

## Diagnóstico situacional para potenciar la internacionalización de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar, Colombia\*

*A Situational Analysis to Enhance the Internationalization Efforts of Agro-industrial MSMEs in Valledupar, Colombia*

Madimis Escobar Argumedo<sup>1</sup> , Andrea Marcela Méndez Sánchez<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidad Popular del Cesar, Valledupar-Colombia, [msecobar@unicesar.edu.co](mailto:msecobar@unicesar.edu.co), <sup>2</sup> Universidad Popular del Cesar, Valledupar-Colombia, [andreamendez@unicesar.edu.co](mailto:andreamendez@unicesar.edu.co)

### Cómo citar

Escobar Argumedo, M., y Méndez Sánchez, A. M. (2024). Diagnóstico situacional para potenciar la internacionalización de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar, Colombia. *Revista CEA*, 10(24), e2798. <https://doi.org/10.22430/24223182.2798>

### RESUMEN

**Objetivo:** diagnosticar la situación actual de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar con el fin de potenciar su internacionalización.

**Metodología:** se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, y un diseño no experimental, transeccional y de campo. Como muestra para el estudio, se seleccionaron cuarenta mipymes del sector agroindustrial, empleando el método de muestreo aleatorio estratificado a través de la afijación uniforme. Se utilizó, además, la técnica de encuesta y, como instrumento, un cuestionario.

**Resultados:** se realizó un análisis detallado basado en el modelo PESTEL y en las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Evaluación de Factores Internos (IFE), y se propusieron estrategias utilizando la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Según la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), las mipymes se favorecen de las oportunidades que les brinda el entorno y evitan las amenazas externas. Sin embargo, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) reveló un resultado desfavorable: las mipymes no aprovechan las ventajas competitivas internas para mejorar su desempeño.

**Conclusiones:** las mipymes agroindustriales de Valledupar enfrentan desafíos significativos en su internacionalización, como la falta de empleados con competencias en otros idiomas y experiencia en comercio internacional. Sin embargo, estas empresas tienen potencial al contar con colaboradores suficientes, eficiencia en generación de utilidades y acceso a acuerdos comerciales y plataformas digitales, lo cual facilita la expansión a mercados internacionales.

**Originalidad:** a diferencia de estudios previos, la presente investigación se centra en identificar no solo las barreras tradicionales, sino también en proponer soluciones y estrategias innovadoras adaptadas a necesidades específicas de las empresas. Un análisis minucioso del contexto actual en el que operan las mipymes del sector agroindustrial permite identificar esas necesidades.

**Palabras clave:** diagnóstico situacional, internacionalización agroindustrial, competitividad empresarial, mipymes, agroindustria.

\* El artículo se deriva del proyecto de investigación titulado: *Guía práctica para la internacionalización de MiPymes del sector agroindustrial de Valledupar*, financiado por la Universidad Popular del Cesar, 2023.

## **Highlights**

- Las mipymes agroindustriales de Valledupar se enfrentan a diversos desafíos en su proceso de internacionalización.
- Las empresas del sector agroindustrial de Valledupar deben mejorar sus sistemas logísticos y superar barreras técnicas y fitosanitarias para gestionar operaciones diarias y cumplir con normativas internacionales.
- La falta de alianzas estratégicas y estudios de mercado impide a las mipymes aprovechar acuerdos comerciales y plataformas digitales para acceder a nuevos clientes internacionales.
- Las plataformas digitales y tiendas en línea permiten a las mipymes agroindustriales de Valledupar contactar nuevos clientes y vender productos sin necesidad de presencia física en otros países.

## **ABSTRACT**

**Objective:** To analyze the current situation of Micro, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs) in the agro-industrial sector in Valledupar (Colombia) to help enhance their internationalization efforts.

**Design/Methodology:** This study employed a quantitative, descriptive methodology; a non-experimental, cross-sectional design; and field research. The sample included 40 MSMEs from said agro-industrial sector, which were selected using stratified random sampling with uniform allocation. Data were collected through a survey, employing a questionnaire.

**Findings:** A detailed analysis was conducted based on the PESTEL model and the External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE) matrices. Strategies were proposed using the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) matrix. The EFE matrix indicated that these MSMEs take advantage of the opportunities provided by the environment and evade external threats. However, the IFE matrix revealed that they do not use their internal competitive advantages to improve performance.

**Conclusions:** Agro-industrial MSMEs in Valledupar face significant challenges in their internationalization efforts, such as a lack of employees with foreign language skills and experience in international trade. Nevertheless, these companies show potential because they have sufficient staff, efficient profit generation, and access to trade agreements and digital platforms, which facilitate their expansion into international markets.

**Originality:** Unlike previous research, this study focuses not only on identifying traditional barriers but also on proposing innovative solutions and strategies tailored to the specific needs of MSMEs. Said needs were identified in a thorough analysis of the current context where these agro-industrial MSMEs operate.

**Keywords:** situational analysis, agro-industrial internationalization, business competitiveness, MSMEs, agro-industry.

## **Highlights**

- Agro-industrial MSMEs in Valledupar face several challenges in their internationalization process.
- These companies should improve their logistics systems and overcome technical and phytosanitary barriers to manage daily operations and comply with international regulations.
- Their lack of strategic alliances and market research prevents these MSMEs from utilizing trade agreements and digital platforms to reach new international clients.

- Digital platforms and online stores enable agro-industrial MSMEs in Valledupar to connect with new clients and sell products without the need to be physically present in other countries.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde su surgimiento, la globalización económica ha facilitado una rápida integración de los capitales en el mundo (Mashtaler et al., 2023), permitiendo que, en tiempos recientes, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) realicen más actividades comerciales para aumentar sus ganancias. En América Latina, así como en otras partes del mundo, las mipymes desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social (Dela Cruz et al., 2023). Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), en América Latina y el Caribe (ALC), las mipymes «comprenden el 99,5% de las empresas, el 60% de la población empleada y aproximadamente el 25% del producto interno bruto (PIB)» (Herrera, 2020, p. 5).

En primer lugar, las microempresas surgen, generalmente, como una respuesta al autoempleo y suelen operar en un entorno informal. Por consiguiente, las mipymes en América Latina son muy diversas; estas empresas enfrentan desafíos como la falta de habilidades y conocimientos, dificultades para obtener financiamiento externo, una limitada internacionalización y la realización de actividades con requisitos técnicos mínimos (Dini y Stumpo, 2020). La capacidad de las mipymes para expandirse internacionalmente es un indicador de su nivel de competitividad. No obstante, como señala Amorós Rodríguez (2021), en América Latina la baja productividad, las brechas tecnológicas y las carencias estructurales obstaculizan su acceso a los mercados internacionales.

A pesar de ser numerosas, las mipymes se enfrentan a importantes desafíos en cuanto a exportación y niveles de competitividad (Sannegadu et al., 2024). Además, su capacidad para ofrecer propuestas de valor innovadoras y basadas en tecnología es limitada (Loo et al., 2023). En su mayoría, operan en sectores poco productivos y contribuyen aproximadamente con una cuarta parte de la producción total en la región (Amorós Rodríguez, 2021). Estos desafíos se ven agravados por obstáculos adicionales, como las barreras idiomáticas, la falta de comprensión del mercado, la educación limitada de los empleados, la falta de experiencia en importación y exportación, la carencia de alianzas estratégicas y la escasa inversión extranjera (Gutiérrez Marín, 2020). Todos estos factores dificultan la capacidad de las mipymes en América Latina para acceder a los mercados internacionales.

En cuanto a Colombia, Portillo Medina et al. (2018) afirman que las mipymes desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social, puesto que constituyen el 92.60% del total de empresas, generando el 58.67% del empleo, lo anterior de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). En relación con el proceso de internacionalización, Pérez-Morón et al. (2020) señalan que estas empresas enfrentan obstáculos en diferentes momentos y ubicaciones. Estos obstáculos se han categorizado en factores internos, como la distancia psíquica, la experiencia previa, la creatividad organizacional, el tamaño de la empresa y la tecnología, así como factores externos, como el uso de redes y la promoción.

Por otro lado, Montaña Rangel (2017) señala que en las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar existen varios factores que influyen en su decisión de internacionalización. Uno de estos factores es el miedo que experimentan al enfrentarse a la competencia externa. Esta situación se debe principalmente a la falta de preparación y a la ausencia de un análisis exhaustivo de la situación actual, lo cual dificulta la identificación de las oportunidades y problemas existentes, con lo cual se puedan establecer las estrategias adecuadas que podrían mejorar sus ventas. Al respecto, la Cámara de Comercio de Valledupar (2015) expone que a menudo carecen de información y asesoramiento

sobre cómo internacionalizarse, lo que dificulta el proceso de identificar oportunidades de mercado, desarrollar estrategias de *marketing* y ventas, y gestionar las operaciones internacionales.

Así mismo, la falta de conocimiento y asesoramiento en los procesos logísticos de envío de mercancías, temas cambiarios y adaptación de productos y empaques para mercados internacionales se evidencia cuando las empresas se enfrentan a la venta internacional (Valdés Mosquera, 2019). Por tanto, resulta crucial realizar un diagnóstico preciso que identifique las fortalezas y debilidades de estas empresas en relación con los aspectos anteriormente mencionados, con el fin de maximizar su potencial de crecimiento y aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

En esta perspectiva, el presente estudio tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico situacional de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar, teniendo en cuenta que este sector engloba todas las actividades relacionadas con el procesamiento y la comercialización de productos agrícolas. Igualmente, esta investigación pretende identificar los desafíos que enfrentan las empresas al exportar productos y expandirse a mercados extranjeros, así como las oportunidades y recursos disponibles para su fortalecimiento. Por ende, este análisis proporciona una visión clara de la situación actual de las empresas a través de una evaluación de factores internos y externos. Para ello, la metodología de la investigación se basa en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transeccional y de campo, y utiliza la técnica de encuesta y, como instrumento, un cuestionario.

