tomado muchísima fuerza, ya que con los múltiples emprendimientos que se forman cada día utilizando productos finales del sector de comunicación gráfica como (cajas plegadizas, material desechable, portavasos y manteles con diseños, afiches, impresiones, línea de vinilos de pared, impresión de alta calidad, cuadros), la impresión digital ha logrado mejorar como sector en el mundo.

En segundo lugar, el **valor agregado de productos tradicionales**, esta estrategia es una de las más complicadas porque el diseñar o elaborar aspectos diferenciadores de un producto puede ser una ventaja si se realiza de buena manera, entre más sea su valor diferencial o su valor único en el mercado, más vale el producto, Andigraf destaca que normalmente las empresas crean valor añadido en sus segmentos como señalización, empaques, etiquetas, línea de material publicitario entre otros; por otro lado, es necesario que los empresarios creen redes de valor y alianzas estratégicas aprovechando las nuevas tecnologías. “Generar alianzas y desarrollos de la mano con las nuevas tecnologías un ejemplo de ellos son las grandes bases de información “big data” que capturan, vinculan, analizan y reúnen datos que brindan al sector de impresión”, (Andigraf A. C., 2020).

De igual forma, cada director ejecutivo más conocido como CEO, tiene que buscar la manera de apropiar las ventajas externas como software y tecnologías, de manera que pueda crear valor añadido y mantenerlo en el mercado.

En tercer lugar, las **ventas consultivas**, son un tipo de venta directa que permite atraer y reunir la mayor información sobre el cliente, además es un modelo revolucionario, ya que son dos actividades en una, es decir mientras se formaliza una venta, se indaga más sobre las necesidades y gustos del cliente, lo cual permite crear bases de datos para agrupar a los clientes y posibles clientes.

En último lugar, la **innovación** un concepto redundante, pero muy importante que la empresa, de la innovación depende que los productos nuevos tengan acogida en el mercado y los productos tradicionales sigan vigentes en el mercado, “Esto quiere decir estar a la vanguardia y monitorear los cambios que se presenten en la industria como por ejemplo los ya conocidos sistemas Web To Print” (Andigraf A. C., 2020).

2.6 Tendencias que afectan al sector de la comunicación gráfica en el mundo.

Para empezar, existen ciertos factores que afectan al sector de la comunicación gráfica, pero también afectan a las empresas en sus diferentes procesos de evolución, en primer lugar, el concepto ***Print on Demand***, el cual es la impresión bajo la demanda es decir los clientes ordenan imprimir según la necesidad o la venta de sus productos, este factor no es rentable para la mayoría de empresas por que consiste en imprimir en grandes cantidades, entregarlas al cliente y se recibe un pago al atrasado.

En segundo lugar, la ***digitalización del producto***, hay clientes que prefieren productos digitales, consumo de contenido en medios digitales, (libros, revistas, entre otros) esto genera que se reduzca la demanda de empresas impresoras, y disminuye ingresos de proveedores.

De igual forma, está el factor ***impacto ambiental***, este es uno de los factores más relevantes porque existen varios países donde el compromiso ambiental es obligatorio, es decir la empresa se compromete a producción sin afectar el medio ambiente, además de que existen

clientes que buscan productos biodegradables que utilizan menor cantidad de recursos naturales.

Por otro lado, ***servicios adicionales a la impresión***, es un reto para las empresas que se dedican al servicio de impresión únicamente, porque la mayoría de los clientes buscan que la empresa imprima y ofrezca otros servicios como entrega a domicilio, además obliga a las empresas a crear estrategias que cubran la necesidad del cliente.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA EN COLOMBIA

3.1 Descripción general

El sector económico de artes o comunicación gráfica comprende la impresión de material publicitario comercial y editorial, además de periódicos, revistas, empaques y etiquetas. Este sector es uno de los sectores más potenciales en Colombia, ya que representa el 3,7% del PIB en Colombia, es importante resaltar que, Colombia invierte constantemente en equipos y diferentes tecnologías de punta, ya que, según ProColombia, los siguientes países tienen muchas oportunidades de exportación, Estados Unidos, Suiza, México, Guatemala, Chile y Perú.

De la misma forma, este sector presenta unos grandes retos como nuevas tecnologías, capacidad creativa a las tendencias actuales, manejar y trabajar los diferentes materiales y texturas, además de poder entender las necesidades y gustos cambiantes de los clientes. “Las empresas de este gremio han tenido que aprender a emplear métodos de venta más consultivos para poder entender e interpretar más las necesidades de los clientes y transformarse para afrontar cambios tecnológicos” (Gruesso, 2017).

Por otro lado, Andigraf es la asociación colombiana de la industria de la comunicación gráfica, puesto que, es el único gremio que reúne a las empresas del sector gráfico del país, actualmente lo conforman aproximadamente 400 empresas, además que ofrece una feria cada dos años, la cual reúne a *empresarios*, clientes, proveedores y nuevos profesionales de la industria para presentar las últimas tendencias en maquinarias, equipos, insumos, flexografía, soluciones integrales de investigación y comunicación, animación digital, diseño, publicidad

e impresión. De modo que, la feria Andigráfica es la tercera feria más grande de Latinoamérica.

Se considera que, este sector de Artes o Comunicación gráficas es un sector potencial que constantemente está en crecimiento, ya que, tiene un gremio fuerte en el país, que ofrece beneficios y minimiza los riesgos, gracias a que el gobierno colombiano implementó un proyecto para potencializar este sector. Pues, durante el año 2020, se identificaron 442 empresas clasificadas como impresoras y 101 como empresas proveedoras, representando el 1,88% de empresas en Colombia que pertenecen al sector de comunicación gráfica.

3.2 Análisis del sector en Colombia.

En Colombia el sector de la comunicación gráfica representa las diferentes actividades como edición, encuadernación, acabados finales, publicidad e impresión la cual se clasifica como actividad fabril, es decir, es una actividad industrial que transforma materia prima para generar un nuevo producto. En Colombia la mayor concentración de este sector de comunicación gráfica está en los departamentos de: Cundinamarca, Antioquia, Atlántico y Santander.

De igual forma, una de las ciudades más importantes para dicho sector es Bogotá la cual “obtuvo un valor agregado de \$1.593 mil millones de pesos en 2010” (Rivera, 2015), es decir que en Bogotá los procesos o actividades normales pertenecientes al sector tienen un valor añadido que les da un valor más alto y un valor diferencial, también en 2014 Bogotá representó un 10% con las actividades de comunicación gráfica, en su PIB.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que empresas resaltan en este sector, el nivel de tecnología que posee el sector gráfico y las principales empresas que importan y exportan estos productos.

3.3 Principales empresas del sector gráfico en Colombia.

Las principales empresas están ubicadas en Bogotá, son reconocidas por ser líderes en tendencias, en el mercado colombiano y por sus diferentes procesos tecnológicos, en Colombia año tras año por medio del ministerio se crean proyectos y programas para reforzar los sectores económicos, el sector gráfico no es la excepción, ya que para el año 2020 se lanzó un proyecto “Clúster material transformador” creado con el objetivo de unir empresas, unir recursos tecnológicos y financieros para poder destacar y aprovechar el potencial del mercado colombiano, algunas de las empresas líderes aplicaron y fueron seleccionadas para participar en esta iniciativa.

En Colombia existen empresas líderes en el sector de la comunicación gráfica las cuales son sólidas, con un nivel de tecnología medio pero que día a día buscan innovación y mejora en su organización interna.

Tabla 5 Principales empresas del sector de Comunicación Gráfica en Colombia.

PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO EN COLOMBIA
Gráficas Covaria Cooperativa de impresores de Bogotá – Coimpresores Empaques y Proyectos Sackprom S.A.S Aguimpre & Cia Plastideas Colombia S AS. Impresos JC S.A.S Drop Digital S.A.S Sign Supply S.A. 123diseño Namosca Creativa Faego SAS.

Nota. La figura muestra las principales empresas del sector gráfico en Colombia

Fuente: Recopilación de información de empresas del sector gráfico en Colombia. Página web “Cámara de Comercio de Colombia”, (2022). Autoría propia.

3.4 Empresas que exportan productos del sector gráfico en Colombia.

En Colombia el sector de comunicación gráfica es un sector que requiere innovación constante por parte de las empresas; las principales empresas son CARTONES AMERICA S.A. CAME, MM PACKAGING COLOMBIA S.A.S., CARVAJAL PULPA Y PAPEL S. A; son empresas que desde el año 2016 lideran la exportación en este sector exportando gran parte de los productos que fabrican, siendo los principales países como destino Ecuador, Perú, Estados Unidos, Argentina y Bolivia.

