

## 2 Modelos de internacionalización para PYMES – sector textil (prendas de vestir) en Bogotá D.C. (Enmarcados en *Born Global* y *Uppsala*)

Models of internationalization for SME's – textile sector (clothing) in Bogotá D.C. (Born Global and Uppsala Framework)

Diana Marcela Díaz Campo,  
Programa: Administración de Empresas,  
Universidad Libre, Bogotá

### Resumen

Esta investigación se realizó con el fin de analizar, entender, conocer y destacar los modelos de internacionalización que existen y a los que las empresas colombianas tiene acceso para hacer que sus productos sean reconocidos a nivel mundial; mejorar su calidad y ampliar el mercado de acción abriendo camino a mejores y nuevas posibilidades.



**Palabras claves:**

Calidad, Internacionalización, Innovación, PYMES, Desarrollo, Competitividad.

**Abstract**

This research was carried out in order to analyze, understand, know and highlight patterns of internationalization that exists and that the Colombian companies have access to; in order to make its products recognized around the world, improve its quality and expand market action, opening paths to new and better possibilities.

**Key words:**

Quality, Internationalization, Innovation, SME's, Development, Competitiveness.

**I. Introducción**

Esta investigación tiene por objetivo analizar los diferentes modelos de internacionalización que existen y conocer como algunas empresas colombianas mediante estos modelos, han expandido su unidad de negocio a tierras extranjeras, permitiendo mejorar los procesos de producción y la calidad de los productos, así como incrementar los beneficios y creando alternativas para optimizar las finanzas y recursos del país.

Las empresas son el pilar de la economía moderna; su sostenibilidad en el tiempo permite que los países desarrollen avances y promuevan sus productos y servicios hacia nuevos mercados; es por esto que es importante considerar cómo están llevando a cabo su proceso de internacionalización,

partiendo desde sus formas de asociación, sus fuentes de capital y el sector de la economía en el que participan.

Una forma práctica de realizar este proceso son los modelos de internacionalización, que ayudan a fortalecer el entorno empresarial y permiten ampliar los procesos de globalización de los mercados.

Este artículo nace a raíz de una pregunta universitaria acerca de la expansión de las pymes en Colombia y las diferentes formas que estas emplean para internacionalizar sus productos; se encontró, una escasez de información acerca de los modelos utilizados por las empresas para globalizarlos; por ello se decide desarrollar como auxiliar de investigación, en el semillero de Investigación del Programa de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Libre, un material de información acerca de las empresas del sector textil –prendas de vestir– en la ciudad de Bogotá, respecto del cómo estos modelos ayudaron a la expansión del mercado en las empresas de este sector.

Con el fin de exponer la utilidad de los modelos de internacionalización en este artículo, se mostrará un caso de aplicación en el sector textil que pertenece a los sectores considerados de talla mundial<sup>1</sup>; este nos permitirá ver como la internacionalización es un estandarte importante en la economía, no solo de la empresa sino para el ingreso per cápita de un país.

<sup>1</sup> Documento CONPES 3527 de 2008.

## II. Modelos de internacionalización

### Características de los modelos de internacionalización

El emprendimiento e innovación crean alternativas de creación de productos con muy buena aceptación que ayudan a mejorar los diferentes entornos y las diferentes estrategias que se emplean en los países extranjeros a la hora de la venta del producto. Los factores internos y externos de las organizaciones son claves para alcanzar este impacto e influye y radica básicamente en como los elementos complementarios son empleados en la búsqueda de la expansión del mercado y la maximización de los recursos para los nacientes en los negocios internacionales. [1]

Los modelos de internacionalización han hecho que algunas empresas en Colombia adopten uno de ellos y logren incursionar con sus unidades estratégicas a muchos lugares del mundo, fabricando poco a poco una experiencia y una trayectoria para las pymes nacientes de las nuevas generaciones y las nuevas tecnologías.

#### a) Modelo Born Global

Las empresas nacidas internacionalmente (Born Global) son un modelo de internacionalización en donde su planeación y diseño desde su nacimiento o creación está orientado hacia lo internacional, es decir, se fijan metas que satisfaga necesidades no sólo locales sino también internacionales; éstas empresas no tienen ningún tipo de limitación y los bienes, productos o servicios que

manejan son demandados a nivel mundial, es por esto, que desde el inicio de operaciones pueden tener ventas y clientes en cualquier lugar del mundo y contraer con ellos todo tipo de relación comercial.