El presente artículo está estructurado por las siguientes secciones: marco teórico, donde se definen las variables de estudio, en este caso diagnóstico organizacional e internacionalización; metodología, donde se describen los procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación y lograr el alcance del objetivo principal; resultados, obtenidos a través de un análisis descriptivo e inferencial en el cual se evalúan los factores internos y externos de las empresas en estudio; discusión, en donde se confrontan los resultados obtenidos con los de otros estudios similares publicados y con las bases teóricas; y, por último, conclusiones y referencias bibliográficas.

## **2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL**

### **Diagnóstico organizacional**

Acorde con Bravo Rojas et al. (2019), diagnóstico organizacional «es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento» (p. 1317). En otras palabras, es la investigación de la organización y sus elementos utilizando herramientas específicas para identificar las debilidades y fortalezas, y, con base en eso, hacer recomendaciones (Verboncu y Condurache, 2016). Portugal (2017) plantea que el diagnóstico empresarial está compuesto por cuatro grupos: diagnóstico integral, específico, funcional y cultural. En este caso, el diagnóstico a emplear es el integral, puesto que está conformado por la «aplicabilidad de variables empresariales que se pueden aplicar... [es decir], conocer las oportunidades, debilidades, fortalezas y las amenazas de la empresa, y la evaluación de variables empresariales mediante un análisis» (Portugal, 2017, p. 10).

Según D'Alessio Ipinza (2008), para definir el diagnóstico de la situación actual de la organización se requiere de un análisis del entorno o auditoría externa y un análisis o auditoría interna. Respecto al análisis del entorno, es la manera en que la organización se ve afectada directamente por factores globales. Mientras que el análisis interno «es el resultado del análisis funcional de la gerencia (administración), *marketing*, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología» (p. 23).

El diagnóstico externo de la presente investigación será evaluado mediante el uso de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y un análisis PESTEL. Amador-Mercado (2022) aseguran que el análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. Por otro lado, Thompson y Strickland (2004) exponen que la MEFE son todas las oportunidades y amenazas presentes en el entorno que incluyen las fuerzas de las operaciones de la empresa y pueden influir en la toma de decisiones de la organización.

En cuanto al análisis de factores internos, Bravo Rojas et al. (2019) plantean que este permite determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa, respecto a sus competidores. Dicho análisis da peso a cada atributo interno que describe las condiciones comerciales ideales (Wardana et al., 2022). De acuerdo con Muentel (2019), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una herramienta que permite analizar internamente la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. Esto es crucial antes de planificar estrategias o lanzar nuevos productos, con el fin de mejorar y considerar estos aspectos a tiempo. En otras palabras, son elementos que la gerencia puede controlar.

De acuerdo con la perspectiva de Capps y Glissmeyer (2012), las MEFI y las MEFE son el producto de las revisiones internas y externas realizadas en una organización. La matriz MEFI sintetiza las principales fortalezas y debilidades internas de la organización (Setiawati y Wahyono, 2017), mientras que la matriz MEFE proporciona un resumen de las principales oportunidades y amenazas del entorno externo y su impacto en la organización. De los resultados de estas matrices se crea la matriz MIME, que, según Romero González (2017), hace un acoplamiento de ambos resultados que, al graficarlas, da la posición estratégica que tiene el negocio. Para lograr dicha posición, se deben tomar los resultados de las dos y es ahí en donde se decide hacer mejoras para el proyecto.

De acuerdo con Guerrero Calderón (2018), la matriz MIME establece las estrategias a largo plazo que una empresa debe adoptar, ya sea enfocadas en el crecimiento, en mantener su posición actual o en reducir sus operaciones. Ofrece una visión completa de las futuras estrategias; es decir, da la pauta global de la empresa y el camino a seguir. Igualmente, Cañón Pardo y Moreno Varon (2016) definen la matriz MIME como la combinación de las matrices MEFI y MEFE, ya que cruza la información de estas dos y diseña un gráfico de acuerdo con el resultado obtenido. MIME, por su parte, está diseñada para dar origen a la toma de decisiones generales.

Entonces, los resultados de los análisis mencionados MEFE (oportunidades y amenazas) y MEFI (fortalezas y debilidades) se utilizan para la formulación de estrategias y para el desarrollo de la matriz FODA. Este análisis permite a los empresarios tomar decisiones más acertadas y desarrollar planes de acción más sólidos y eficientes para alcanzar las metas organizacionales en cuanto a internacionalización. Wardana et al. (2022) exponen que el análisis FODA es un proceso de planificación que asiste a las empresas a enfrentar obstáculos y establecer nuevas direcciones a seguir, siendo su objetivo principal el apoyar a las organizaciones en la adquisición de una comprensión exhaustiva de todos los elementos involucrados en la toma de decisiones empresariales.

Křupka et al. (2018) plantean aspectos importantes al momento de desarrollar un análisis FODA: I) Establecer los objetivos del análisis FODA; II) Conformar un equipo de especialistas; III) Análisis del potencial interno; IV) Detectar y definir las fortalezas y las debilidades; V) Análisis del potencial externo; VI) Destacar oportunidades y resaltar las restricciones (amenazas); VII) Especificación de factores en los cuadrantes individuales de un FODA; VIII) Definir los factores clave de éxito/fracaso; IX) Asegurar combinaciones de fortalezas-oportunidades (estrategias FO); X) Realización de acoplamiento de fortalezas-amenazas (FA); XI) Combinar debilidades con oportunidades (DO); XII) Acoplar las debilidades de la organización y las amenazas (DA); XIII) Creación de una estrategia de empresa; y XIV) Creación de un plan para implementar la estrategia.

Desde otro punto de vista, Rodríguez Ramos et al. (2014) aseguran que «el análisis FODA se sustenta en la determinación de los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa» (p.2) los autores también afirman que es necesario analizar los elementos internos (controlables) o externos (no controlables) del entorno en el que la empresa se va a desarrollar.

### **Proceso de internacionalización**

De acuerdo con Ramos-Barrera y Quintero-Peña (2022), el proceso de internacionalización se trata del asunto mediante el cual las organizaciones amplían sus actividades más allá de las fronteras de su país de origen. Asimismo, Rueda Galvis (2008) plantea que el proceso de internacionalización es aquel que describe las fases y procedimientos que las organizaciones deben seguir para lograr el éxito empresarial en mercados extranjeros. En palabras de Anwar et al. (2023), son las estrategias implementadas por las empresas para expandir sus operaciones y ventas a los mercados internacionales, influenciada por factores como: recursos financieros, tecnología de la información (TI) y relaciones/vínculos con socios externos.

La internacionalización empresarial se presenta cuando se comercializan productos en el extranjero, se establece presencia en otro país, se crean sucursales permanentes en el extranjero o se buscan nuevos aliados comerciales (Ortega Giménez y Espinoza Piedecausa, 2015, p. 22). A continuación, se plantean teorías que influyen en el proceso de internacionalización empresarial. De acuerdo con Durán Pedraza (2018), el modelo de Uppsala fue creado por Johanson y Vahlne en 1977, el cual se trata de explicar cómo una empresa expande sus operaciones en el ámbito internacional. Esto ocurre gradualmente, comenzando con un crecimiento en el mercado local y luego avanzando hacia la internacionalización. Igualmente, plantea cuatro etapas de dicho proceso según el modelo Uppsala: exportaciones esporádicas o no frecuentes, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de una sucursal comercial en el extranjero y establecimientos de unidades productivas en el país extranjero.

Por otro lado, se encuentra la teoría ecléctica planteada por Dunning en 1988, que, según Cardozo et al. (2007) y Goldar (2024), se trata de cómo una empresa decide expandirse internacionalmente basándose en sus ventajas únicas, su disposición para ingresar a nuevos mercados y la atracción de esos mercados para producir allí. Esta decisión se toma de manera racional al analizar los costos y beneficios de producir en el extranjero. De acuerdo con el autor, son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior: ventajas de la propiedad, ventajas de la localización, ventajas de internacionalización y ventajas de planificación a largo plazo.

### **3. METODOLOGÍA**

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, dado que busca describir, comprobar, predecir los fenómenos y probar teorías. Es descriptiva, porque busca caracterizar la situación actual de las mipymes objeto de estudio para así obtener información sobre su estado en relación con un proceso de internacionalización. En igual sentido, tiene un diseño no experimental, porque el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes; transeccional, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; y de campo, puesto que las fuentes son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural.

## Muestra

Para la presente investigación, la muestra estuvo conformada por cuarenta mipymes del sector agroindustrial inscritas en la Cámara de Comercio de Valledupar en el año 2022, determinada a partir del muestreo probabilístico, con la técnica de muestreo aleatorio estratificado, a través de la afijación uniforme.

## Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Primero, se escogió la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento un cuestionario enviado a través de correo electrónico por medio de un formulario de Google. El cuestionario consta de cinco indicadores, los cuales fueron seleccionados basándose en las contribuciones de los siguientes autores: Díaz (2017), Nicholson (2011), Amat (2017), Vallejo Chávez (2016), Mulet Meliá (2006) y Fanjul (2021). Estos autores han destacado la importancia de estos indicadores para evaluar diversos aspectos dentro de una organización. Los indicadores engloban un total de veinticuatro afirmaciones con formato de respuesta basado en la escala de Likert con valores numéricos de 1 a 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre. Considerando las contribuciones de Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), se llevó a cabo la validación del instrumento mediante la opinión de cinco expertos en la variable de estudio. En la Tabla 1 se observa la estructura de dicho cuestionario.