Tabla 6 Tabla de empresas exportadoras en Colombia 2016-2020.

Nombre de la empresa	Lugar de Salida	Valor exportado expresado en FOB pesos					Principal es países de destino
		2016	2017	2018	2019	2020	
CARTONE S AMERICA S.A. CAME	Buenaventura	\$106.712,2	\$88.981.204,6	\$117.464.483,0	\$624.634.656,0	\$7.868.396.909,0	Ecuador, Perú, Chile. Argentina
MM PACKAGING COLOMBIA S.A.S.	Buenaventura	\$13.244,8	\$19.334.224,1	\$1.969.708,961	\$-	\$-	Venezuela
CARVAJAL PULPA Y PAPEL S. A.	Valle del Cauca	\$67,5	\$168.094.034,0	\$339.558.020,2	\$170.401.474,0	\$7.868.396.909,0	Estados Unidos, Canadá, Bolivia, Costa Rica
CARTON DE COLOMBIA S.A.	Buenaventura	\$16.297,2	\$135.440.679,0	\$890.300.406,0	\$216.498.864,0	\$4.753.864.725,0	Ecuador, El Salvador, Costa Rica
PRODUCTOS AUTOADHESIVOS ARCLA	Cartagena	\$3.705,0	\$3.176.366,4	\$61.828.428,1	\$3.370.204,8	\$199.150.195,0	Guatemala, República Dominicana, Francia
ONDADE	Medellín	\$19.331,9	\$207.323,3	\$11.186,9		\$1.260.676,0	Estados Unidos,

MAR S.A.S..							México, Panamá
	Medellín	\$	\$	\$	\$	\$	Estados Unidos
GRAFICAS DAYTONA S.A.S		16.630,8	16.630,8	-	-	-	
PAPELES PRIMAVE RA S.A.	Cartagena	\$ 575,0	\$ 469.344,0	\$ 19.916.753,5	\$ 8.196.521,3	\$ 111.743.538,0	Costa Rica, Ecuador
ALTERNATIVA DE MODA S.A.S	Medellín	\$ 1.080,0	\$ -	\$ -	\$ 347.753,00	\$ -	Guatemala, Venezuela
C.I. DISAN BOLSAS E IMPRESOS S.A.S	Buenaventura	\$ 21.156,9	\$ 21.156,9	\$ -	\$ -	\$ -	Perú

Valores expresados en FOB pesos.

Nota. La Tabla muestra un corto resumen de cuáles son las empresas exportadoras en Colombia 2016-2020.

Fuente: Recopilación de información de empresas exportadoras. Página web “DANE”, (2022). Autoría propia.

3.5 Empresas que importan productos del sector gráfico en Colombia.

En Colombia el sector de comunicación gráfica es un sector marcado por las tendencias mundiales, algunas de las empresas que importaban productos de este sector en el 2016 ya no importan en el 2020, esto puede ser por la afectación de la economía del Covid-19 que empezó a finales de 2018, y se vio reflejada en los últimos años.

Tabla 7 Tabla de empresas importadoras en Colombia 2016-2020

Nombre de la empresa Importadora	País de Salida	Valor importado expresado en CIF pesos				
		2016	2017	2018	2019	2020
CORPAPEL SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	China	\$ 1.157.458.898	\$ 286.469.871			
INDUSTRIA GRAFICA LATINOAMERICA S.A.	Austria, Alemania	\$ 975.077.457	\$ 120.490.719	\$ 101.794.538	\$ 13.627.238	\$ 18.800.431
DISTRIBUIDORA DE PAPELES S.A.S	Chile	\$ 935.178.174	\$ 170.111.168			
CONTINENTE S A	Irlanda	\$ 877.507.071				
GAVELANGEL REPRESENTACIONES SAS	China, Alemania, Países Bajos	\$ 784.512.558	\$ 28.542.445	\$ 40.481.920		
IMPRESORA DEL SUR S.A.S	China	\$ 749.075.879	\$ 108.643.590	\$ 88.416.843	\$ 111.198.838	\$ 99.463.729
MULTIMPRESOS S.A.S	Austria, Alemania	\$ 682.618.488	\$ 49.093.253	\$ 274.231.645	\$ 454.801.651	\$ 56.144.894
INDUSTRIA GRAFICA LATINOAMERICANA S.A.	Austria	\$ 298.696.517				
COOPERATIVA DE IMPRESORES DE BOGOTA	Austria, Brasil			\$ 22.640.957	\$ 427.784.179	\$ 67.086.549
COIMPRESORES BOGOTA						
PRINTER COLOMBIANA S.A.S	Bélgica, Finlandia, Austria, Canadá	\$ 248.477.507	\$ 813.419.684	\$ 48.220.187	\$ 456.789.098	\$ 61.562.509

Valores expresados en CIF pesos.

Nota. La Tabla muestra un corto resumen de cuáles son las empresas importadoras en Colombia 2016-2020.

Fuente. Recopilación de información empresas importadoras. Página web “DANE”, (2022).
Autoría propia.

3.6 Principales importaciones de maquinaria de Colombia en el sector gráfico.

En Colombia el sector de artes o comunicación gráficas es un sector que actualmente es muy pequeño es decir no es muy conocido, y las empresas colombianas desconocen ayudas,

programas o proyectos que incentiva el gobierno colombiano para potencializar y generar un crecimiento para este sector, es importante resaltar que Colombia por medio del sector público y privado invierten en maquinaria y productos industriales para potencializar este sector. Es importante resaltar que, el (cuadro 8) es de acuerdo a la subpartida arancelaria del producto.

Inicialmente en la tabla ocho, se puede evidenciar la compra de maquinaria que realiza Colombia para invertir en el sector gráfico, adicionalmente se puede observar que tipo de maquinaria se está importando; es importante mencionar que, Colombia no es un país con un nivel fuerte en tecnología y la maquinaria necesaria para el sector gráfico es muy costosa, por lo que, Colombia decidió importar no en grandes volúmenes, pero es de gran ayuda para potencializar más este sector.

Tabla 8 *Tabla de importaciones de maquinaria de Colombia para reforzar el sector gráfico.*

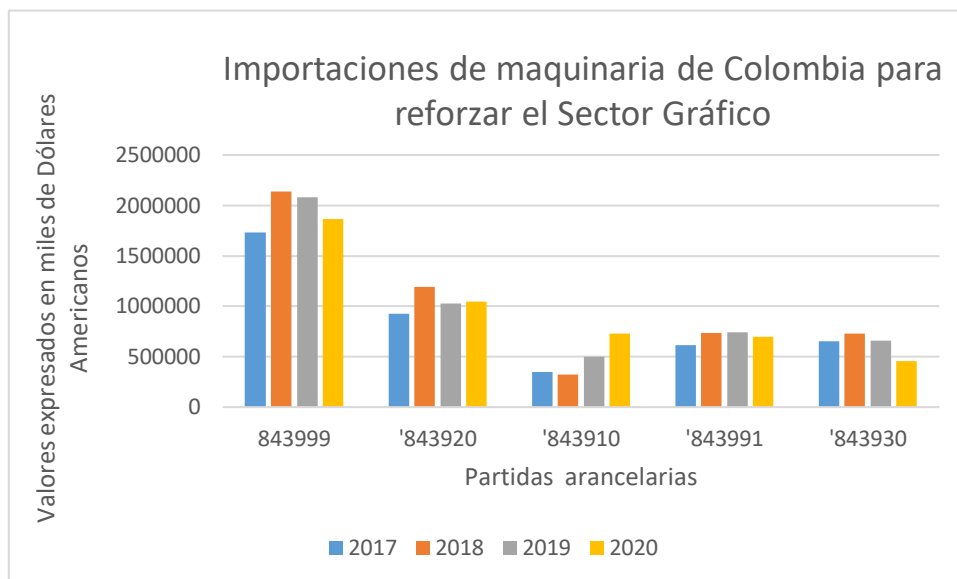
Código del producto	Descripción del producto	2017	2018	2019	2020
'843999	Partes de máquinas para la fabricación o acabado de papel o cartón.	1729581	2139616	2082484	1865296
'843920	Máquinas y aparatos para la fabricación de papel o cartón (exc. secadoras y demás aparatos ...	924509	1193590	1029460	1045877
'843910	Máquinas y aparatos para la fabricación de pasta de materias fibrosas celulósicas (exc. autoclaves,	350158	319801	498606	729747
'843991	Partes de máquinas para la fabricación de pasta de materias celulósicas.	615460	732281	741000	695189
'843930	Máquinas y aparatos para el acabado de papel o cartón (exc. calandrias)	655043	732148	661254	453352

Valores expresados en miles de Dólares Americanos.

