

## Chapter 4 / Capítulo 4

Realities of business in the face of the 2030  
Agenda: Perspectives from organizations in  
the Colombian Caribbean  
ISBN: 978-9915-9966-0-8  
DOI: 10.62486/978-9915-9966-0-8.Ch04  
Pages: 69-95



© 2026 The authors. This is an open access  
book chapter distributed under the terms of  
the Creative Commons Attribution (CC BY)  
4.0 License.

## **Business Internationalization and Sustainable Competitiveness in the Colombian Caribbean within the 2030 Agenda**

### **Internacionalización empresarial y competitividad sostenible en el Caribe colombiano ante la Agenda 2030**

**Isamar Paola Gutiérrez Roa**<sup>1</sup>  

**Katherine Rosa Reales Correa**<sup>1</sup>  

**Andrea Carolina Velásquez Hernández**<sup>1</sup>  

**Adriana Paola Pomares Mendoza**<sup>2</sup>  

<sup>1</sup> Universidad de la Costa – CUC. Barranquilla, Colombia.

<sup>2</sup> Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia.

---

#### **ABSTRACT**

Business internationalization is a learning, coordination, and capability-reconfiguration process through which an organization builds sustainable relationships with foreign markets, actors, and value chains. This chapter examines the factors shaping the internationalization of organizations in the Colombian Caribbean and their contribution to competitiveness aligned with the 2030 Agenda. An integrative review of academic literature and institutional documents was conducted, emphasizing studies published between 2019 and 2026 and seminal contributions required to explain the evolution of the main theories. The review included publications and documents issued by ECLAC, Colombia's National Planning Department, the Ministry of Trade, Industry and Tourism, OECD, UNCTAD, the World Trade Organization, and the United Nations. The findings show that foreign-market entry does not depend exclusively on competitive prices or port infrastructure. It requires market intelligence, global competencies, reliable networks, strategic planning, innovation, digitalization, logistics capability, standards compliance, and environmental and social risk management. The synthesis indicates that SMEs face gaps in information, financing, talent, certification, and strategic continuity, yet these gaps can be reduced through business and institutional cooperation. As a result, a Sustainable Internationalization Model for the Colombian Caribbean is proposed, comprising six dimensions and a gradual pathway of preparation, validation, entry, and consolidation. The chapter concludes that internationalization must be managed as a long-term organizational and territorial capability linked to Sustainable Development Goals 8, 9, 12, and 17, rather than as an isolated commercial operation.

Keywords: business internationalization; dynamic capabilities; international networks; SMEs; sustainable competitiveness

#### **RESUMEN**

La internacionalización empresarial constituye un proceso de aprendizaje, articulación y reconfiguración de capacidades mediante el cual una organización establece relaciones sostenibles con mercados, actores y cadenas de valor de otros países. Este capítulo examina las condiciones de competitividad internacional de las organizaciones del Caribe colombiano y sus vínculos con la Agenda 2030. La evidencia muestra que la entrada y la permanencia en mercados externos no dependen exclusivamente de precios o infraestructura portuaria: intervienen productividad, redes comerciales, innovación, financiación, capacidades logísticas, estándares y gestión de riesgos ambientales y sociales. Los estudios microeconómicos distinguen la selección previa de empresas productivas y los posibles aprendizajes derivados de exportar, mientras que la evidencia institucional subraya los costos de facilitación comercial y las brechas de inversión. Se argumenta que las mipymes requieren estrategias diferenciadas de preparación, validación de mercado, entrada y consolidación, acompañadas por cooperación empresarial e institucional. El modelo propuesto relaciona capacidades internas, vínculos comerciales, sostenibilidad y entorno territorial, sin atribuir efectos empíricos no observados a las empresas del Caribe colombiano. La internacionalización se interpreta como una capacidad organizacional de largo plazo asociada con los ODS 8, 9, 12 y 17, y no como una operación comercial aislada.

Palabras clave: capacidades dinámicas; competitividad sostenible; internacionalización empresarial; mipymes; redes internacionales

---

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización suele asociarse con exportar un producto, abrir una oficina en otro país o participar en una feria comercial. Estas acciones pueden formar parte del proceso, pero no lo agotan. Una organización internacionalizada interpreta entornos regulatorios y culturales distintos, coordina operaciones a distancia, aprende de socios y clientes, protege su conocimiento, gestiona divisas y riesgos, adapta su oferta y sostiene relaciones de confianza más allá de las fronteras. La internacionalización es, por tanto, una transformación de la forma de decidir y organizar, antes que un resultado medido únicamente por el valor exportado.