**Tabla 1. Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada como objeto de estudio**

Table 1. Questionnaire administered to the selected sample

| <b>Dimensión: diagnóstico Usted considera que la empresa:</b>                                             |              |                        |                      |                     |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|----------------------|---------------------|----------------|
|                                                                                                           |              |                        |                      |                     |                |
| <b>I. Indicador: abastecimiento y producción</b>                                                          | <b>Nunca</b> | <b>Muy pocas veces</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
| 1. ¿Compra los insumos para la elaboración de sus productos a proveedores certificados?                   |              |                        |                      |                     |                |
| 2. ¿Provee oportunamente los insumos para la producción a fin de garantizar el flujo productivo?          |              |                        |                      |                     |                |
| 3. ¿Conoce el costo de producción de sus productos?                                                       |              |                        |                      |                     |                |
| 4. ¿Detecta a tiempo los problemas de producción y crea soluciones a ellos?                               |              |                        |                      |                     |                |
| 5. ¿Cuenta con el número de colaboradores necesarios para el cumplimiento de la capacidad de producción?  |              |                        |                      |                     |                |
| <b>II. Indicador: contabilidad y finanzas</b>                                                             |              |                        |                      |                     |                |
| 6. ¿Cuenta con la capacidad para generar dinero y responder ante compromisos observables a corto plazo?   |              |                        |                      |                     |                |
| 7. ¿Conoce el tiempo que se tarda en vender el inventario?                                                |              |                        |                      |                     |                |
| 8. ¿Utiliza fuentes de financiamiento?                                                                    |              |                        |                      |                     |                |
| 9. ¿Es eficiente al momento de administrar para generar utilidades con los activos que cuenta la empresa? |              |                        |                      |                     |                |
| 10. ¿Conoce el margen operativo luego de pagar costos y gastos?                                           |              |                        |                      |                     |                |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimensión: diagnóstico Usted considera que la empresa:</b> |                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>III. Indicador: talento humano</b>                         |                                                                                                                                                                                                                    |
| 11.                                                           | ¿Cuenta con empleados bilingües?                                                                                                                                                                                   |
| 12.                                                           | ¿Los miembros de su equipo directivo actual tienen experiencia en áreas de comercio internacional?                                                                                                                 |
| 13.                                                           | ¿Evalúa las funciones de los empleados y sus responsabilidades?                                                                                                                                                    |
| 14.                                                           | ¿Capacita a sus empleados para mantenerlos actualizados en temas del sector?                                                                                                                                       |
| <b>IV. Indicador: comercialización e innovación</b>           |                                                                                                                                                                                                                    |
| 15.                                                           | ¿Conoce el número de competidores directos para los mercados en que participa?                                                                                                                                     |
| 16.                                                           | ¿Realiza investigación de mercado para seleccionar mercados extranjeros potenciales para sus productos?                                                                                                            |
| 17.                                                           | ¿Implementa estrategias de <i>marketing</i> digital o de visibilidad internacional como una página web, un directorio de comercio internacional, u otro medio?                                                     |
| 18.                                                           | ¿Aprovecha los beneficios tributarios y aduaneros de las zonas francas?                                                                                                                                            |
| 19.                                                           | ¿Acude a programas de incentivo para innovación?                                                                                                                                                                   |
| <b>V. Indicador: internacionalización</b>                     |                                                                                                                                                                                                                    |
| 20.                                                           | ¿Manifiesta interés en iniciar un proceso de internacionalización?                                                                                                                                                 |
| 21.                                                           | ¿El equipo directivo de la empresa conoce los aspectos básicos y la normatividad para llevar a la empresa a un mercado exterior (certificaciones internacionales, requisitos de acceso, procesos aduaneros, etc.)? |
| 22.                                                           | ¿Ha buscado la posibilidad de crear asociaciones con empresas extranjeras para desarrollar contratos de franquicias, inversiones, licencias, entre otras?                                                          |
| 23.                                                           | ¿Conoce las normas establecidas para inversión directa en mercados extranjero?                                                                                                                                     |
| 24.                                                           | ¿Ha estudiado los tipos de alianzas estratégicas que puede desarrollar con empresas extranjeras?                                                                                                                   |

Fuente: elaboración propia (2023).

Los datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado fueron registrados y organizados en una matriz de doble entrada en Microsoft Excel versión 2016 con el fin de determinar los promedios. Luego, estos resultados sirvieron como base dato en la utilización del programa estadístico SPSS versión 24 con el cual se determinó la confiabilidad del instrumento a partir del alfa de Cronbach, esta se expresa por medio de un coeficiente de correlación y los valores oscilan entre 0 y 1 (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Estadísticos de confiabilidad**

Table 2. Reliability statistics

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> |
|-------------------------|-----------------------|
| 0.902                   | 24                    |

Fuente: elaboración propia.

En este caso, el resultado que arrojó el alfa de Cronbach fue de 0.902 para los veinticuatro ítems del instrumento, lo cual, según Hurtado de Barrera (2015), es un instrumento confiable y, según Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2018), la confiabilidad es excelente, ya que entre más cerca a uno este

el coeficiente alfa de Cronbach obtenido, más alto será el grado de confiabilidad. Como  $0.902 > 0.7$  mínimo aceptable, entonces se puede decir que el instrumento SÍ es confiable. Su fiabilidad es excelente. En la tabla 3 se observa la valoración de la fiabilidad según el coeficiente de Cronbach.

**Tabla 3. Valoración de la fiabilidad de ítems según el coeficiente alfa de Cronbach**

Table 3. Assessment of item reliability using Cronbach's alpha coefficient

| Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach | Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| (0;0.5)                                                    | Inaceptable                                         |
| (0.5;0.6)                                                  | Pobre                                               |
| (0.6;0.7)                                                  | Débil                                               |
| 0.7;0.8)                                                   | Aceptable                                           |
| (0.8;0.9)                                                  | Bueno                                               |
| (0.9;1)                                                    | Excelente                                           |

Fuente: según Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2018).

De la información recogida en dicho cuestionario surge la MEFI, en la cual se exponen las fortalezas y debilidades de las mipymes del sector agroindustrial. Las respuestas de empresarios con siempre y casi siempre se tomaron como fortalezas, mientras que, las respuestas con nunca y muy pocas veces se tomaron como amenazas. David (2008) expone que dicha matriz se desarrolla en los siguientes pasos: primero se asigna a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). A cada factor se asigna una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Luego, se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable y, finalmente, se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Dicho autor sostiene que no importa cuántos elementos se incluyan en una matriz MEFI, pues el puntaje total ponderado puede variar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con un promedio de 2.5, según David (2008). Las organizaciones con puntajes totales ponderados significativamente por debajo de 2.5 se consideran internamente débiles, mientras que aquellas con puntajes significativamente por encima de 2.5 se consideran internamente fuertes.

Para evaluar los factores externos se desarrolló un análisis PESTEL que resume y evalúa la información política (P), económica (E), social (S), tecnológica (T), ecológica (E) y legal (L) del entorno general de las mipymes agroindustriales. En el caso específico del factor político, se tuvieron en cuenta acuerdos internacionales, políticas comerciales, política exterior y estabilidad política; en factor económico, costos y eficiencia, regulaciones y políticas gubernamentales, tipo de cambio y volatilidad y exportaciones; en lo social, cultura empresarial, idioma y comunicación, comportamiento del consumidor, responsabilidad social y sostenibilidad; en tecnológico, redes sociales y medios de comunicación, logística y cadena de suministro, comercio electrónico, innovación y desarrollo de productos; en ecológico, cadena de suministro sostenible, cambio climático, medición y seguimiento de indicadores ambientales; y en legal, legislación comercial y corporativa, normas aduaneras y barreras comerciales, legislación fiscal y normas de protección al consumidor.

Los resultados de dicho análisis se cuantifican para identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, tal como lo sugiere D'Alessio Ipinza (2008). Por tanto, de este análisis surge la MEFE, formada por amenazas, siendo estas el resultado de factores que tuvieron un impacto negativo en el análisis PESTEL, y las oportunidades, que tuvieron un impacto positivo en este, logrando una visión clara y estructurada de los factores externos que impactan las mipymes del sector agroindustrial.

Técnicas de análisis de datos

En la opinión de Palella Stracuzzi y Martins Pestana (2012) «una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos» (p. 174). Después de recopilar los datos a través del cuestionario, se procedió a codificarlos en una matriz de doble entrada utilizando el software Microsoft Excel versión 2016. Luego, se realizó el análisis de los datos utilizando la estadística descriptiva. Como resultado, se obtuvieron gráficos representativos para cada indicador evaluado.

4. RESULTADOS

Análisis descriptivo

Indicador: abastecimiento y producción

Los resultados de la Tabla 4 sugieren que dicho indicador alcanza un desarrollo del 67% en las empresas seleccionadas como muestra de estudio, lo cual constituye un porcentaje alentador. Esto indica que las mipymes siempre implementan estrategias esenciales para iniciar un proceso de internacionalización en cuanto a proveer oportunamente los insumos para la producción a fin de garantizar el flujo productivo o conocer el costo de producción de sus productos.

Por otro lado, el 28% de las personas encuestadas indicaron que casi siempre las empresas compran los insumos para la elaboración de sus productos a proveedores certificados, lo cual genera cierto grado de confiabilidad en la cadena de suministro. Además, detectan a tiempo los problemas de producción y abastecimiento, apuntando una gestión proactiva en las operaciones diarias de las mipymes del sector. Sin embargo, existen algunas estrategias que no se están desarrollando eficientemente y que impiden alcanzar el 100% de efectividad en este indicador. Por ejemplo, algunas veces las empresas cuentan con el número de colaboradores necesarios para el cumplimiento de la capacidad productiva, lo que denota un nivel de implementación considerablemente bajo.