Su característica principal es que son pymes con no más de 200 empleados y sus productos tienden a tener algún desarrollo tecnológico y un toque de innovación.<sup>2</sup>

En general se encuentra que las empresas creadas con estas características suelen ser empresas pequeñas o medianas con algunos recursos en tecnología; tienden a acceder a compañías extranjeras, con el fin de vender sus productos y servicios, y por lo general, llegan a estas empresas por algún tipo de agremiaciones o agentes de información (bases de datos) que les permiten conocer un poco de la compañía y les proporcionan el contacto para iniciar las negociaciones con estas empresas.

Esta modalidad de creación de empresa se considera un tipo de innovación, ya que para la creación de estas se requiere de una muy buena planeación estratégica y una visión globalizada de las necesidades que tiene el mercado objetivo; aunque por tener poco capital deben establecer productos específicos y nichos de mercado muy definidos que les permitan tener éxito y crecer con el cliente. El nivel de exigencia es mayor ya que los productos o servicios deben tener unos estándares de calidad que suplan a cabalidad las necesidades en un entorno globalizado.

<sup>2</sup> (Bilkey, 1978; Dichtl, Leibold, Köglmayr y Muller, 1984; Leonidou y Katsikeas, 1996; Rialp, 1997; Thomas y Araujo, 1986 "factores que inciden en la creación de born global en Colombia", Diana Marcela Escandon, 2009.

Las empresas que acogen el modelo Born global son aquellas que tienen un alto componente tecnológico; sin embargo, no por contar con un nivel de tecnología alto, se perciben como empresas de internacionalización, debido a que una de las características estructurales de este tipo de empresas consiste en que su mercado es exclusivamente internacional, es decir, que desde que nacen, llevan en sus genes el mercado internacional.

## b) Modelo Uppsala

El modelo *Uppsala* es un modelo que enseña como las pymes que se constituyeron con una mirada prospectiva hacia lo local, pueden empezar a internacionalizar sus productos. La mayoría de las empresas colombianas y más concretamente las pymes actúan en el mercado realizando actuaciones de tipo local – venta de productos- para posteriormente exportar con el fin de tener más aceptación y reconocimiento a nivel internacional. Uno de los motores de la internacionalización bajo este enfoque es el factor ganancias, incentivado por la depreciación de la divisa; no obstante, cuando las empresas comienzan a internacionalizar sus productos enfrentan barreras como: la falta de recursos tecnológicos, conocimiento y el temor de fracasar en la idea de llevar su empresa a otro nivel y maximizar sus ganancias. (Arias, 2004; Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975)<sup>3</sup>.

Bajo el modelo *Uppsala* las empresas en su proceso de internacionalización lo deben

realizar no rápidamente, sino por etapas, que les permita crear su sistema de negocio en el exterior, minimizando su riesgo al fracaso y llegar al público de forma global.

La idea de realizar un proceso de internacionalización por etapas, es que permite a las empresas avocar los mercados progresivamente, es decir, poco a poco, mediante la inserción paulatina inicialmente a economías pequeñas con factores culturales similares, las cuales les brindan experticia sin arriesgar su patrimonio, hasta llegar a mercados más grandes con un conocimiento fortalecido que les permita crecer y desarrollarse de manera sostenible en el tiempo.

Las etapas de este proceso están dadas por las siguientes acciones: exportaciones regulares o esporádicas, exportaciones realizadas mediante representantes independientes, establecimiento de sucursales en otro país y establecimiento de plantas productivas en el exterior.

## III. Teorías x de internacionalización

### a) Teoría del ciclo de vida

El modelo o teoría del ciclo de vida es el que permite emplear la ventaja competitiva con un toque de innovación, economías a escala y la incertidumbre de los mercados internacionales.

Las empresas producen y comercializan en el país de origen; por ello, en muchas ocasiones deben trasladar la unidad productiva al país extranjero para disminuir costos, o en otros

<sup>3</sup> (Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) describe la... Duysters, 2004; Narula y Hagedoorn, 1999; García-Canal et. al., 1998; alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión – Parra, Andres, 2012.

casos, debe trasladar la producción a países en desarrollo, obteniendo mayor beneficio.

### b) Teoría de la ventaja monopolística

Cuando se habla de la teoría de la ventaja monopolística, esta se enfoca y aplica en la creación y/o surgimiento de las compañías multinacionales, las cuales, son empresas que han crecido y evolucionado de la mano con el desarrollo tecnológico y los diferentes cambios de los mercados del mundo.