Nota. La Tabla muestra las principales de importaciones de maquinaria de Colombia

Fuente: Recopilación de información de empresas exportadoras. Página web “DANE”, (2022). Autoría propia.

Figura 9 Gráfica de importaciones de maquinaria de Colombia para reforzar el sector gráfico.



Valores expresados en miles de Dólares Americanos.

Nota. La Tabla muestra las principales de importaciones de maquinaria de Colombia.

Fuente: Recopilación de información empresas exportadoras. Página web “DANE”, (2022).
Autoría propia.

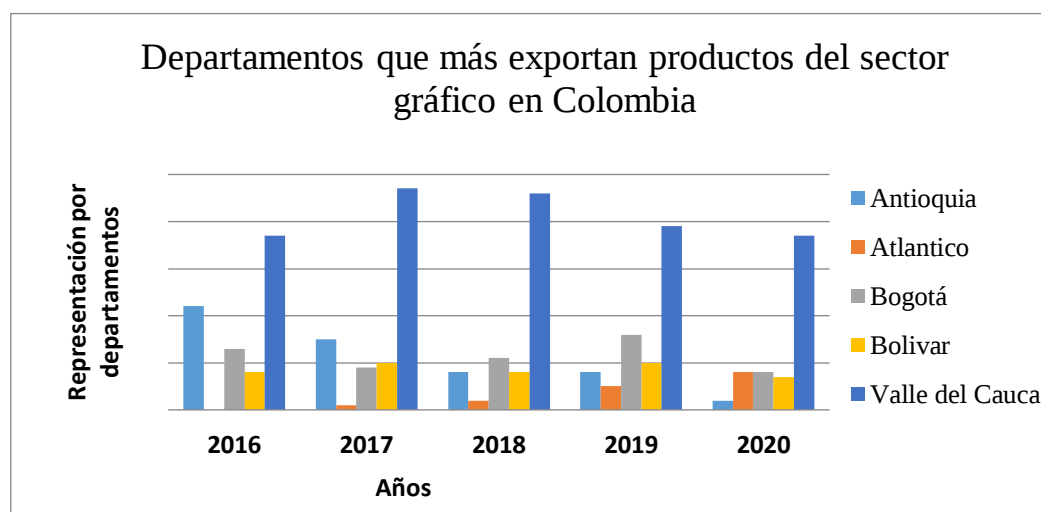
En la Figura nueve, se pueden observar las importaciones de diferentes máquinas, las cuales resultan ser necesarias para realizar los diferentes productos impresos de material publicitario, comercial y editorial, además de periódicos, revistas, empaques y etiquetas. Ya que, de 2019 a 2020 se presentan algunas inversiones las cuales resultan ser menores para unos tipos de maquinaria; sin embargo, en 2019 las importaciones fueron de \$5.048.000 US y en 2020 fueron de \$5.136.000, para el código arancelario (843999), lo que nos lleva a concluir, que las importaciones fueron mayores en 2020, siendo esta la única categoría, porque el resto de categorías hay mayor cantidad de inversión en dólares en 2019 que en 2020, de todo esto se puede concluir que, fue por la gran desaceleración de la economía gracias a la crisis sanitaria mundial Covid-19.

3.7 Departamentos que exportan productos del sector gráfico en Colombia.

El sector de la comunicación gráfica o artes gráficas en Colombia es un sector potencial con nivel de crecimiento, este sector comprende los sectores papeleros y gráficos, cuyas actividades productivas son interdependientes: es decir, utilizan la materia prima para la producción de pulpa (madera, bagazo reciclado u otros nuevos materiales), papel o cartón (que pueden ser usados como productos finales o transformarse dentro de la industria), y conversión a libros, poligráficos, etiquetas o empaques (mediante insumos de publicidad, editorial, plástico, químicos, etc.). Esta cadena se complementa con los procesos de comercialización y venta de los productos y servicios con valor agregado, según el informe de sostenibilidad del Ministerio de Colombia.

En la actualidad el nivel de tecnología que posee Colombia para este sector es muy bajo es por esto que, muy pocas empresas ubicadas en los diferentes departamentos de Colombia deciden exportar estos productos, cómo se evidencia en la figura 10, se resaltan algunos de estos sectores.

Figura 10 Gráfica de exportación por departamentos.



Nota. La figura muestra los principales departamentos que exportan productos del sector gráfico en Colombia

Fuente: Recopilación de información Departamentos que exportan productos del sector gráfico en Colombia. Página web “DANE”, (2022). Autoría propia.

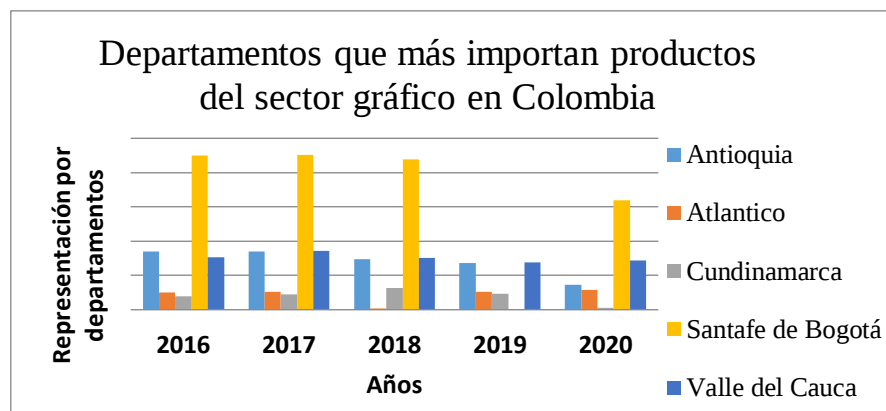
En la figura diez, se evidencia los principales departamentos que exportan productos del sector gráfico en Colombia desde el año 2016 hasta el 2020, se resalta que los principales departamentos son: Valle del Cauca, Bogotá y Antioquia, con productos como papel y cartón utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, sin fibras obtenidos y derivados del papel.

3.8 Departamentos que importan productos del sector gráfico en Colombia.

En Colombia el sector de artes o comunicación gráfica representa el 2.1 % aproximadamente del PIB y el 8 % del PIB aproximadamente en el manufacturero en Colombia.

En la figura once, se resalta que los departamentos que más importan productos de este sector son Santafé de Bogotá teniendo en cuenta que, la mayor concentración de empresas se encuentra en esta ciudad, luego Valle del Cauca, que es un departamento muy fuerte en este sector y de igual manera también se resalta el departamento de Antioquia.

Figura 11 Gráfica de importación por departamentos.



Nota. La figura muestra los principales departamentos que importan productos del sector gráfico en Colombia

Fuente: Recopilación de información Departamentos que importan productos del sector gráfico en Colombia. Página web “DANE”, (2022). Autoría propia.

Los departamentos que más importan son Santafé de Bogotá, Valle del Cauca y Antioquia con productos como papel y cartón multicapas, estucados por una o las dos caras con caolín u otras sustancias y derivados del papel.

Es importante mencionar que los departamentos que exportan son similares a los que importan, es decir que, en estos departamentos existe una gran concentración de grandes, medianas y pequeñas empresas que se dedican a la compra y venta de productos del sector gráfico. Teniendo en cuenta el anterior análisis, se puede decir que en general este sector en Colombia, aunque no represente un porcentaje grande en el PIB de Colombia es un sector potencial en crecimiento, por varias ayudas por parte del gobierno colombiano. Donde el sector público y privado invierten en maquinaria industrial para poder mejorarlo y que con el paso del tiempo este sector se vuelva más atractivo y rentable para las empresas colombianas que pertenecen a éste.

CAPÍTULO 3

3. GRAFICAS MUNDIAL S.A.S

3.1 Reseña histórica Graficas Mundial S.A.S

Hacia 1.969, el señor JOSE DEL CARMEN LARGO, compra una tarjetera, una pequeña máquina que sirve para la elaboración de tarjetas sociales y de presentación; la cual instala en su casa con el fin de elaborar trabajos por encargo en su tiempo libre; después de un tiempo suspende dicha actividad por requerir más dedicación.