Tabla 4. Distribución del indicador abastecimiento y producción en el sector agroindustrial de la ciudad de Valledupar

| Ítems                                                                                         | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca | Total encuestados |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|-----------------|-------|-------------------|
| ¿Compra los insumos para la elaboración de sus productos a proveedores certificados?          | 15      | 17           | 5             | 0               | 0     | 37                |
| ¿Provee oportunamente los insumos para la producción a fin de garantizar el flujo productivo? | 33      | 4            | 0             | 0               | 0     | 37                |
| ¿Conoce el costo de producción de sus productos?                                              | 35      | 2            | 0             | 0               | 0     | 37                |

| Ítems                                                                                                 | Siempre     | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca      | Total encuestados |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|-----------------|------------|-------------------|
| ¿Detecta a tiempo los problemas de producción y abastecimiento?                                       | 16          | 18           | 3             | 0               | 0          | 37                |
| ¿Cuenta con el número de colaboradores necesarios para el cumplimiento de la capacidad de producción? | 25          | 11           | 1             | 0               | 0          | 37                |
| <b>Porcentaje</b>                                                                                     | <b>67 %</b> | <b>28 %</b>  | <b>5 %</b>    | <b>0 %</b>      | <b>0 %</b> | <b>100 %</b>      |

Fuente: elaboración propia.

### **Indicador: contabilidad y finanzas**

La Tabla 5 revela que el indicador contabilidad y finanzas se lleva a cabo en un 66 %. Esto indica que las empresas siempre conocen la rotación de inventario de la empresa. El 12 % casi siempre cuenta con flujo de efectivo para responder ante compromisos observables a corto plazo. El 11 %, algunas veces es eficiente al momento de administrar para generar utilidades con los activos que cuenta la empresa, lo que refleja una práctica administrativa sólida orientada hacia el rendimiento financiero de las estas. Otro 11 %, muy pocas veces, nunca, utilizan fuentes de financiamiento locales, nacionales o internacionales.

**Tabla 5. Distribución del indicador de contabilidad y finanzas en el sector agroindustrial de la ciudad de Valledupar**

Table 5. Distribution of the accounting and finance indicator of agro-industrial MSMEs in Valledupar

| Ítems                                                                                                  | Siempre     | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca      | Total encuestados |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|-----------------|------------|-------------------|
| ¿Cuenta con flujo de efectivo para responder ante compromisos observables a corto plazo?               | 17          | 16           | 4             | 0               | 0          | 37                |
| ¿Conoce la rotación de inventario de la empresa?                                                       | 37          | 0            | 0             | 0               | 0          | 37                |
| ¿Utiliza fuentes de financiamiento locales, nacionales o internacionales?                              | 1           | 0            | 16            | 18              | 2          | 37                |
| ¿Es eficiente al momento de administrar para generar utilidades con los activos que cuenta la empresa? | 31          | 5            | 1             | 0               | 0          | 37                |
| ¿Conoce el margen operativo luego de pagar costos y gastos?                                            | 36          | 1            | 0             | 0               | 0          | 37                |
| <b>Porcentaje</b>                                                                                      | <b>66 %</b> | <b>12 %</b>  | <b>11 %</b>   | <b>10 %</b>     | <b>1 %</b> | <b>100 %</b>      |

Fuente: elaboración propia.

### **Indicador: talento humano**

Según los resultados de la Tabla 6, se observa que el mayor porcentaje de dicho indicador representa un 25 %, esto se debe a que los miembros del equipo directivo actual de las mipymes nunca tienen

experiencia en áreas de comercio internacional. El 18 %, muy pocas veces cuenta con empleados con manejo de otras lenguas. El 16 %, algunas veces capacita a sus colaboradores para mantenerlos actualizados en temas del sector. Un punto a favor es que el 22 % de las mipymes siempre evalúa las funciones y responsabilidades de sus colaboradores.

**Tabla 6. Distribución del indicador talento humano en el sector agroindustrial de la ciudad de Valledupar**  
Table 6. Distribution of the human talent indicator of agro-industrial MSMEs in Valledupar

| Ítems                                                                                              | Siempre     | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca       | Total encuestados |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|-----------------|-------------|-------------------|
| ¿Cuenta con empleados con manejo de otras lenguas?                                                 | 0           | 3            | 5             | 13              | 16          | 37                |
| ¿Los miembros de su equipo directivo actual tienen experiencia en áreas de comercio internacional? | 1           | 2            | 4             | 11              | 19          | 37                |
| ¿Evalúa las funciones y responsabilidades de sus colaboradores?                                    | 26          | 5            | 4             | 2               | 0           | 37                |
| ¿Capacita a sus colaboradores para mantenerlos actualizados en temas del sector?                   | 6           | 18           | 11            | 1               | 1           | 37                |
| <b>Porcentaje</b>                                                                                  | <b>22 %</b> | <b>19 %</b>  | <b>16 %</b>   | <b>18 %</b>     | <b>25 %</b> | <b>100 %</b>      |

Fuente: elaboración propia.

### **Indicador: comercialización e innovación**

El porcentaje mayor de este indicador se encuentra en un 27 %, lo cual indica que las empresas encuestadas nunca aprovechan los beneficios tributarios y aduaneros de las zonas francas. El 13 %, muy pocas veces realiza investigación de mercado para seleccionar países potenciales para sus productos. El 28 % acuden algunas veces a programas de incentivo para innovación. El 12 % de las empresas casi siempre implementa estrategias de *marketing* digital o de visibilidad internacional, como una página web, un directorio de comercio internacional u otro medio. Por último, el 20 % de las mipymes siempre conoce el número de competidores directos para los mercados en los que participa (ver Tabla 7).

**Tabla 7. Distribución del indicador comercialización e innovación en el sector agroindustrial de la ciudad de Valledupar**

Table 7. Distribution of the marketing and innovation indicator of agro-industrial MSMEs in Valledupar

| Ítems                                                                                              | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca | Total encuestados |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|-----------------|-------|-------------------|
| ¿Conoce el número de competidores directos para los mercados en que participa?                     | 30      | 3            | 4             | 0               | 0     | 37                |
| ¿Realiza investigación de mercado para seleccionar países potenciales para sus productos?          | 1       | 1            | 8             | 13              | 14    | 37                |
| ¿Implementa estrategias de <i>marketing</i> digital o de visibilidad internacional como una página | 2       | 12           | 17            | 2               | 4     | 37                |

| Ítems                                                                   | Siempre     | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca       | Total encuestados |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|-----------------|-------------|-------------------|
| web, un directorio de comercio internacional u otro medio?              |             |              |               |                 |             |                   |
| ¿Aprovecha los beneficios tributarios y aduaneros de las zonas francas? | 2           | 0            | 3             | 4               | 28          | 37                |
| ¿Acude a programas de incentivo para innovación?                        | 2           | 6            | 19            | 6               | 4           | 37                |
| <b>Porcentaje</b>                                                       | <b>20 %</b> | <b>12 %</b>  | <b>28 %</b>   | <b>13 %</b>     | <b>27 %</b> | <b>100 %</b>      |

Fuente: elaboración propia.

### Indicador: internacionalización

En la Tabla 8 se puede observar que el porcentaje mayor de este indicador representa un 41%, lo cual indica que las empresas nunca han estudiado los tipos de alianzas estratégicas que puede desarrollar con empresas extranjeras. El 31%, muy pocas veces tiene conocimiento sobre exportación de productos (certificaciones internacionales, requisitos de acceso, procesos aduaneros, etc.). El 9%, algunas veces conoce las normas establecidas para inversión directa en mercados extranjero. El 7%, casi siempre ha estudiado los tipos de alianzas estratégicas que puede desarrollar con empresas extranjeras. Y el 12% manifiesta interés en iniciar un proceso de internacionalización.

**Tabla 8. Distribución del indicador internacionalización en el sector agroindustrial de la ciudad de Valledupar**

Table 8. Distribution of the internationalization indicator of agro-industrial MSMEs in Valledupar

| Ítems                                                                                                                                                                   | Siempre    | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca      | Total encuestados |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|---------------|-----------------|------------|-------------------|
| ¿Manifiesta interés en iniciar un proceso de internacionalización?                                                                                                      | 20         | 7            | 5             | 5               | 0          | 37                |
| ¿El equipo directivo de la empresa tiene conocimiento sobre exportación de productos (certificaciones internacionales, requisitos de acceso, procesos aduaneros, etc.)? | 0          | 1            | 6             | 16              | 14         | 37                |
| ¿Ha buscado la posibilidad de crear asociaciones con empresas extranjeras para desarrollar contratos de franquicias, inversiones, licencias, entre otras?               | 1          | 3            | 1             | 12              | 20         | 37                |
| ¿Conoce las normas establecidas para inversión directa en mercados extranjero?                                                                                          | 0          | 1            | 3             | 14              | 19         | 37                |
| ¿Ha estudiado los tipos de alianzas estratégicas que puede desarrollar con empresas extranjeras?                                                                        | 0          | 1            | 2             | 11              | 23         | 37                |
| <b>Porcentaje</b>                                                                                                                                                       | <b>12%</b> | <b>7%</b>    | <b>9%</b>     | <b>31%</b>      | <b>41%</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: elaboración propia.

## Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Los resultados del cálculo de la matriz MEFI se muestran en la Tabla 9, donde se identifican las fortalezas y debilidades de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar frente a un proceso de internacionalización.

**Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos**

Table 9. IFE matrix

| Factores determinantes del éxito                                                                | PESO        | VALOR | PONDERACIÓN |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>                                                                               |             |       |             |
| 1. Compra de insumos a proveedores certificados.                                                | 0.04        | 4     | 0.16        |
| 2. Proveen oportunamente los insumos para la producción.                                        | 0.05        | 4     | 0.2         |
| 3. Conocen el costo de producción de los productos.                                             | 0.03        | 3     | 0.09        |
| 4. Detectan a tiempo los problemas de abastecimiento y producción.                              | 0.05        | 4     | 0.2         |
| 5. Número de colaboradores necesarios para el cumplimiento de la capacidad productiva.          | 0.03        | 3     | 0.09        |
| 6. Flujo de efectivo para responder ante compromisos a corto plazo.                             | 0.07        | 4     | 0.28        |
| 7. Conocen la rotación de inventario de la empresa.                                             | 0.03        | 3     | 0.09        |
| 8. Utilizan fuentes de financiamiento locales, nacionales o internacionales.                    | 0.03        | 3     | 0.09        |
| 9. Son eficientes para generar utilidades con los activos de la empresa.                        | 0.06        | 4     | 0.24        |
| 10. Conocen el margen operativo luego de pagar costos y gastos.                                 | 0.07        | 4     | 0.28        |
| <b>Debilidades</b>                                                                              |             |       |             |
| 1. Contar con empleados que tienen competencias en otros idiomas.                               | 0.09        | 1     | 0.09        |
| 2. Capacitar a sus colaboradores en temas del sector.                                           | 0.09        | 1     | 0.09        |
| 3. Tener experiencia en áreas de comercio internacional.                                        | 0.03        | 2     | 0.06        |
| 4. Realizar investigación de mercado.                                                           | 0.07        | 1     | 0.07        |
| 5. Implementar estrategias de <i>marketing</i> digital o de visibilidad internacional.          | 0.08        | 1     | 0.08        |
| 6. Aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros de las zonas francas.                      | 0.03        | 2     | 0.06        |
| 7. Buscar la posibilidad de crear asociaciones con empresas extranjeras.                        | 0.05        | 1     | 0.05        |
| 8. Conocimiento sobre exportación de productos por parte del equipo directivo.                  | 0.03        | 2     | 0.06        |
| 9. Conocer las normas establecidas para inversión directa en mercados extranjero.               | 0.02        | 2     | 0.04        |
| 10. Estudiar los tipos de alianzas estratégicas que puede desarrollar con empresas extranjeras. | 0.05        | 1     | 0.05        |
| <b>Total</b>                                                                                    | <b>1.00</b> |       | <b>2.37</b> |

Fuente: elaboración propia.

El resultado ponderado de la MEFI es de 2.37 e indica que las mipymes pertenecientes al sector agroindustrial de Valledupar se encuentran en una situación muy desfavorable en cuanto a estrategias que representan la entrada a un proceso de internacionalización, además, no aprovechan las ventajas competitivas internas para lograr un mayor desempeño. Cabe resaltar que, de los cinco indicadores analizados solo dos (abastecimiento-producción y contabilidad-finanzas) mostraron un rendimiento positivo, puesto que las microempresas detectan a tiempo los problemas de abastecimiento y producción y conocen el margen operativo del negocio luego de pagar costos y gastos. En cuanto a las debilidades más relevantes, las representan los indicadores comercialización e innovación, talento humano e internacionalización, dado que no se capacita a los empleados, no realizan investigaciones de mercado y no buscan la posibilidad de crear asociaciones con empresas extranjeras.

### Estudio del entorno o medio ambiente

Este análisis pretende evaluar el crecimiento, orientación y operaciones de estas, tanto en el presente, como en el futuro. En la Tabla 10 se observa el análisis PESTEL aplicado a las microempresas, en el cual se evalúan los siguientes factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

**Tabla 10. Análisis PESTEL**

Table 10. PESTEL análisis

| FACTOR   | DETALLE                         | OPORTUNIDADES |       |      | AMENAZAS |       |      | IMPACTO  |
|----------|---------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|----------|
|          |                                 | Alto          | Medio | Bajo | Alto     | Medio | Bajo |          |
| POLÍTICO | <b>Acuerdos internacionales</b> | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|          | <b>Políticas comerciales</b>    | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|          | <b>Política exterior</b>        | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|          | <b>Estabilidad política</b>     | X             |       |      |          |       |      | Positivo |

| FACTOR      | DETALLE                                  | OPORTUNIDADES |       |      | AMENAZAS |       |      | IMPACTO  |
|-------------|------------------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|----------|
|             |                                          | Alto          | Medio | Bajo | Alto     | Medio | Bajo |          |
| ECONÓMICO   | Costos y eficiencia                      |               | X     |      |          |       |      | Positivo |
|             | Regulaciones y políticas gubernamentales |               |       |      | X        |       |      | Negativo |
|             | Tipo de cambio y volatilidad             |               |       |      |          |       |      | Negativo |
|             | Exportaciones                            |               |       |      |          | X     |      | Negativo |
| SOCIAL      | Cultura empresarial                      |               |       |      |          |       | X    | Negativo |
|             | Idioma y comunicación                    |               |       |      | X        |       |      | Negativo |
|             | Comportamiento del consumidor            | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|             | Responsabilidad social y sostenibilidad  |               | X     |      |          |       |      | Positivo |
| TECNOLÓGICO | Redes sociales y medios de comunicación  | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|             | Logística y cadena de suministro         |               |       |      | X        |       |      | Negativo |

| FACTOR | DETALLE                                                  | OPORTUNIDADES |       |      | AMENAZAS |       |      | IMPACTO  |
|--------|----------------------------------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|----------|
|        |                                                          | Alto          | Medio | Bajo | Alto     | Medio | Bajo |          |
|        | <b>Comercio electrónico</b>                              | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|        | <b>Innovación y desarrollo de productos</b>              | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|        | <b>Cadena de suministro sostenible</b>                   | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|        | <b>Cambio climático</b>                                  |               | X     |      |          |       |      | Positivo |
|        | <b>Medición y seguimiento de indicadores ambientales</b> |               | X     |      |          |       |      | Positivo |
| LEGAL  | <b>Legislación comercial y corporativa</b>               | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|        | <b>Normas aduaneras y barreras comerciales</b>           | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|        | <b>Legislación fiscal</b>                                | X             |       |      |          |       |      | Positivo |
|        | <b>Normas de protección al consumidor</b>                | X             |       |      |          |       |      | Positivo |

Fuente: elaboración propia.

### Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La Tabla 11 muestra los resultados de la MEFE donde se identifican las oportunidades y amenazas de las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar frente a un proceso de internacionalización.

**Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos**

Table 11. EFE matrix

| <b>Factores determinantes del éxito</b>                                                                                                 | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Ponderación</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                    |             |              |                    |
| 1. Dieciséis (16) acuerdos comerciales vigentes.                                                                                        | 0.05        | 4            | 0.2                |
| 2. Reducción de trámites y costos para establecer empresa.                                                                              | 0.03        | 3            | 0.09               |
| 3. Relaciones políticas.                                                                                                                | 0.02        | 3            | 0.06               |
| 4. Estabilidad macroeconómica.                                                                                                          | 0.05        | 4            | 0.2                |
| 5. Reducción de costos de producción y mejora de eficiencia.                                                                            | 0.07        | 4            | 0.28               |
| 6. Comprensión de los patrones de consumo.                                                                                              | 0.07        | 4            | 0.28               |
| 7. Ocho (8) mipymes certificadas como negocio verde y sostenible.                                                                       | 0.05        | 4            | 0.2                |
| 8. Uso de plataformas digitales para acceder a nuevos clientes.                                                                         | 0.07        | 4            | 0.28               |
| 9. Tiendas en línea para vender sin contar con presencia física en otro país.                                                           | 0.03        | 3            | 0.09               |
| 10. Investigación y desarrollo tecnológico para la elaboración de productos.                                                            | 0.05        | 4            | 0.2                |
| 11. Prácticas sostenibles en la cadena de suministro.                                                                                   | 0.04        | 3            | 0.12               |
| 12. Mitigar riesgos de desastres naturales.                                                                                             | 0.03        | 3            | 0.09               |
| 13. Monitorización de emisiones de carbono.                                                                                             | 0.03        | 3            | 0.09               |
| 14. Conocimiento sobre creación de empresa, estructura legal y fiscal.                                                                  | 0.04        | 3            | 0.12               |
| 15. Normas aduaneras y comerciales vigentes.                                                                                            | 0.03        | 3            | 0.09               |
| 16. Conocimientos sobre el pago de impuestos.                                                                                           | 0.03        | 4            | 0.2                |
| 17. Normas de etiquetado, garantías, seguridad de productos y prácticas comerciales justas.                                             | 0.02        | 3            | 0.06               |
| <b>Amenazas</b>                                                                                                                         |             |              |                    |
| 1. Obstáculos técnicos y medidas fitosanitarias.                                                                                        | 0.03        | 2            | 0.06               |
| 2. Tipo de cambio y volatilidad del peso colombiano.                                                                                    | 0.07        | 1            | 0.07               |
| 3. El mayor porcentaje de exportación del Cesar se centra en productos minero-energéticos, dejando por debajo al sector agroindustrial. | 0.07        | 1            | 0.07               |
| 4. Los empresarios se limitan a llevar sus negocios a mercados extranjeros.                                                             | 0.05        | 1            | 0.05               |
| 5. Pocos empleados bilingües para negociaciones con clientes extranjeros.                                                               | 0.04        | 2            | 0.08               |
| 6. Falta de sistemas logísticos para la gestión de operaciones diarias.                                                                 | 0.03        | 2            | 0.06               |
| <b>Total</b>                                                                                                                            | <b>1.00</b> |              | <b>2.74</b>        |

Fuente: elaboración propia.

El resultado ponderado de la MEFE corresponde a 2.74, reflejando que las mipymes pertenecientes al sector agroindustrial de Valledupar se encuentran por encima de la media en cuanto a factores que facilitan un proceso de internacionalización. Este puntaje sugiere que estas empresas están bien posicionadas para aprovechar las oportunidades del entorno y evadir las amenazas externas. Esto implica que cuentan con una estrategia eficaz para capitalizar las tendencias positivas del mercado global y mitigar los riesgos asociados con factores externos, lo que les permite fortalecer su competitividad y expansión internacional.

## Análisis de la ponderación de factores externos e internos

Este análisis se realiza a fin de identificar como se encuentran las mipymes en cuanto a factores que afectan positiva o negativamente a estas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y habilidades de las empresas, así como el entorno externo. En la Tabla 12 se observa el análisis de la ponderación de los resultados de la matriz de factores externos e internos aplicada a las empresas seleccionadas como muestra de estudio en la presente investigación.