En el reconocimiento de las empresas multinacionales sobresalen los autores Kindleberger (1969) y Hymer (1976)<sup>4</sup>, quienes resaltan que las ventajas y estrategias que emplean éstas empresas son la ventaja competitiva que ofrecen al mercado, en donde una de las características más sobresalientes de este tipo de empresas, son las operaciones de comercio exterior vía moneda extranjera. Con las actuaciones descritas las multinacionales entran a los mercados extranjeros compitiendo con éxito contra las empresas locales y ganando ventaja de ingreso foráneo [2].

Un conocedor de lo anterior es Hymer (1976), quien expone como las empresas pueden adquirir dichas ventajas y les muestra el tipo de sector y las estructuras a emplear para examinar otros países, con el fin de explotar tales ventajas para su beneficio y obtener éxito [3].

<sup>4</sup> Según algunos investigadores, la empresa born global se dedican a sectores de alta tecnología y actividades artesanales, centran su estrategia en la innovación, son sometidas a ambientes muy dinámicos y sus gestores son generalmente visionarios (*entrepreneur*) (Jolly *et al.*, 1992; Kinght y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Fillis, 2000).

Continuando con el análisis de estas teorías, se encuentra que muchas empresas, soportan su proceso de internacionalización en la teoría de los costos de transacción, que parte del escenario o la presunción: el mercado es perfectamente competitivo por ende no le hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que no se presenta ningún tipo de amenaza sustitución por otra empresa; elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y obliga a las empresas a actuar de manera eficiente (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002) [4].

Por otra parte, cuando se trata de explicar los costos de transacción como un factor de internacionalización sucede que, cuando el número de proveedores disminuye, las empresas o las organizaciones tiene menor oportunidad de reemplazarlos; por ello, los costos de transacción se incrementan, debido a que se requiere hacer negociaciones que cumplan con los plazos ya establecidos y pactados. Estos mayores costos afectan o repercuten en la disminución de la utilidad. (Dwyer y Oh, 1988).

De conformidad con lo anterior, se hace necesario examinar los costos de transacción, en el momento en que se quiera internacionalizar el producto en nuevos mercados [5].

### c) Teoría ecléctica

En otras teorías, se encuentra la *teoría ecléctica*, que explora como el patrón, la extensión y la forma de producir internacionalmente en una empresa está basado en la unión de las ventajas específicas que esta tiene

analizando la preferencia para establecerse allí. Plantea Dunning (1988) [6].

Existen cuatro condiciones desde el punto de vista de la *teoría ecléctica* que debe contar o tener una empresa para que pueda explotar sus ventajas competitivas en los mercados internacionales vía inversión extranjera directa –transición de una empresa local a una compañía multinacional–.

La primera es que la empresa debe poseer ventajas propias en el momento de abarcar estos mercados. Dichas ventajas pueden ser que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles como *Know How* y la capacidad de la organización [7].

La segunda es que, cuando la empresa cuente con estas ventajas propias, tiene que explotarlas primero o sacar el mejor provecho de ellas, antes de venderlas a otra empresa; es decir, se obtiene mayor rentabilidad si la compañía aprovecha sus ventajas propias mediante el mejor encadenamiento de sus procesos propiciando ventajas en su cadena de valor vía apalancamiento operativo –reducción de costos– y maximizando su posición en el mercado [8].

La tercera sugiere que la empresa debe establecer una de sus plantas de producción en el extranjero para disminuir costos de transporte, carga fiscal –aranceles– y de producción por la parte de los insumos.

Y por último, se debe considerar que la estrategia de largo plazo de la organización, esté relacionada con la producción en el exterior, es decir, este tipo de inversión y establecimiento se contempla desde el

inicio de la organización, o por lo menos se tiene presente en los futuros de la misma. Vernon (1966) y Kojima (1982), Dunning (1988, 1992a) [9].

#### d) Teoría de la ventaja competitiva

Entre las teorías de internacionalización sobresale, la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, quien la describe como la habilidad que tiene la organización de crear valor agregado para sus clientes, ya sea en el precio, la calidad, o factores diferenciadores del producto que lo hagan sobresalir respecto de sus competidores directos [10].

Se entiende entonces, que todo lo que se llame valor agregado será, aquello por lo cual el cliente esté dispuesto a pagar y que necesariamente deberá cubrir los costes en los cuales se tuvo que incurrir para llegar al resultado final. *The Competitive Advantage of Nations*, Michel Porter (1990) y la teoría del ciclo de vida Vernon que aterriza y desvirtúa un poco la teoría antes mencionada [11].