Junto con un hermano emprende el proyecto de organizar la empresa, proponiéndole que cubra la parte comercial, que consistía en mostrar y ofrecer los trabajos para la venta, mientras que él se dedicaba a la parte de producción que era su fuerte. Dada la experiencia del fundador por trabajar como impresor y su persistencia, lograron que la situación mejorara de manera significativa, pues, resultó una gran demanda, razón por la cual, decidieron trasladar el negocio a un pequeño local, compraron un chibalete de diez fuentes de tipos y algunos accesorios, esto con el ánimo de dar un aspecto más formal a la empresa.

En 1.973 esta microempresa, aún no había generado empleo y pese a las múltiples dificultades, entre su inventario contaba con una máquina automática y equipo suficiente para cubrir las necesidades de los productos; esfuerzo que hizo que se duplicarían las ventas, se contratara una persona, se buscara un nuevo local y se llevara una contabilidad o control administrativo informal pero responsable.

En 1.974 se reorganiza la empresa, se constituye formalmente ante la Cámara de Comercio como limitada y bajo el nombre de **GRAFICAS MUNDIAL**, es inscrita ante la DIAN para efectos del pago de impuestos pertinentes y de orden fiscal. Contaba con tres operarios y con el equipo necesario para desarrollar el objetivo o actividad económica, que es el diseño y elaboración de productos en artes gráficas requería.

Su fundador en ausencia de vendedores elabora una lista de empresas como posibles clientes y establece contacto con éstas notando el interés por sus productos, así visualiza la posibilidad de competir en el ámbito comercial, por lo que hace una evaluación tanto de sus capacidades técnicas como administrativas, evidenciando en estas últimas una necesidad de ser suplidas, ya que su objetivo era dirigir y llevar su empresa a un campo más competitivo y con ambiciosas proyecciones futuras. En 1.975 la empresa se afilió a COIMPRESORES, gremio de carácter cooperativo que beneficia a los afiliados en el abastecimiento de papel y materia prima.

Gráficas Mundial se traza metas concretas y objetivos como son: Mantenerse actualizada con respecto a los avances tecnológicos, por lo que cada año compraba o renovaba una máquina y conceptos que le permitieran desarrollarse y destacarse más en el medio evitando el estancamiento; metas que fueron posibles y estables hasta 1.982, año en que las dificultades económicas y de salud de su fundador, hicieron que la empresa permaneciera estática por algún tiempo.

En 1.988 la empresa enfrenta nuevamente grandes dificultades y problemas que afectaron en algún punto su desarrollo. Para ese año contaba con 38 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas, siendo dirigida por su fundador, el mismo año ingresa su hijo, el ingeniero José Rodolfo Largo, quien apoya a su padre a mantener y proyectar el estatus hasta ahí conseguido.

Durante los primeros años de la década de los 90, Gráficas Mundial logra importar maquinaria de países como Inglaterra y España, e implementa secciones como autoedición, refuerza el proceso de impresión con máquinas bicolores, instala un convertidor neumático de papel y sistematiza en su gran mayoría las áreas de trabajo, tanto para el ámbito de producción como de administración y ventas.

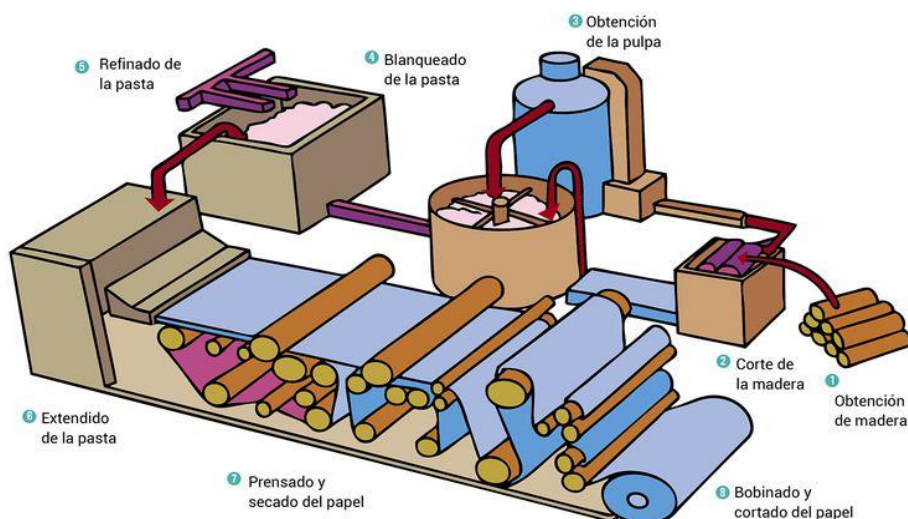
En septiembre de 1.999 falleció el fundador de GRAFICAS MUNDIAL, quedando la empresa en manos de sus hijos. Y actualmente cuenta aproximadamente con 45 colaboradores y sus ventas anuales ascienden a más de 4.000 millones de pesos.

3.4 Portafolio de productos.

Graficas Mundial S.A.S. es una empresa en Colombia, con sede principal en Bogotá D.C. La actividad a la que se dedica es la fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado), fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón.

Entre sus distintos productos están: cajas personalizadas, cajas específicas, empaques de papel, todo tipo de cajas con cartón corrugado y la fabricación de papel.

Figura 12 Proceso de fabricación del papel.



Fuente, La pre stampa. Una trampa de artes gráficas, [Pagina web]. Recuperado el 10 de marzo, 2021, de <https://laprestampa.com/el-proceso-grafico/materiales-productos-y-soportes/58abricación-del-papel/>

Figura 13 Productos fabricados por la empresa Graficas Mundial S.A.S.



Nota, [Catalogo virtual de la empresa Graficas Mundial S.A.S]. (2022)

Figura 14 Productos fabricados por la empresa Graficas Mundial S.A.S.



Fuente, [Catalogo virtual de la empresa Graficas Mundial S.A.S]. (2022)

3.4 Antecedentes con exportaciones.

La empresa Graficas Mundial S.A.S. si ha tenido antecedentes exportadores, ha realizado entregas para un cliente en Panamá. El despacho se ha realizado por un intermediario el cual es DHL y en cantidades muy pequeñas y ocasionales.

3.4 Exportaciones de productos del sector grafico en Colombia 2016-2020.

Inicialmente la industria del papel está compuesta por grandes, medianas y pequeñas empresas que usan materias primas para fabricar productos a base de celulosa los cuales tienen bastantes características muy flexibles incluyendo la impresión, empaque, limpieza y muchas operaciones industriales y comerciales.

En Colombia, los principales productos que se exportan bajo el código arancelario 4802 del sector papel y celulosa son, pulpa para papel y cartón papel, papeles para empaque y papel de uso doméstico e industrial, por otro lado, las exportaciones bajo el código 4810 papel y cartón estucados por una o las dos caras.

Tabla 9 *Tabla de códigos arancelarios, sobre las principales exportaciones del sector grafico en Colombia*

Código del producto	Descripción del producto	Valor exportado en 2017, miles de Dólar Americano	Valor exportado en 2018, miles de Dólar Americano	Valor exportado en 2019, miles de Dólar Americano	Valor exportado en 2020, miles de Dólar Americano
'481092	"Papel y cartón multicapas, estucados por una o las dos caras con caolín u otras sustancias ...	8748596	9197269	9017082	9131771
'481019	Papel y cartón utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, sin fibras obtenidas ...	5039197	5154579	4683162	3289737
'481013	Papel y cartón utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, sin fibras obtenidas ...	3602294	3949679	3713686	3088124
'481029	"Papel y cartón de los tipos utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, con ...	3642842	3850640	3656813	2977242

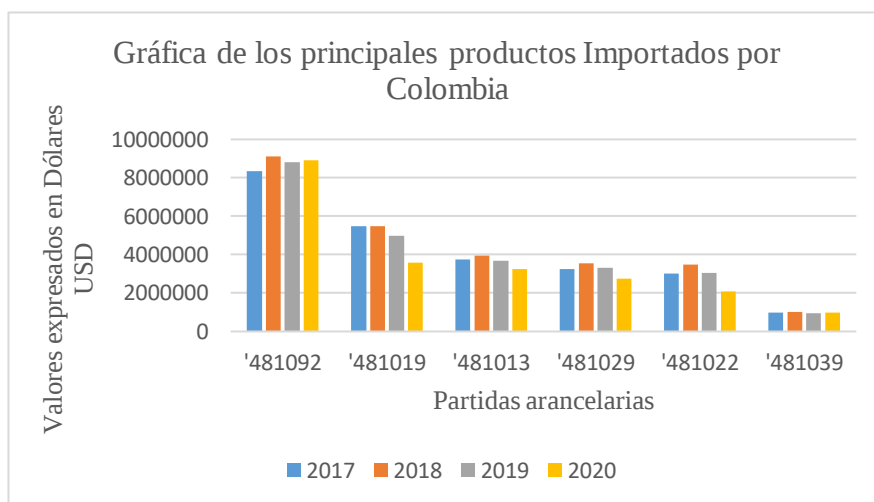
	Papel ligero recubrimiento utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, peso ...	2830340	3082415	2851088	1959105
'481022	"Papel y cartón Kraft, blanqueados uniformemente en la masa y con un contenido de fibras de ...	1534557	1326557	1323958	1398320

Valores expresados en miles de Dólares Americanos.