**Tabla 12. Análisis de la ponderación de factores externos e internos**

Table 12. Analysis of the weighting of external and internal factors

|                                                  |             |
|--------------------------------------------------|-------------|
| <b>Matriz de evaluación de factores externos</b> | <b>2.74</b> |
| <b>Matriz de evaluación de factores internos</b> | <b>2.37</b> |

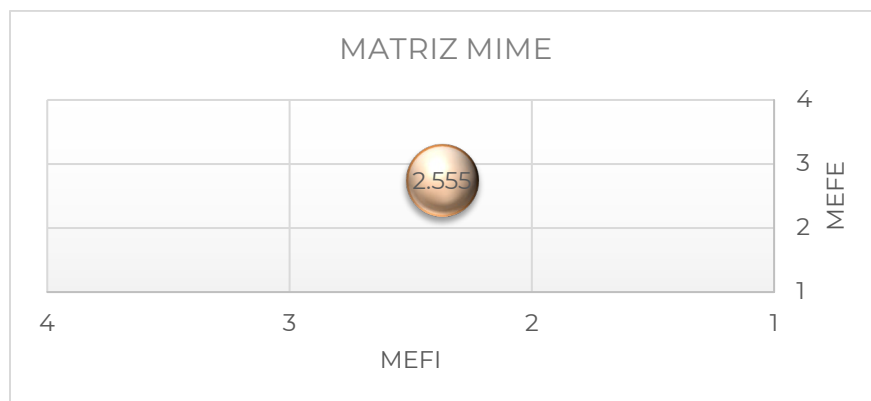
Fuente: elaboración propia.

La matriz de evaluación de factores externos aplicada a las mipymes del sector agroindustrial arroja un resultado ponderado de 2.74. Este valor sugiere que las empresas están aprovechando y beneficiándose de las oportunidades que les ofrece el entorno empresarial en este sector. Esto implica que estas mipymes están tomando decisiones adecuadas y estratégicas para capitalizar las condiciones. Por otro lado, al analizar la matriz de evaluación de factores internos, se encuentra un valor ponderado de 2.37. Esta cifra indica que las mipymes tienen un conocimiento menos desarrollado de su propio funcionamiento y recursos internos. Puede interpretarse que las microempresas no están identificando o utilizando de manera eficiente sus fortalezas internas, y tampoco están abordando adecuadamente sus debilidades internas.

En resumen, la diferencia en los valores ponderados entre ambas matrices sugiere que las mipymes del sector agroindustrial están aprovechando bien las oportunidades externas, pero tienen un margen de mejora en el reconocimiento y utilización efectiva de sus factores internos. Para lograr un crecimiento sostenible y maximizar su rendimiento, estas microempresas deben enfocarse en mejorar su conocimiento interno y capitalizar aún más las oportunidades que les brinda el entorno empresarial.

## Análisis MIME

Con los resultados de las matrices MEFE (2.74) y MEFI (2.37), se cruza la información, se diseña un gráfico y, de acuerdo con el resultado obtenido, se determina en qué posición se encuentran las microempresas agroindustriales de Valledupar en cuanto a internacionalización, si deben crecer y construir, conservar y mantenerse, o si por el contrario deben reducirse. A continuación, se observa la Figura 1 con el desarrollo de la matriz MIME.



**Figura 1. Matriz MIE**

Figure 1. IE matrix

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 1, las matrices MEFE y MEFIE se encuentran en el cuadrante V de la matriz MIE, cuyo resultado (2.5) indica que las microempresas deben conservarse, es decir, mantener estrategias que contribuyan con el crecimiento de la organización para así lograr un desarrollo positivo a largo plazo.

**Análisis FODA**

El siguiente análisis proporciona una visión panorámica sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las microempresas agroindustriales seleccionadas como muestra de estudio. En la Tabla 13 se observan las estrategias sugeridas para potencializar los puntos fuertes de estas y mejorar las áreas que lo necesiten, a fin de impulsar su crecimiento y, así mismo, facilitar la expansión a mercados extranjeros a través de la toma de decisiones acertadas.

**Tabla 13. Matriz FODA empresas agroindustriales de Valledupar**  
 Table 13. SWOT matrix for agro-industrial MSMEs in Valledupar

|                                                                                                                                                                                                                                                                     | Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis interno                                                                                                                                                                                                                                                    | 1. Compra de insumos a proveedores certificados.<br>2. Proveen oportunamente los insumos para la producción.<br>3. Conocen el costo de elaboración de los productos.<br>4. Detectan a tiempo los problemas de abastecimiento y producción.<br>5. Número de colaboradores necesarios para el cumplimiento de la capacidad productiva.<br>6. Flujo de efectivo para responder ante compromisos a corto plazo.<br>7. Conocen la rotación de inventario de la empresa. | 1. Contar con empleados con competencias en otros idiomas.<br>2. Capacitar a sus colaboradores en temas del sector.<br>3. Tener experiencia en áreas de comercio internacional.<br>4. Realizar investigación de mercado.<br>5. Implementar estrategias de <i>marketing</i> digital o de visibilidad internacional.<br>6. Aprovechar los beneficios tributarios y aduaneros de las zonas francas.<br>7. Buscar la posibilidad de crear asociaciones con empresas extranjeras |
| Análisis externo                                                                                                                                                                                                                                                    | 8. Utilizan fuentes de financiamiento locales, nacionales o internacionales.<br>9. Son eficientes para generar utilidades con los activos de la empresa.<br>10. Conocen el margen operativo luego de pagar costos y gastos.                                                                                                                                                                                                                                        | 8. Conocimiento sobre exportación de productos por parte del equipo directivo.<br>9. Conocer las normas establecidas para inversión directa en mercados extranjero.<br>10. Estudiar los tipos de alianzas estratégicas que puede desarrollar con empresas extranjeras.                                                                                                                                                                                                      |
| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                       | FO. Explote                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | DO. Busque                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Dieciséis (16) acuerdos comerciales vigentes.<br>2. Reducción de trámites y costos para establecer empresa.<br>3. Relaciones políticas.<br>4. Estabilidad macroeconómica.<br>5. Reducción de costos de producción.<br>6. Comprensión de los patrones de consumo. | Utilizar el conocimiento sobre la reducción de costos de producción para optimizar procesos y maximizar la rentabilidad. O5, F3, F4 y F10.<br><br>Establecer conexiones con líderes gubernamentales para el crecimiento de la empresa. O3                                                                                                                                                                                                                          | Establecer alianzas con traductores o intérpretes profesionales para facilitar las comunicaciones con clientes internacionales. D1 y O5.<br><br>Implementar programas de capacitación periódica y desarrollo profesional para los colaboradores, enfocados en las últimas tendencias y avances en el sector. D2, D5 y D6.                                                                                                                                                   |

| <p><b>7.</b> Ocho (8) mipymes certificadas como negocio verde.</p> <p><b>8.</b> Uso de plataformas digitales para acceder a nuevos clientes.</p> <p><b>9.</b> Tiendas en línea para vender sin necesidad de contar con presencia física en otro país.</p> <p><b>10.</b> Investigación y desarrollo tecnológico para la elaboración de productos.</p> <p><b>11.</b> Prácticas sostenibles en la cadena de suministro.</p> <p><b>12.</b> Mitigar riesgos de desastres naturales.</p> <p><b>13.</b> Monitorización de emisiones de carbono.</p> <p><b>14.</b> Conocimiento sobre creación de empresa, estructura legal y fiscal.</p> <p><b>15.</b> Normas aduaneras y comerciales vigentes.</p> <p><b>16.</b> Conocimientos sobre el pago de impuestos.</p> <p><b>17.</b> Normas de etiquetado, garantías, seguridad de productos y prácticas comerciales justas.</p> | <p>Aprovechar la estabilidad macroeconómica para planificar un crecimiento a largo plazo. O4, F3, F6.</p> <p>Analizar patrones de consumo y adaptar los productos de la microempresa para satisfacer las demandas cambiantes. O6, F5.</p> <p>Aprovechar las plataformas digitales para ampliar el alcance y acceder a nuevos clientes, implementando estrategias de <i>marketing</i> digital y comercio electrónico. O8, F9.</p> <p>Establecer tiendas en línea para clientes extranjeros. O9, F1, F3 Y F9.</p> <p>Invertir en investigación y desarrollo tecnológico para mejorar los productos existentes. O10, F8.</p> <p>Utilizar conocimientos sobre pago de impuestos para buscar opciones que minimicen la carga tributaria y permitan maximizar recursos financieros. O14, O15, O16 y F9.</p> | <p>Buscar alianzas con empresas con experiencia en comercio internacional para aprender de su conocimiento y aprovechar su red de contactos. D3, D7, D8, O1, O6, O15, O17.</p> <p>Utilizar herramientas de análisis y recopilación de datos para tomar decisiones sobre estrategias de entrada a nuevos mercados. D4, O8 y O9.</p> <p>Investigar y comprender los beneficios y requisitos de las zonas francas en el contexto de la empresa, evaluando la posibilidad de establecer operaciones en estas áreas para aprovechar los incentivos fiscales y aduaneros. D6, O2 y O5.</p> <p>Explorar oportunidades de asociación con empresas extranjeras que complementen los productos o servicios de la empresa, permitiendo el acceso a nuevos mercados o tecnologías. D10, O8, y O9.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | FA. Confronte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DA. Evite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>1.</b> Obstáculos técnicos y medidas fitosanitarias.</p> <p><b>2.</b> Tipo de cambio y volatilidad del peso colombiano.</p> <p><b>3.</b> El mayor porcentaje de exportación del departamento del Cesar se centra en productos minero-energéticos, dejando por debajo al sector agroindustrial.</p> <p><b>4.</b> Los empresarios se limitan a llevar sus negocios a mercados extranjeros.</p> <p><b>5.</b> Pocos empleados bilingües para negociaciones con clientes extranjeros.</p> <p><b>6.</b> Falta de sistemas logísticos para la gestión de operaciones diarias.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Realizar con anticipación medidas técnicas y fitosanitarias para garantizar un proceso ágil y sin contratiempos. A1</p> <p>Establecer una gestión financiera sólida que incluya el monitoreo constante de los tipos de cambio. A2, F9.</p> <p>Promover los beneficios del sector agroindustrial en el ámbito local e internacional para atraer inversiones. A3, A4, F9, F10.</p> <p>Implementar programas de capacitación en idiomas extranjeros para los empleados existentes. A5</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Explorar oportunidades de diversificación de productos dentro del sector agroindustrial, identificando nichos de mercado y desarrollando nuevos productos con valor agregado. A3, D4.</p> <p>Invertir en tecnología y procesos que cumplan con estándares y regulaciones garantizando la calidad y seguridad de los productos. A1, A6, A3 y D5.</p> <p>Establecer alianzas con proveedores logísticos confiables para garantizar una gestión eficiente de las operaciones diarias. A6, D7 y D10.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: elaboración propia.