## IV. Internacionalización en Colombia

Un reporte realizado por la doctora Diana Marcela Escandón (2012) indica que Colombia ha sido un país un poco alejado de las modalidades de internacionalización, quizás por falta de conocimiento o porque la información existente es insuficiente para la toma de decisiones [12].

De acuerdo con lo anterior, la investigadora decidió realizar una búsqueda de las empresas que han empleado en Colombia uno (s) de los

modelos de internacionalización explicitados, con el objetivo de ampliar su cobertura en el mercado y llevar sus procesos a estándares internacionales.

Para realizar la labor indicada, se tomó como base para esta investigación, el sector de la economía textil –prendas de vestir– en la ciudad de Bogotá - Colombia<sup>5</sup> con el ánimo de poder identificar el crecimiento del sector y analizar la importancia que la aplicación de los modelos mencionados ha contribuido a ello [13].

El sector textil –prendas de vestir– a lo largo de estos 10 años, ha mostrado una tendencia al crecimiento; panorama que luce aún más atractivo con la firma de tratados de libre comercio que permiten que la industria crezca en infraestructura y en variedad de productos, gracias a los insumos que se emplean para transformación y producción de telares, hilos y tejidos que competirán con calidad e innovación en el mundo [14].

La tasa de crecimiento promedio establecida en estos años es del 8.4%<sup>6</sup> posicionando al país en el tercer lugar en el ranking regional después de Brasil y Perú, superando a países como México y Chile.

La industria cuenta con aproximadamente cuatrocientos cincuenta fabricantes de textiles y diez mil unidades de confección<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Muestra tomada con base en los parámetros dados por la Cámara de Comercio de Bogotá para la segmentación de pequeñas empresas. Activos Totales entre 501 y 5000 S.M.M.L.V.

<sup>6</sup>

<sup>7</sup> Informe INEXMODA.com – septiembre 5 de 2013.

**Tabla 1.** Número de empresas de textiles y confecciones

Clasificación sector	Cantidad de Empresas
171: Preparación e hilatura de fibras textiles	38
172: Tejedura de productos textiles	46
173: Acabado de productos textiles no producidos en la misma unidad de producción	76
174: Fabricación de otros productos textiles	165
175: Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	78
181: Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	929
<b>TOTAL</b>	<b>1.312</b>

Fuente: Base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, enero de 2012.

Para contextualizar el tema a investigar, se determinan las empresas que en sus dos primeros años de creación, inician procesos de exportación con miras de generar mayor ingreso y reconocimiento a nivel mundial [15].

Por ello se toma uno de los sectores que para Colombia en los últimos 100 años ha representado uno de los porcentajes más altos en la producción interna del país; este sector de talla internacional, a lo largo del tiempo ha evolucionado modificando la forma en la que la producción es más tecnificada empleando tecnología y sistemas de producción más eficientes [16].

Esta evolución está enmarcada por la forma en la que con el tiempo se han tecnificado los procesos, mediante la implementación de máquinas y la transformación de los insumos logrando que la industria textil y

confecciones, se convierta en un faro de oportunidad y desarrollo para el país [17].

En el momento en que nace la necesidad de internacionalizarse la industria empieza adquiriendo maquinaria e infraestructura que le permite competir globalmente.

Es así como en 1987 se crea el instituto para la exportación y la moda INEXMODA. Con el único fin de ser el apoyo y la base de las pymes del sector para mejorar sus procesos e internacionalizar sus productos [18].

La moda en Colombia a raíz de esto en 1989 se crea COLOMBIAMODA y COLOMBIATEX, estas ferias permiten que empresarios nacionales y extranjeros, conozcan las diferentes formas de confección del país; también permite que las empresas del sector expongan la majestuosidad de sus productos [19].

Estas plataformas de intercambio han permitido que más empresarios encuentren oportunidad en el exterior para que más países conozcan su trabajo y puedan competir con más calidad.

Como se ha mencionado este sector según la ANDI en un balance que presenta del 2012 refleja como la industria del país vs la industria de otros países ha crecido porcentualmente en el transcurso del tiempo; en la comparación con países de economía desarrollada como Japón, Argentina y China la industria textil Colombia tiende a seguir en aumento.

El sector presenta a finales del 2012 baja productividad debido a los bajos niveles

en la capacidad instalada de la industria y a que se realizaron mejoras en estabilizar el crecimiento y los negocios del sector [20].