Nota. La tabla muestra las principales exportaciones de productos del sector grafico en Colombia

Fuente: Recopilación de información Exportaciones de productos del sector gráfico Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia.

Figura 15 Gráfica de exportaciones por producto. sobre las principales exportaciones del sector grafico en Colombia.



Valores expresados en Dólares USD

Nota La figura, muestra las principales exportaciones de productos del sector grafico en Colombia

Fuente: Recopilación de información Exportaciones de productos del sector gráfico, Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia.

En primer lugar, las principales exportaciones que muestran la tabla y la figura anterior son el papel y cartón multicapas, el papel y cartón kraft y cartón, utilizados para escribir, es importante resaltar que, aunque Colombia no cuenta con una alta gama de maquinaria industrial, exporta buenas cantidades del papel y sus derivados.

3.5 Importaciones de productos.

El sector gráfico en Colombia es un sector de fortalecimiento, que constantemente gana más valor, este sector está rodeado por la nueva tendencia, pero es importante resaltar que, Colombia importa grandes volúmenes, pero actualmente se exporta más productos del sector gráfico en Colombia de lo que se importa.

Tabla 10 Tabla de códigos arancelarios, sobre las principales importaciones del sector grafico en Colombia.

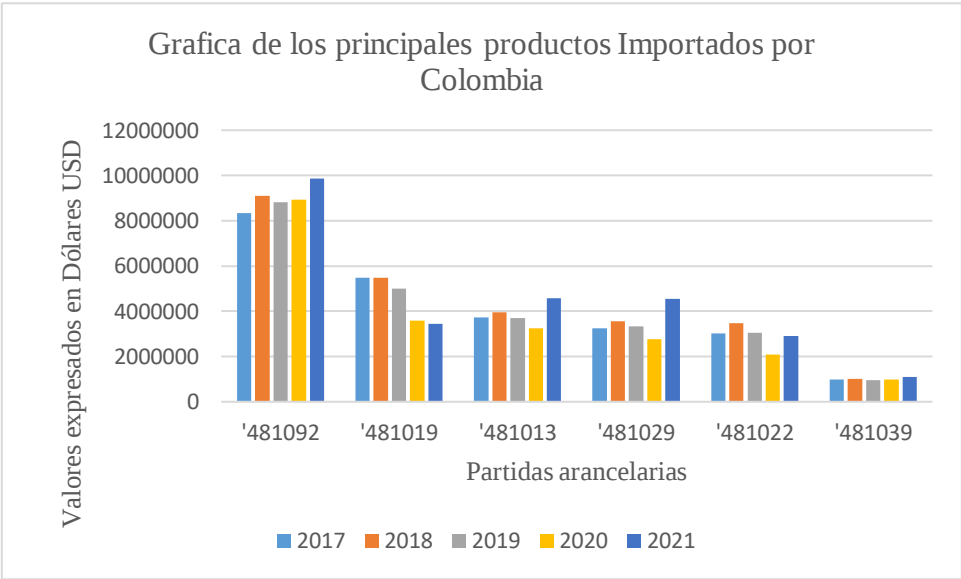
Código del producto	Descripción del producto	Valor importado en 2017, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2018, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2019, miles de Dólar Americano	Valor importado en 2020, miles de Dólar Americano
'481092	"Papel y cartón multicapas, estucados por una o las dos caras con caolín u otras sustancias ...	8330495	9110126	8809494	8918312
'481019	Papel y cartón utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, sin fibras obtenidas ...	5470743	5492592	4987677	3575519
'481013	Papel y cartón utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, sin fibras obtenidas ...	3738064	3957797	3685226	3250925
'481029	"Papel y cartón de los tipos utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, con ...	3235018	3552863	3320480	2752611
'481022	Papel ligero recubrimiento utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, peso ...	3018866	3469889	3045284	2076082
'481039	"Papel y cartón Kraft, estucados por una o las dos caras exclusivamente con caolín u otras ...	997440	1002120	955540	972453
'481032	"Papel y cartón Kraft, blanqueados uniformemente en la masa y con un contenido de fibras de ...	1101881	1098904	1006736	945795
'481099	"Papel y cartón, estucados por una o las dos caras con caolín u otras sustancias inorgánicas, ...	748489	804231	765086	782347
'481031	"Papel y cartón Kraft, blanqueados uniformemente en la masa y con un contenido de fibras de ...	323145	319698	232297	234256

Valores expresados en Dólares USD

Nota, La tabla, muestra las principales importaciones de productos del sector grafico en Colombia

Fuente: Recopilación de información Importaciones de productos del sector gráfico, Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia

Figura 16 *Gráfica de Importaciones por producto, sobre las principales importaciones del sector grafico en Colombia.*



Valores expresados en Dólares USD

Nota, La tabla muestra las principales importaciones de productos del sector grafico en Colombia

Fuente: Recopilación de información Importaciones de productos del sector gráfico, Página web “Trade Map”, (2022). Autoría propia.

Los principales productos que importa Colombia son el papel y cartón en múltiples capas, papel y cartón utilizados para escribir sin fibra, papel y cartón de diferentes tipos.

Por otro lado, Se puede concluir que la empresa no tiene una base de exportación, debido a su poca experiencia, además la empresa debe realizar estudios previos y apoyarse en esta investigación para poder identificar la mejor ruta de internacionalización.

Por otro lado, la empresa posee varios retos, principalmente es una empresa pequeña que sufrió grandes afectaciones a mediados del 2019, hasta la actualidad porque gracias a la pandemia Covid-19 la empresa dejó de laborar bastantes días, es cierto que vendía algunos productos por e-commerce, pero a clientes conocidos, pero no es su fuerte el comercio electrónico, ya que no tiene página web, ni redes sociales.

Pues se trata de una empresa tradicional, que también tiene problemas financieros, económicos, y han tenido que aplazar planes de ampliaciones o inversiones grandes de materia prima por falta de recursos económicos, sin embargo, es una empresa que se mantuvo durante la pandemia, que está en constante innovación, que crea estrategias para innovar en sus productos. A pesar de ello, la empresa debería considerar y revisar las ayudas del gobierno colombiano, ya que la asociación de Andigraf también ofrece varios tipos de ayuda entre ferias y talleres, además de los diferentes TLC que tiene beneficios de Colombia con el mundo exterior.

Del mismo modo, se recomienda que la empresa exporte los productos más fuertes que tiene el mercado nacional, los cuales son: cajas de cartón corrugado, cajas de cartón liso y cajas de cartón personalizadas, ya que son productos con buena rotación, con precios bastante accesibles y que pueden entrar a mercados como el de Perú, México y Estados Unidos, porque son productos de fácil acceso sin embargo, es recomendable que la empresa realice alianzas estratégicas con marcas o negocios comerciales con los pueden comercializar su producto más fácil en estos mercados.

CAPÍTULO 4

4. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GRAFICAS MUNDIAL S.A.S

4.1. Descripción general.

Graficas Mundial nace en 1969 por José Del Carmen Largo, una empresa colombiana que pertenece al sector de la comunicación gráfica, esta empresa no tiene amplia experiencia en procesos de exportación, es por lo que busca la mejor ruta de internacionalización para la empresa.

Cabe resaltar que, es una empresa tradicional, que tiene problemas financieros, económicos, sin embargo, es una empresa que se mantuvo durante la pandemia, que está en constante innovación y que crea estrategias para innovar en sus productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se escogen tres países para realizar procesos de exportación teniendo en cuenta los TLC, beneficios y exportaciones de las empresas más grandes del sector.

4.2 Internacionalización.

Graficas mundial, una empresa mediana ubicada en el sector de artes gráficas en Colombia busca un proceso de internacionalización el cual es, poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen.

Es importante mencionar algunos beneficios sobre el proceso de internacionalización inicialmente, aumenta la competitividad es decir el volumen del negocio puede llegar a crecer hasta un 50% o más, otro factor que beneficia a la empresa y a la economía donde se ubique ésta, es la generación de empleo, y contribuyen a la competitividad de la empresa.