## **5. DISCUSIÓN**

La presente investigación aporta un valor significativo al panorama de las mipymes en el sector agroindustrial de Valledupar al adoptar un enfoque integral y detallado que considera múltiples dimensiones y factores influyentes en ellas. Al respaldarse en matrices de análisis como PESTEL, MEFE, MEFI y MIME, se proporciona un marco estructurado para evaluar, tanto el entorno externo, como las capacidades internas de las mipymes, lo que permite la identificación de oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas. Estas herramientas fundamentan decisiones informadas.

El análisis externo proporciona una evaluación precisa y ponderada de la capacidad de las mipymes en el sector agroindustrial de Valledupar para enfrentar los factores externos que afectan su proceso de internacionalización. Los resultados revelan, además, que tienen una base sólida para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas en el entorno global. Esta evaluación positiva refuerza la idea de que, con estrategias y acciones adecuadas, estas mipymes tienen el potencial de competir eficazmente en mercados internacionales y fortalecer aún más su posición en el sector agroindustrial, lo que implica disponer de una ventaja competitiva en su proceso de internacionalización, ya que cuentan con un entorno favorable para expandirse a mercados extranjeros y competir con eficacia. Esto les permite enfocarse en el desarrollo de estrategias específicas para la internacionalización, como la identificación de nuevos mercados, la formación de alianzas comerciales o la adaptación de productos y servicios a las demandas globales.

Dentro del análisis interno, se destaca que el indicador de «abastecimiento y producción» alcanzó un sólido nivel de desarrollo del 95% en las mipymes del sector agroindustrial de Valledupar, lo cual representa un resultado positivo. Este hallazgo guarda similitud con las conclusiones de Jorge-Martín (2022), quien sugiere que la decisión de internacionalizarse está estrechamente vinculada a las fortalezas internas de las empresas. En este contexto, la capacidad de trabajar con proveedores certificados, asegurar la entrega oportuna de insumos y de detectar de manera temprana posibles problemas en la producción y el abastecimiento que emerge como una ventaja significativa para las mipymes que buscan expandirse en el campo internacional, ya que les permite escalar su producción y competir en mercados extranjeros de manera efectiva.

Exportar representa uno de los procesos para internacionalizar una empresa, dicho factor garantiza el crecimiento económico, no solo de esta, sino también del país. Según Jorge-Martín (2022), la presencia de exportadores facilita la salida al exterior de empresas que, en un principio, están orientadas al mercado interno; es decir, al exportar, anima a otras a seguir su ejemplo, aumentando los beneficiados por la internacionalización.

El indicador «talento humano» presentó un resultado desfavorable en las microempresas agroindustriales de Valledupar, lo que repercute negativamente en su crecimiento. Un ejemplo claro es la dificultad en la comunicación con clientes extranjeros, proveedores y socios comerciales cuando la empresa carece de empleados con competencias en otros idiomas. Esta situación se asemeja al análisis de Parra Guevara y Arango Villegas (2019), quienes argumentan que la falta de un lenguaje en común propicia el riesgo de tergiversar información, puesto que no en toda ocasión la persona que apoya como traductor conoce del tema a negociar y puede omitir partes importantes de la negociación.

Además, la falta de experiencia de los colaboradores en comercio internacional, así como la poca evaluación a sus funciones y la baja capacitación en áreas del sector, ocasionan un bajo rendimiento en las operaciones diarias de las mipymes pertenecientes al sector agroindustrial de Valledupar, lo cual puede llevar a una disminución en la productividad y a causar la desmotivación en el trabajo. Lo dicho previamente tiene una afinidad con lo expuesto por González Cano et al. (2012), quienes

aseguran que la carencia de capacitación y preparación es uno de los factores que limita la duración de las pequeñas y medianas empresas. Adicional a esto, los autores resaltan la importancia de ver la capacitación como una inversión para alcanzar con eficiencia los objetivos empresariales.

En relación con el indicador de «comercialización e innovación», que también presenta un porcentaje negativo, es crucial que las mipymes realicen investigaciones de mercado como parte integral de su proceso de internacionalización. Esto les permitirá obtener valiosos beneficios, como el conocimiento de las tendencias actuales del mercado, lo que les ayudará a diseñar productos innovadores que se adapten a las necesidades de los consumidores. Lo expuesto anteriormente tiene relación con lo afirmado por Rueda Galvis (2008), quien menciona que la estrategia más frecuente que utilizan las organizaciones para iniciar su proceso de internacionalización se basa en la búsqueda de un país de destino donde puedan satisfacer una necesidad del mercado con un producto que fabrican y comercializan localmente.

Asimismo, guarda conexión con la contribución realizada por Salazar Coronel et al. (2011), quienes sostienen que a la hora de analizar el mercado es necesario estudiar detenidamente a los consumidores, ya que son ellos quienes le indican a la empresa qué productos quieren comprar, por lo que la empresa tiene que decidir a qué precio venderlos, dónde publicitarlos y qué canal de distribución utilizar. El fin siempre será el mismo: optimizar los recursos, mejorar sus áreas de oportunidad y aumentar la rentabilidad de las empresas.

También se observa una falta de implementación de estrategias de *marketing* digital o de visibilidad internacional, como la creación de una página web, un directorio de comercio internacional, entre otras iniciativas. Esta carencia limita la capacidad de llegar a posibles clientes extranjeros a través de diversos canales electrónicos que facilitarían la comunicación con ellos. De manera paralela, las microempresas no están aprovechando los beneficios tributarios y aduaneros ofrecidos por las zonas francas, los cuales incluyen ventajas como la exención de impuestos, lo que podría resultar en una reducción sustancial de sus costos operativos y aranceles. Esta situación se atribuye, en parte, a la falta de conocimiento por parte de los empresarios acerca de estos beneficios, a pesar de que representan una oportunidad valiosa para el crecimiento y la eficiencia de las empresas.

En la actualidad, las empresas agroindustriales en Valledupar dependen exclusivamente del mercado local, lo que las expone a desafíos considerables relacionados con los cambios económicos y políticos del país, los cuales, claramente, impactan negativamente en el desempeño de estas microempresas. Además, esta dependencia limita su capacidad de crecimiento y expansión debido a su alcance limitado. Sin embargo, es importante señalar que los resultados presentados por Gamboa Pinto (2019) difieren de los resultados obtenidos en este estudio. En su investigación, el autor llevó a cabo una encuesta para identificar las iniciativas que fomentan la internacionalización en un sector específico. Los resultados revelan que, de las ocho instituciones analizadas, solo tres no lograron un resultado positivo. Esto sugiere que el indicador de internacionalización empresarial está por encima del promedio y que las empresas del sector cuentan con un reconocimiento y apoyo significativos por parte de las instituciones examinadas.

Para abordar las debilidades encontradas en el estudio, se proponen estrategias concretas utilizando la matriz FODA. Esta acción proporciona a las mipymes una guía específica sobre cómo mejorar su desempeño y abordar áreas críticas en su proceso de internacionalización. La hoja de ruta estratégica delineada en esta investigación se traduce en recomendaciones accionables para las mipymes del sector agroindustrial. Esto facilita la toma de decisiones y permite a las empresas mejorar sus operaciones diarias, aumentar su rentabilidad y fortalecer su posición en el mercado local.

Un aspecto fundamental que se subraya es la importancia de abordar las debilidades internas antes de emprender procesos de internacionalización. Esto asegura que las empresas estén preparadas y

puedan competir eficazmente en mercados locales e internacionales, lo que resulta fundamental en un entorno empresarial globalizado. Al abordar estas debilidades internas, las empresas pueden fortalecer su posición, aumentar su capacidad de adaptación a diversas condiciones de mercado y mejorar su probabilidad de éxito en el ámbito internacional. Esto les permite aprovechar las oportunidades de crecimiento y de expansión global de manera más efectiva.

## **6. CONCLUSIONES**

Las mipymes agroindustriales de Valledupar se enfrentan a diversos desafíos en su proceso de internacionalización. Un análisis interno permitió identificar las falencias significativas que obstaculizan su expansión en mercados extranjeros: falta de empleados con competencias en otros idiomas, poca experiencia en comercio internacional, escasas investigaciones de mercado y falta de alianzas estratégicas con clientes extranjeros. Además, persisten factores externos, por ejemplo, se observa una carencia de sistemas logísticos para la gestión de operaciones diarias, obstáculos técnicos y medidas fitosanitarias.

A pesar de estos desafíos, las mipymes en estudio muestran un potencial significativo. Las microempresas cuentan con el número de colaboradores necesarios para el cumplimiento de la capacidad productiva, son eficientes para generar utilidades con los activos de la empresa y conocen el margen operativo luego de pagar costos y gastos. Igualmente, tienen la oportunidad de acceder a dieciséis (16) acuerdos comerciales vigentes que Colombia tiene con otros países para comercializar productos. También pueden acceder a múltiples plataformas digitales para contactar a nuevos clientes, así como tiendas en línea para vender sin necesidad de contar con presencia física en otro país.

En general, se puede concluir que los microempresarios del sector deben llenar vacíos de conocimiento en temas de internacionalización para así lograr la expansión de sus operaciones a mercados extranjeros y contribuir con el desarrollo económico local y nacional. Asimismo, es importante resaltar que la internacionalización es un proceso que toda empresa debe asimilar a corto o largo plazo, ya que gracias a la globalización la competencia empresarial cada día se hace más fuerte, impulsando a las mipymes a mejorar en términos de producción, costos y calidad.