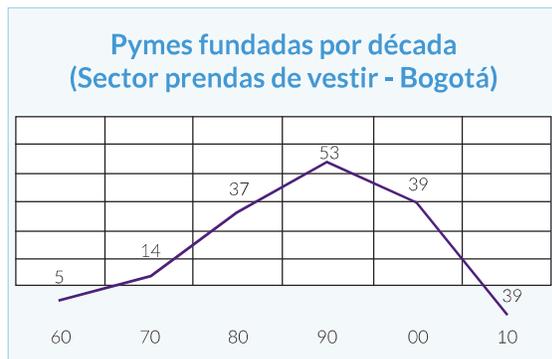
**Figura 1.** Crecimiento del sector textil en Colombia – Elaboración propia con datos proporcionados por Informe– PROEXPORT, 2013.

Los expertos que estudian el crecimiento del sector –Proexport, septiembre, 2013– estiman que si las pymes que componen este sector; emplean métodos de internacionalización y aprovechan los canales de exportación que el mercado ofrece la activación de la producción manufacturera de Colombia.

El sector textil está compuesto de acuerdo a las alianzas y las especializaciones de la industria; la tecnificación de los procesos ha permitido que el sector tome más fuerza y pueda competir con el mercado global. Los procesos manuales como el Hilado de textiles, Tejidos manufacturados de algodón, Tejidos de punto, Tintorería, Confección, Alta costura, cada vez alcanzar mayor reconocimiento y valor a grandes comunidades que aprecian la calidad de estos productos [21].

Con el fin de reflejar un poco la evolución que han tenido las pymes del sector prendas

de vestir –Bogotá se diseñó la siguiente grafica que refleja como en las últimas décadas el sector ha venido decreciendo; esto como consecuencia de la entrada de productos provenientes de China; sin embargo el modelo de internacionalización por parte de las empresas en Bogotá ha sido principalmente el UPPSALA.



**Figura 2.** Pymes fundadas por década –Sector prendas de vestir– Bogotá. Elaboración propia con Datos tomados de la plataforma GESTOR.

## V. Caso práctico

Uno de los casos más representativos es el de la Empresa Jiménez Aritzabal & Cia. Creada en la década de los 60, luego de que dos hermanos notan que en Colombia no existía una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir, más específicamente a la confección de ropa interior [22].

Con el tiempo y después de mucho esfuerzo la pequeña empresa comienza a realizar ventas importantes a nivel nacional; ya en los 70’s la pyme hace su primera exportación al vecino país de Costa Rica con el fin de abrir negocios, esto la convirtió en una de las primeras empresas en el sector de prendas

de vestir Colombianas en hacer negocios a nivel internacional; al mismo tiempo cambia su razón social y se convierte en lo que se conoce como Leonisa S.A.

Después de esto continuo probando en los diferentes países de Latinoamérica como Puerto Rico y Perú adquiriendo experiencia y cada vez ampliando más su portafolio, orientado a diferentes tipos de mujeres, de todas la tallas, edades y culturas; logrando satisfacer y al mercado intimo femenino, esta experiencia ha sido tal que ya tiene almacenes propios y plantas de producción en estos países (Leonisa - Entrevista a Luis Alberto Gómez)<sup>8</sup>.

Este es el caso de una empresa Colombiana que emplea el modelo Uppsala para expandir su nicho de mercado y su productividad.

Hoy en día Leonisa es una de las empresas más prosperas para la economía del país; a lo largo de este tiempo ha logrado diversos reconocimientos a nivel regional y nacional y sus exportaciones llegan ya a países como México y Canadá.

En el futuro de esta, se encuentra que con el fin de aprovechar los acuerdos comerciales y arancelarios con Europa, se realizan estudios para llegar con éxito a ese lado del mundo.

El ex presidente de la compañía Oscar Echeverri afirma que *“El tema de vender en el exterior es el tema de permanecer, es entrar la marca. Nosotros no tenemos planta para hacer una presencia de marca y menos en los Estados Unidos, entonces lo que tenemos que aprovechar*

<sup>8</sup> Ramírez, C. E. (2003). Entrevista a Luis Alberto Gómez, Gerente de Exportaciones Leonisa. Medellín: Icesi.



unidad empresarial de la Pymes por ende incrementan a su vez la economía del país, contribuyendo al incremento el PIB anual, en la generación de empleo y en la maximización de los beneficios para los inversionistas.