Por otro lado, ayuda a resistir escenarios de crisis, es decir la empresa logra diversificar su mercado y está mejor preparada para afrontar ciclos económicos adversos. Adicionalmente,

genera nuevas oportunidades para la empresa al entrar a un nuevo país encontrando nuevas oportunidades de mercado con mayor potencial de crecimiento.

4.3 Mercados potenciales.

Inicialmente son múltiples beneficios que trae el proceso de internacionalización, pero se resalta que es un proceso arriesgado, y tiene unos costos, es por esto que, se tienen que mencionar algunos criterios de selección que se utilizaron para identificar los mercados potenciales.

1.- Crecimiento económico del país: Se analiza la expectativa de crecimiento del PIB en los próximos años de cada uno de los países en los que hay interés. Una demanda creciente y sostenida facilitará el acceso al mercado y permitirá rentabilizar las inversiones que se realicen.

2.- Exportaciones e importaciones: Se debe analizar el nivel de importaciones los últimos 5 años.

3- Barreras arancelarias: Los aranceles son impuestos a la importación de productos que se aplican en las aduanas de entrada en los países, por lo que suponen un incremento directo sobre el precio del producto.

4- Barreras no arancelarias: Además de las barreras anteriores, existen otras restricciones a la importación de productos que son fundamentalmente las limitaciones cuantitativas que establecen un límite a la cantidad de productos que un país puede importar (contingentes, cupos, licencias), así como las llamadas barreras técnicas que tienen que ver con los procesos de certificación y homologación.

5.-Facilidad para hacer negocios: El dinamismo actual de la economía hace que cada vez se valoren más países con normativas y legislaciones que favorezcan la implantación y desarrollo de negocios, a la vez que tengan unos costos competitivos para llevarlos a cabo. Se valoran aspectos como tiempo y coste para constituir una empresa, facilidad para obtener

crédito, impuestos, costes laborales, coste logístico, cumplimiento de contratos y procedimientos de reclamación.

Cabe destacar que, estos cinco criterios se utilizaron para identificar los posibles países para el proceso de internacionalización de la empresa Graficas Mundial. Se seleccionaron 3 países, dos de ellos son países latinoamericanos con economías parecidas a la economía actual donde se encuentra la empresa y el otro país es un mercado retador, pero no imposible.

Tabla 11 *Tabla de los países potenciales. Análisis sobre el país de México.*

PAÍS	ANÁLISIS
MÉXICO	México es uno de los principales mercados a nivel mundial, con una población superior a los 126 millones de habitantes de los cuales el 62% (78.1 millones) corresponde a población económicamente activa (PEA) y 76 millones se encuentran ocupados. Además, posee una gran infraestructura portuaria que le permite y le facilita sus operaciones comerciales con el resto del mundo, cuenta con 22 puertos ubicados estratégicamente sobre el océano Atlántico y Pacífico. Los cuatro principales puertos del país, por los que pasa el 60 % del tráfico marítimo de mercancías, son Puerto Altamira y Puerto Veracruz en el Golfo de México, y Puerto Manzanillo y Puerto Lázaro Cárdenas en la costa del Pacífico; mucho de su tráfico se dirige a los puertos de: Altamira, Veracruz, Manzanillo, Progreso, Lázaro Cárdenas y Ensenada.

Nota, La tabla muestra un pequeño resumen sobre la economía mexicana, sus aspectos económicos, políticos y sociales

Fuente: Mercado con gran potencial y capital humano, Página web “<https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/mercado-potencial/>”, (2022). Autoría propia.

Tabla 12 Tabla de los países potenciales. Análisis sobre el país de Perú.

PERÚ	El mercado peruano es de consumo masivo tiene cuatro características que lo definen a grandes rasgos: 1) El canal tradicional mueve el 70% de las ventas a nivel nacional. 2) Hay una alta tasa de informalidad en el canal tradicional. 3) El canal moderno presenta un crecimiento sostenido. 4) La penetración del canal digital aún es baja, pero tiene altas tasas de crecimiento. Por otro lado, la balanza comercial del Perú registró un superávit de USD 430.000.000 en marzo, y con ello acumuló un resultado positivo de USD 1.212.000.000 en el primer trimestre del 2019, según informó el Banco Central de Reserva (BCR). En comunicado, el ente emisor indicó que las exportaciones totalizaron USD 3.698.000.000 en marzo, un monto menor en 11.8 % con respecto al mismo mes del 2018. El resultado se dio como efecto de los menores precios y volúmenes exportados. No obstante, en dicho mes las exportaciones no tradicionales aumentaron 1.4 % debido a los mayores embarques (7.2 %), en particular, de productos agropecuarios, pesqueros y químicos. En cuanto a las importaciones, estas sumaron USD 3.267.000.000 en marzo, mostrando una disminución de 7.3 % frente a similar mes del año anterior. Esto debido a las menores compras del exterior de insumos, bienes de consumo y de capital.
------	---

Nota, La tabla muestra un pequeño resumen sobre la economía peruana, sus aspectos económicos, políticos y sociales

Fuente: Consumidor peruano: cinco características que los marcarán en el 2021, Página web “<https://gestion.pe/economia/consumidor-peruano-cinco-caracteristicas-que-los-marcaran-en-el-2021-nndc-noticia/>”, (2022). Autoría propia.

Tabla 13 Tabla de los países potenciales. Análisis sobre el país de Estados Unidos.

Estados Unidos	Estados Unidos es un mercado amplio de 310 millones de personas, la mayor economía del mundo representa aproximadamente un 25% de la producción mundial total. El país absorbe el 16% de las importaciones mundiales y es el principal emisor (19%) y receptor de inversión internacional (15%). Su renta per cápita asciende a unos 47.200 dólares. Es un mercado potencial por su gran industria tecnología, es destacada por su fuerte sector en servicios, tiene gran inversión en el desarrollo tecnológico, les preocupa y se actualizan por tendencias para ofrecer productos novedosos que cubran las distintas necesidades del cliente.
----------------	--

Nota, La tabla muestra un pequeño resumen sobre la economía estadounidense, sus aspectos económicos, políticos y sociales

Fuente: Resumen del análisis del mercado estadounidense, Página web “[https://www.icex.es/icex/es/Navegacionzonacontacto/revista-elexportador/invertir/EST4360645.html#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20un%20ampl%C3%ADsimode%20inversi%C3%B3n%20internacional%20\(15%25\).](https://www.icex.es/icex/es/Navegacionzonacontacto/revista-elexportador/invertir/EST4360645.html#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20un%20ampl%C3%ADsimode%20inversi%C3%B3n%20internacional%20(15%25).)”, (2022). Autoría propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, los países seleccionados fueron tres, estos países se seleccionan después de escoger varios países y analizarlos, se filtraron las mejores opciones, estos fueron los países anteriormente seleccionados. Es importante resaltar que se analizaron factores económicos, sociales, políticos y culturales, además de revisar datos microeconómicos y macroeconómicos de cada país, Cada país también se comparó con Colombia con similitud de mercados, estrategias de venta y comportamiento del consumidor.

4.4. Matriz de mercados potenciales.

Principalmente, se elaboraron tres matrices, una para cada mercado evaluando el producto contra el mercado

Tabla 14 Matriz sobre el mercado mexicano.

	MATRIZ ANSOFF MERCADO MEXICANO		
	PRODUCTO		
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO MEXICANO	ACTUAL	Penetración en el mercado Se posiciona en el puesto 10 de la industria de la impresión, los costos no son tan altos, el mercado es amplio, el gobierno brinda ayudas para las pequeñas empresas y existen programas para aplicar programas y recursos ofrecidos por el ministerio para potencializar la empresa *Visibilizar más la imagen de marca	Desarrollo de nuevos productos *Expandir mercado nacional a través de internet *Innovación en productos con materias primas que ya se tienen *Reforzar estrategias de marca, para aumentar las ventas
	NUEVO	Desarrollo de mercado Mexicano: *Ampliación de los tipos de cajas de cartón *Nuevas tendencias nuevos productos (expansión de productos) *México ocupa el puesto 10 en la industria de la impresión *Este sector tiene una gran participación en el mercado *Estrategias de canales de distribución o publicidad *Alianzas con marcas de dulcerías	Diversificación: *Nueva comercialización de productos en un mercado nuevo *Concentrarse y dedicar esfuerzos a nuevos productos *Innovación en tipos de cartón *Innovación en colores, estampados (productos ya existentes en mercado mexicano: cartón flexible, cajas de cartón armables)

Nota, La tabla muestra análisis sobre los productos y mercado de Graficas Mundial, frente a productos y mercado mexicano

Fuente: Análisis del mercado mexicano (2022). Autoría propia.