## **CONFLICTOS DE INTERÉS**

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

Para el desarrollo de este artículo todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

**Madimis Escobar Argumedo:** conceptualización y diseño del estudio; adquisición de datos; supervisión del trabajo de campo, análisis e interpretación de los datos; validación de los resultados, contribución a la redacción y edición del manuscrito; supervisión general del proyecto.

**Andrea Marcela Méndez Sánchez:** desarrollo de la metodología y herramientas analíticas; programación y *software* utilizado en el análisis de datos.

## REFERENCIAS

- Amador-Mercado C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria* No. 1, 4(8), 1-2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Amat, O. (2017). *Contabilidad y finanzas para Dummies*. Para Dummies.
- Amorós Rodríguez, A. (2021). Desafíos de las Mipymes de América Latina y el Caribe en su internacionalización. *Revista Cubana De Economía Internacional*, 8(1), 111-145. <https://revistas.uh.cu/rcei/article/view/3009>
- Anwar, M., Li, S., Al-Omush, A., y Al-Nimer, M. (2023). SMEs' Internationalization: Mapping the Field through Finance, ITC, and Social Ties. *Sustainability*, 15(4), 3162. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3162>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el Covid-19*. <https://publications.iadb.org/es/instrumentos-de-financiamiento-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-en-america-latina-y-el>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1325. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Cámara de Comercio de Valledupar. (2015). *Estadísticas a tu alcance*. Edición 1. <http://ccvalledupar.org.co/4354-2/>
- Cañón Pardo, V. A., y Moreno Varon, L. D. (2016). *Identificación de estrategias para aumentar el reconocimiento y posicionamiento de la empresa El Sarcay* [Trabajo de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional E-docUR. <https://repository.urosario.edu.co/items/7e39d422-efd9-43d0-bd5e-16ba14b4511f>
- Capps, C. J., y Glissmeyer, M. D. (2012). Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concepts. *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 1059–1062. <https://doi.org/10.19030/jabr.v28i5.7245>
- Cardozo, P. B., Chavarro, A., y Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.
- Chaves-Barboza, E., y Rodríguez-Miranda, L. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13(1), 71-106. <https://doi.org/10.15359/rep.13-1.4>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S. A.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (10ª edición). Pearson Educación <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>

- Dela Cruz, N. A., Villanueva, A. C. B., Tolin, L. A., Disse, S., Lensink, R., y White, H. (2023). PROTOCOL: Effects of interventions to improve access to financial services for micro-, small-and medium-sized enterprises in low-and middle-income countries: An evidence and gap map. *Campbell Systematic Reviews*, 19(3), e1341. <https://doi.org/10.1002/cl2.1341>
- Díaz, C. (2017). *Gestión de la cadena de abastecimiento*. Fondo Editorial Areandino.
- Dini, M., y Stumpo, G. (coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Durán Pedraza, J. K. (2018). *Manual de procesos de Internacionalización para la empresa DAVIVIENDA S.A.* [Trabajo de pregrado, Universidad de Santander UDES]. Repositorio Digital. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/cd0d4b59-8cbb-4016-bbce-4fef06f9bfb2/content>
- Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. [https://www.berglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacin\\_de\\_la\\_empresa-C.pdf](https://www.berglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf)
- Gamboa Pinto, K. M. (2019). *Diagnóstico para fortalecer la internacionalización empresarial en Bucaramanga-IMEBU* [Trabajo de pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio UPB. <https://n9.cl/oudcd>
- Goldar, A. (2024). Explaining Firm-Level Manufacturing Outward FDI from India Under Alternate Theoretical Frameworks. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 15(2), 2450006. <https://doi.org/10.1142/S1793993324500066>
- González Cano, M., Mendoza Austria, F. M., Jiménez Alvarado, M., y Villegas González, E. (2012). *Problema de competitividad: la capacitación*. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema\\_de\\_competitividad.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema_de_competitividad.pdf)
- Guerrero Calderón, O. J. (2018). *Evaluación y formulación del plan estratégico de mercadeo para la empresa CEC* [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional Externadista. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/6688e1a8-920f-4da8-ad85-3312f5004303/content>
- Gutiérrez Marín, G. S. (2020). *Estrategia Para La Internacionalización de MiPymes orientada al fortalecimiento empresarial de la región en apoyo al IMEBU* [Trabajo de pregrado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. [https://repositorio.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14794/2020\\_Tesis\\_Gabriela\\_Sofia\\_Gutierrez.pdf](https://repositorio.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14794/2020_Tesis_Gabriela_Sofia_Gutierrez.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Herrera, D. (2020). *Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el Covid-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002361>

- Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación* (8ta Edición). Sypal
- Jorge-Martín, R. (2022). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (55), 245-268. <https://doi.org/10.54571/ajee.521>
- Křupka, J., Kantorová, K., y Haile, M. (2018). SWOT analysis evaluations on the basis of uncertainty - Case study. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, (43), 135-146. <https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/ucOVA?s=tKsJY5UlaRN2RIQFMvodrKNNWPk%3D>
- Loo, M. K., Ramachandran, S., y Raja Yusof, R. N. (2023). Unleashing the potential: Enhancing technology adoption and innovation for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). *Cogent Economics & Finance*, 11(2), 2267748. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2267748>
- Mashtaler, O., Gutsul, T., Maslyhan, O., Cheban, Y., y Tsymbalistova, O. (2023). Clusters in the strategy of economic development of Ukraine and its regions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(50), 320-329. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3945>
- Montaño Rangel, R. P. (2017). *Análisis del plan de marketing implementado por las pymes de la ciudad de Valledupar durante el periodo del mes de julio del 2016 y el mes de mayo de 2017* [Trabajo de especialización, Universidad Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/17780/1118814572.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muente, G. (2019). ¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve? *Rock Content*. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Mulet Meliá, J. (2006). La innovación, concepto e importancia económica. *Sexto congreso de Economía de Navarra*, 21-36. <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>
- Nicholson, W. (2011). *Microeconomía intermedia y aplicaciones. la producción y la empresa*. McGraw Hill.
- Ortega Giménez, A., y Espinosa Piedecausa, J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC Editorial. <https://acortar.link/akG5fi>
- Parella Stracuzzi, S., y Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Editorial Pedagógica de Venezuela.
- Parra Guevara, A., y Arango Villegas, D. (2019). *Idiomas y negocios en una compañía financiera: una visión de distintos actores* [Trabajo de pregrado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. Repositorio Institucional. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/560/IDIOMAS%20Y%20NEGOCIOS%20EN%20UNA%20COMPANIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez-Morón, J., Marrugo-Salas, L., y Tordecilla-Acevedo, V. (2020). *Factores que influyen en la internacionalización de las mipymes: barreras, estrategias y retos*. Sello Editorial Tecnológico de Antioquia.

- Portillo Medina, R., Hernández Fernández, L., Crissien Borrero, T., Alvear Montoya, L., y Velandia Pacheco, G. (2018). Estructura financiera de la microempresa colombiana. *Opción*, (86), 757-794. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23861/24306>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>
- Ramos-Barrera, M. G., y Quintero-Peña, J. W. (2022). Capítulo 1 - Internacionalización empresarial: Una articulación entre la economía y los estudios organizacionales. *Catálogo Editorial Politécnico Grancolombiano*, 2(56), 13–36. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/libros/article/view/3161>
- Rodríguez Ramos, P. A., Penabad Sanz, L., y Urquiola Sánchez, O. (2014, 19 de julio). La Matriz Foda En La Práctica Universitaria. En *I convención científica de la UMET: el rol de la universidad en el cambio de la matriz productiva* (Quito, Ecuador).
- Romero González, L. P. (2017). Viabilidad establecimiento asadero de pollos. *Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá*. <http://Hdl.Handle.Net/11520/22546>
- Rueda Galvis, J. F., (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(7), 51-57. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634350005.pdf>
- Salazar Coronel, A., Aceves López, J., y Valdez Pineda, D. I. (2011). *Importancia de una investigación de mercado*. Instituto Tecnológico de Sonora. <https://n9.cl/uqje>
- Sannegadu, R., van Staden, L. J., y Henrico, A. (2024). Export Barriers for Medium Sized Textile Manufacturing Enterprises in Small Island Developing States (SIDS): Evidence from Mauritius. *African Journal of Business & Economic Research*, 19(1). <https://journals.co.za/doi/abs/10.31920/1750-4562/2024/v19n1a14>
- Setiawati, C. I., y Wahyono, A. C. (2017). Purposing division strategy for pharmaceutical producer Dexa Medica in the demanding market. *International Journal of Learning and Change*, 9(4), 367-383. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2017.087452>
- Thompson, A. A., y Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica: textos y casos* (13ª ed.). McGraw Hill. [https://www.academia.edu/10984325/Administracion\\_Estrategica\\_18edi\\_Thompson](https://www.academia.edu/10984325/Administracion_Estrategica_18edi_Thompson)
- Valdés Mosquera, D. M. (2019). Internacionalización, el reto que deberían asumir las Pymes colombianas. *Voces de la academia. El tiempo*. <https://n9.cl/lbvt6>
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Verboncu, I., y Condurache, A. (2016). Diagnostics vs. SWOT analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 114-122. <http://rmci.ase.ro/no17vol2/03.pdf>
- Wardana, I. M., Sukaatmadja, I. P. G., y Setini, M. (2022). Formulation of Business Strategies to Improve Business Performance by SWOT and SQSPM Approach in Era Pandemic: A Study on Culinary MSMEs. *Quality Access to Success*, 23(188), 47–55. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.07>

# REVISTA cea

**SE PARTE DE**  
NUESTRA COMUNIDAD EN



@sistemaderevistasITM



@sistemaderevistasITM



@sistemaderevistasITM