Es de vital importancia que la Pymes conozcan todas la alternativas que el mercado les ofrece y como por medio de diferentes modelos de negocio para la exportación de productos en otras plazas, este tipo de investigación y de artículos es un abre bocas a todas la posibilidades.

Los tratados de Libre comercio son una herramienta fundamental en los primeros años de vida de estas organizaciones ya que en tiempos de crecimiento los aranceles sean menos y puedan fortalecer sus negocios en el exterior.

*es la presencia de marca que está en la mente de los latinos [ecuatorianos, colombianos, chilenos, venezolanos y costarricenses] que ya nos conocen y que están en los Estados Unidos”<sup>9</sup>.*

## VI. Conclusiones

Los modelos nos han comprobado que son un pilar importante en el crecimiento de la

<sup>9</sup> Leonisa. (S.D.). Nuestra presencia en el mundo. Leonisa Corporativo. S.D., en [www.leonisa.com](http://www.leonisa.com)

## VII. Agradecimientos

Quiero agradecer al cuerpo docente de la Universidad Libre seccional Bogotá quienes han ampliado mi conocimientos y han creado en mi inquietudes de aprender y crecer profesionalmente y personalmente, a mis padres quienes me han apoyado e lo largo de mi carrera, a la doctora Clara Inés Camacho Roa, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, al doctor Jaime Augusto Porras, Director del

Programa de Administración de Empresas, al doctor Luis Humberto Beltrán Galvis, Director del Centro de Investigaciones y al Profesor Miguel Antonio Alba Suarez tutor del grupo de investigación.

## VIII. Referencias

- Guellec, D. (1996). Competitividad y tecnología: aspectos de teoría, política y medición. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- Andersen, O. (1996), "The international market selection: A relationship marketing approach", ponencia presentada en la *AIB Conference*, Banff, Septiembre,.
- Dunning, J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Urwin, Londres.
- Denis, J.E., y Depelteau, D. (1985), "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16.
- Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.
- Dunning, J.H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1).
- Dunning, J.H. (1988a), *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman, Londres.
- Dunning, J.H. (1988b), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londres y Boston.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.
- Calof, J., y Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation", *International Business Review*, Vol. 4 (2), pp. 115-131.
- Artículo Escandon, Diana Marcela, *Factores que inciden en la creación de born global en colombia*, (2009).
- Campbell-Hunt, C. (2000), "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 127-154.
- Carlos Alberto Giraldo López. Gerente Empresas de Desarrollo Participativo. EMDEPA. 2004.
- Rankin de empresas sectorial - Centro nacional de consultoría, - Edición 6 - (2013).
- ECOE Inexmoda\_ inform sectorial, (2010).
- Uribe Restrepo, L. F. (2002). *Competitividad y desarrollo regional: los desafíos*. En: *Seminario Gestión de la Competitividad Organizacional*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.  
<http://www.inexmoda.org.co/Default.aspx?alias=www.inexmoda.org.co/bid>.
- Sánchez, F.; Acosta, P., y CAF (2001). *Proyecto indicadores de competitividad*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ortega, J. A. (2000). La gestión del cambio organizativo: innovación, aprendizaje y cultura. *Capital Humano*, 134, 34-46.
- Goldratt, E. (1993). *La meta: un proceso de mejora continua*. Bogotá: Castillo.
- Diario de La República. (2004, junio 29). Leonisa replantea su negocio con

- la cadena El Corte Inglés. Repnet. www.repnet.com.co
- Ramírez, C. E. (2003). Entrevista a Juan Carlos López, Gerente General de Leonisa Panamá. Ciudad de Panamá: Universidad Icesi
- Kotler, P. (2000). *Diseño de ofertas globales de mercado: dirección de marketing*. Bogotá: Prentice Hall.
- Chang, H. (2005). Entendiendo la relación entre instituciones y desarrollo económico – Algunos aspectos teóricos claves. Recuperado el 12 de agosto, 2009, de: <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/sepure/Docencia/titrad/hjchang.pdf>.
- Bell, J., y McNaughton, R. (2000), "Born Global Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization", en Pels, J., y Stewart, D.W.(Eds.), *Marketing in a Global Economy*, American Marketing Association (AMA), Buenos Aires, pp. 176-185.
- Johansson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-23.
- McDougall, P.P., Shane, S. y Oviatt, B.M. (1994) Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- O'Farrel, P.N y Wood, P.A. (1998). Internationalization by Business Service Firms: Towards a New Regionally Based Conceptual Framework. *Environment and Planning*, 30(1), 109-128.