Tabla 15 Matriz sobre el mercado peruano.

	MATRIZ ANSOF MERCADO PERUANO		
	PRODUCTO		
		ACTUAL	. NUEVO
MERCADO PERUANO	ACTUAL	Penetración en el mercado *Utilizar programas y recursos ofrecidos por el ministerio para potencializar la empresa *Visibilizar más la imagen de marca	Desarrollo de nuevos productos *Expandir mercado nacional través de internet. *Innovación en productos con materias primas que ya se tienen *Reforzar estrategias de marcar, para aumentar ventas
	NUEVO	Desarrollo de mercado Peruano: *Es un mercado potencial en crecimiento *Mercado con productos de bajo precio *No hay tanta inversión en tecnología por parte del ministerio *Mercado enfocado en la imprenta de libros y revistas *Preocupación por el medio ambiente	Diversificación: *Nueva comercialización de productos en un mercado nuevo *Concentrase y dedicar esfuerzos a nuevos productos *innovación en tipos de cartón * innovación en colores, estampados (productos ya existentes en mercado peruano: Productos eco amigables, cartones biodegradables, además de la incursionar en impresión de libros, revistas

Nota, La tabla muestra análisis sobre los productos y mercado de Graficas Mundial, frente a productos y mercado peruano

Fuente: Análisis del mercado peruano (2022). Autoría propia.

Tabla 16 Matriz sobre el mercado estadounidense.

	MATRIZ ANSOF MERCADO ESTADOUNIDENSE		
	PRODUCTO		
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO ESTADOUNIDENSE	ACTUAL	Penetración en el mercado *Utilizar programas y recursos ofrecidos por el ministerio para potencializar la empresa *Visibilizar más la imagen de marca	Desarrollo de nuevos productos *Expandir mercado nacional través de internet *Innovación en productos con materias primas que ya se tienen *Reforzar estrategias de marcar, para aumentar ventas
	NUEVO	Desarrollo de mercado Estadounidense: *Ferias, eventos para mayor posicionamiento de marca *Costos altos *Estrategias de canales de distribución o publicidad *Alianzas con marcas de alto consumo *Mayores competidores *Tendencias actuales *Fuerte nivel de tecnología	Diversificación: *Nueva comercialización de productos en un mercado nuevo *Concentrarse y dedicar esfuerzos a nuevos productos *Innovación en tipos de cartón *Innovación en colores, estampados (productos ya existentes en mercado estadounidense: Muebles de flexicartón, impresión a laser de última generación)

Nota, La tabla muestra análisis sobre los productos y mercado de Graficas Mundial, frente a productos y mercado estadounidense

Fuente: Análisis del mercado estadounidense (2022). Autoría propia.

4.5 Mercado y producto Seleccionado

Se recomienda incursionar en el mercado mexicano.

Tabla 17 Matriz sobre mercado mexicano, país seleccionado a exportar

MERCADO MEXICANO	MATRIZ ANSOF MERCADO MEXICANO		
	PRODUCTO		
	ACTUAL	ACTUAL	NUEVO
		Graficas Mundial tiene que realizar una inyección de capital en sus materias primas, inicialmente en la compra de máquinas industriales para la impresión, para poder incursionar en diferentes mercados, adicionalmente es importante que utilicen medios como el internet y redes sociales para el posicionamiento de marca y así mejorar las estrategias de publicidad y ventas porque es cierto que es una empresa pequeña actualmente con buenas ventas, pero si la empresa decide empezar el camino de la internacionalización debe afrontar grandes retos	Productos actuales, Cajas decoradas, cajas personalizadas, cajas dulceras. Pero es importante tener estas recomendaciones *Expandir mercado nacional a través de internet *Innovación en productos con materias primas que ya se tienen *Reforzar estrategias de marca, para aumentar las ventas
	NUEVO	Se posiciona en el puesto 10 de la industria de la impresión, los costos no son tan altos, el mercado es amplio, el gobierno brinda ayudas para las pequeñas empresas y existen programas para aplicar Desarrollo de mercado Mexicano : *Ampliación de los tipos de cajas de cartón	Producto seleccionado a exportar a el mercado mexicano, cajas de cartón flexible, cajas de cartón armables,

		*Nuevas tendencias nuevos productos (expansión de productos) *México ocupa el puesto 10 en la industria de la impresión *Este sector tiene una gran participación en el mercado *Estrategias de canales de distribución o publicidad *Alianzas con marcas de dulcerías	 Inicialmente se recomienda empezar a exportar estas categorías de producto. aunque se recomienda *Innovación en tipos de cartón *Innovación en colores, estampados (productos ya existentes en mercado mexicano: cartón flexible, cajas de cartón armables)
--	--	--	---

Nota, La tabla muestra el país y la categoría de producto seleccionado a exportar a el mercado mexicano

Fuente: país y producto seleccionado (2022). Autoría propia.

Según este estudio y teniendo en cuenta el análisis previo se recomienda incursionar en el mercado mexicano en la categoría de producto cajas de cartón flexibles y cajas de cartón armables ya que, es una de las economías más fuertes, se posiciona en el puesto 10 de la industria de la impresión, los costos no son tan altos, el mercado es amplio, el gobierno brinda ayudas para las pequeñas empresas y existen programas para aplicar. Pero, es importante mencionar que Graficas Mundial tiene que realizar una inyección de capital en sus materias primas, inicialmente en la compra de máquinas industriales para la impresión, para poder incursionar en diferentes mercados, adicionalmente es importante que utilicen medios como el internet y redes sociales para el posicionamiento de marca y así mejorar las estrategias de publicidad y ventas porque es cierto que es una empresa pequeña actualmente con buenas ventas, pero si la empresa decide empezar el camino de la internacionalización debe afrontar grandes retos

4.6 Relación de las teorías con la situación de la empresa graficas mundial.

Principalmente se mencionan las principales teorías con relación a la empresa, identificando la mejor opción para el proceso de internacionalización de la empresa Graficas Mundial S.AS.

Tabla 18 *Tabla comparativa de relación de teorías.*

TEORÍAS SELECCIONADAS	RELACIÓN CON GRAFICAS MUNDIAL
PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING El paradigma ecléctico es publicado en la década de 1980, también conocido como Modelo OLI (Ownership Location Internalization). Por el economista John Harry Dunning, que busca ofrecer un marco general para determinar la extensión y el modelo de producción en el exterior de las diferentes empresas de un determinado país, así como la producción en el país por parte de empresas en el extranjero.	Lo anterior se relaciona con la empresa Graficas Mundial S.A.S por que, inicialmente la empresa debe realizar un análisis interno identificando sus ventajas y factores clave, se considera que tienen ventajas de propiedad ya que, la empresa cuenta con diseños únicos y plantillas de impresión, además el buen manejo de los recursos hace que la empresa se diferencie en sus diferentes procesos tecnológicos, por otro lado, la empresa puede extender sus actividades para reforzar sus derechos de propiedad para reducir costos protegiendo la calidad de su producto.

MODELO UPPSALA Este modelo sueco fue propuesto inicialmente durante los años de 1970, con el objetivo de llegar a ser una teoría aplicable para las empresas con ambiciones de internacionalización; argumenta las dificultades que atraviesa una empresa al momento de llegar a mercados extranjeros, es importante mencionar que la empresa que escoge su país destino no conoce lo suficiente del mismo, es según Johansson y Wiedersheim Paul (1975), “argumentan que este modelo teórico predice que la empresa incrementará gradualmente sus recursos comprometidos en su país de elección a medida que vaya adquiriendo cierta experiencia mediante actividades que se realizan en el mercado de al que accedió”. Es decir, el modelo Uppsala es el camino que recorre una empresa al momento de expandirse en nuevos mercados, describe como un proceso que va incrementando gradualmente, a través de cada etapa las empresas obtienen mayores conocimientos, y aumentan su compromiso con el mercado internacional.	Este modelo plantea unos factores los cuales se pueden ver en el capítulo 1, para el caso de la empresa Graficas Mundial S.A.S puede ser considerado la exportación indirecta es decir concentrar sus recursos en la producción extranjera en otras palabras, la empresa desarrolla su actividad comercial en el país que escoge, adquiriendo experiencia y reducción de costos puesto que esta etapa la empresa no se hace cargo de los costos que implica un proceso de exportación, otro factor que podría considerarse es la producción en el exterior, la empresa tiene su proceso productivo en un país extranjero todo esto porque puede que salga menos costoso el producir en un país diferente a Colombia.
---	---

MODELO DE INNOVACIÓN El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar análisis del proceso de internacionalización de empresas depende del sector que pertenece; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre	En el caso de la empresa Gráfica Mundial S.A.S, este modelo es retador porque es cierto que la empresa pertenece a un sector el cual es guiado por las tendencias e innovaciones que se planteen, es por esto que, el concepto innovación es muy importante para la empresa, resaltando en que la empresa debe innovar no solo en sus productos sino también en sus procesos internos, en sus diferentes áreas dentro de la misma empresa para poder estar a la vanguardia de las exigencias del mercado nacional e internacional.
--	---

por lo que, a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso. Es decir, se plantea que mediante el proceso de internacionalización la innovación empresarial juega un papel importante tanto para las pymes y grandes empresas, es decir que, la innovación sea un eje central de desarrollo económico, todos ellos coinciden en que esta debe lograr beneficios a largo plazo, y ser difícil de igualar.	
---	--

TEORÍA DE REDES Esta teoría plantea que la Pymes y la gran empresa pueden lograr un proceso de internacionalización mediante la utilización de redes de negocio, a través de las relaciones de intercambio (distribuidores, proveedores, clientes, competidores, entidades públicas y privadas del sector) y el mercado donde la empresa pueda tener influencia con sus operaciones, estos autores consideran que toda empresa tiene o mantienen una red con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno.	En el caso de Graficas Mundial S.AS esta teoría puede beneficiar a la empresa porque puede ampliar y mejorar las relaciones de intercambio, sus diferentes relaciones con proveedores distribuidores y demás, si la empresa emprende la ruta internacionalización ampliaría estas.
--	---

CHOICE OF ENTRY MODE Esta teoría plantea dos modos de entrada al mercado extranjero estos son: Non-Equity y Equity, es importante elegir una buena forma de entrada a un mercado nuevo extranjero, para que pueda traer excelentes beneficios la empresa, además es importante estudiar el tamaño de la empresa. 1. EXPORTACIONES	Esta teoría explica las exportaciones, es decir, la salida de productos a un mercado extranjero, para el caso de la empresa Graficas Mundial S.A.S se mencionará la trayectoria de los últimos años en el sector al que pertenece la empresa, es decir sector del arte o comuen Colombia, debido a que la empresa no tiene mucha experiencia en exportación.
---	---

Es la venta de productos y servicios en países extranjeros que se obtienen del país de origen, esta forma de entrada es la más simple para ingresar a un mercado internacional, la ventaja es que las empresas evitan el gasto de establecer operaciones en un nuevo país.	En primer lugar, la empresa Graficas Mundial S.A.S es una empresa que pertenece al sector de artes o comunicación gráfica, este sector comprende impresión de material publicitario, comercial y editorial, además de periódicos, revistas, empaques y etiquetas. Según un estudio sectorial de la Cámara y Comercio de Bogotá este sector representa el 2.1 % del PIB y el 8 % del PIB manufacturero, se resalta que Colombia constantemente realiza procesos de importación en inversión de equipos y tecnologías para fortalecer la industria gráfica.
--	---

Nota, La tabla muestra una relación entre las teorías de internacionalización de una empresa y la empresa de estudio Graficas Mundial

Fuente: Relación de teorías y Graficas Mundial (2022). Autoría propia.

Inicialmente el cuadro anterior es de mucha ayuda para poder identificar y relacionar la teoría con la situación real de la empresa, sus ventajas y desventajas, realizando este cuadro comparativo se identificó que la empresa tiene que asumir retos, y con este análisis poder minimizar riesgos, analizando todas las variables que puedan afectar el proceso de internacionalización.

Graficas Mundial, es una empresa pequeña con muchos propósitos y sueños, con ganas de poder llevar sus productos a todos los mercados, logrando una expansión y un mejor posicionamiento de marca.

CONCLUSIONES

En primer lugar, este trabajo resulta ser una orientación y un apoyo para el proceso de internacionalización de la empresa Graficas Mundial S.A.S, una empresa que cuenta con altas y bajas, pero que pese a todo tiene las ganas de expandir sus productos, y así poder llegar a nuevos mercados, aceptando nuevos retos y minimizando costos.

En definitiva, se resalta que esta empresa tiene trayectoria en el mercado, pues se trata de una empresa actualmente fuerte, que ha afrontado diferentes dificultades económicas, sociales, internas y externas y que, pese a todas ellas, la empresa ha logrado tener un valor agregado en sus productos, en sus procesos internos y en su personal calificado.

En síntesis, este análisis se considera relevante para poder identificar aspectos o elementos claves que impacten positivamente a la empresa, para evaluar en qué aspecto tiene falencias; y, por último, tomar decisiones estratégicas, considerando los diferentes factores mencionados, ya que, es importante que la empresa se apoye más en los programas y en los concursos que brinda el ministerio, además de los tratados de libre comercio que tienen reducciones económicas revisando y analizando los mercados potenciales.

RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa Graficas Mundial realice un diagnóstico interno y pueda mejorar sus falencias internas, perfeccionando el posicionamiento de mercado local y el posicionamiento de marca. Después de esto, es importante que considere este análisis como orientación, como la mejor ruta de internacionalización y que la empresa tenga en cuenta los mercados potenciales que se recomiendan para poder trabajar de la mano de la empresa para lograr de esta manera un proceso de internacionalización exitoso.

Referencias

- Andigraf. (2019-2020). *Andigraf Asociación Colombiana de la industria de la Comunicación Gráfica*. Obtenido de Ranking empresarial de la comunicación gráfica 2019 – 2020: <https://andigraf.com.co/ranking-sectorial-de-la-comunicacion-grafica/>
- Andigraf, A. C. (2020). *Andigraf, Asociación Colombiana de la industria de la Comunicación Gráfica*. Obtenido de Tendencias mundiales para la industria gráfica: <https://andigraf.com.co/tendencias-mundiales-para-la-industria-grafica/>
- Bogota, C. d. (2016). *ESTUDIO DE MERCADO. ESTUDIO SECTORIAL | COMUNICACIÓN GRÁFICA*.
- Bogota, C. y. (2019). *Cluster Bogotá, Comunicación Gráfica*. Obtenido de [http://www.bogotamadridfusion.com/Clusters/Cluster-](http://www.bogotamadridfusion.com/Clusters/Cluster-Comercio, C. Y. (2020). Bogota Cluster, Comunicación Gráfica. Obtenido de Tendencias de la industria gráfica en 2020: https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Comunicacion-Grafica/Noticias/2020/Enero-2020/Tendencias-de-la-industria-grafica-en-2020)
- Comercio, C. Y. (2020). *Bogota Cluster, Comunicación Gráfica*. Obtenido de Tendencias de la industria gráfica en 2020: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Comunicacion-Grafica/Noticias/2020/Enero-2020/Tendencias-de-la-industria-grafica-en-2020>
- Estugraf. (2021). *Estugraf*. Obtenido de ¿Qué es y cómo funciona la impresión offset?: <https://estugraf.com/funciona-la-impresion-offset/>
- Ferro Soto, C., & Guisado González, M. (2010). ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL CONTEXTO DEL SECTOR MANUFACTURERO ESPAÑOL. *Revista Galega de Economía*, 19.
- Gruesso, A. (2017). *La economía de Colombia se mueve con el sector de la comunicación gráfica*. Obtenido de Empresarial & laboral: <https://revistaempresarial.com/industria/grafica/economia-colombia-mueve-sector-comunicacion-grafica/>
- Laboral, R. E. (2017). *Empresarial & Laboral*. Obtenido de La economía de Colombia se mueve con el sector de la comunicación gráfica: <https://revistaempresarial.com/industria/grafica/economia-colombia-mueve-sector-comunicacion-grafica/>
- Ministerio de Industria, C. y. (2020). *Resumen del análisis del mercado*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/EST4360645.html>
- Productiva, C. (2019). *Colombia Productiva*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/historico/industria-editorial-grafica>
- Proyectos México, o. d. (2021). *MERCADO CON GRAN POTENCIAL Y CAPITAL HUMANO*. Obtenido de <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/mercado-potencial/>
- Rivera, N. M. (2015). *Observatorio de Desarrollo Económico*. Obtenido de Los retos de la industria de la comunicación gráfica en Bogotá: <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/industria/los-retos-de-la-industria-de-la-comunicacion-grafica-en-bogota>