El Índice Departamental de Internacionalización del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo adopta una lectura útil para comprender este desafío. El instrumento integra 41 variables y examina cuatro canales: talento humano; empresas; comercio de bienes y servicios; y ecosistema de ciencia, tecnología e innovación. Esta estructura confirma que el desempeño internacional no pertenece exclusivamente al área comercial. Depende de un sistema en el que interactúan organizaciones, gobiernos territoriales, universidades, gremios, operadores logísticos, entidades financieras y agencias de promoción (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2025).

La Agenda 2030 aporta criterios para evaluar la calidad del proceso. El ODS 8 promueve crecimiento inclusivo, productividad y trabajo decente; el ODS 9 relaciona industrialización sostenible, infraestructura e innovación; el ODS 12 exige producción y consumo responsables; y el ODS 17 reconoce el valor de las alianzas, la cooperación, la tecnología y el comercio. La internacionalización coherente con estos objetivos no se limita a acceder a mercados: incorpora trazabilidad, debida diligencia, inclusión de proveedores, innovación limpia, aprendizaje y resiliencia (Naciones Unidas, 2015).

El objetivo del capítulo es analizar los fundamentos, barreras, capacidades y mecanismos de articulación que permiten avanzar hacia una internacionalización empresarial sostenible en el Caribe colombiano. Se busca responder tres preguntas: ¿qué enfoques explican mejor el proceso en mipymes y organizaciones regionales?; ¿qué capacidades reducen las barreras de entrada y permanencia en mercados externos?; y ¿cómo puede articularse la estrategia empresarial con los ecosistemas territoriales y la Agenda 2030? El resultado es una síntesis analítica y un modelo orientador que no sustituye diagnósticos sectoriales, pero ofrece una arquitectura común para diseñarlos.

## MARCO TEÓRICO

### INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO DE APRENDIZAJE

El modelo de Uppsala explica la internacionalización como una secuencia en la que el conocimiento adquirido por experiencia reduce la incertidumbre y favorece compromisos crecientes con mercados externos. Johanson y Vahlne (1977) observaron que las empresas tienden a comenzar con operaciones de bajo compromiso y con mercados percibidos como cercanos, para luego aumentar recursos y control. La distancia relevante no es solo geográfica: incluye diferencias de idioma, cultura, instituciones y prácticas empresariales que dificultan interpretar información.

### VENTAJAS DE PROPIEDAD LOCALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN

El paradigma ecléctico de Dunning (1988) propone que la actividad internacional se explica por la combinación de ventajas de propiedad, localización e internalización. Las primeras incluyen marca, conocimiento, tecnología, reputación o capacidades gerenciales. Las ventajas de localización corresponden a atributos del territorio receptor o de origen, como acceso a insumos, infraestructura, mercado, talento y reglas. La internalización se refiere a la conveniencia de controlar una actividad en lugar de contratarla mediante el mercado.

### EMPRESAS NACIDAS GLOBALES REDES Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Las empresas nacidas globales cuestionan la idea de una expansión siempre lenta. Oviatt y McDougall (1994) definieron las nuevas empresas internacionales como organizaciones que buscan ventajas competitivas mediante el uso de recursos y la venta de productos en varios países

desde etapas tempranas. Knight y Cavusgil (2004) demostraron que la innovación, el conocimiento y una cultura organizacional orientada al mercado internacional permiten trayectorias rápidas incluso con recursos limitados. Las redes empresariales y sociales pueden acelerar este proceso en mipymes de mercados emergentes (Bai et al., 2021).

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA Y COMPETENCIAS GLOBALES

La internacionalización incrementa la cantidad de supuestos que deben validarse. La organización necesita definir segmentos, propuesta de valor, modalidad de entrada, responsabilidades, inversión, riesgos y criterios de permanencia. García Guilianny et al. (2023), en un estudio con pymes de construcción e inmobiliarias del Atlántico registrado en el perfil académico de Camilo Barragán Morales, encontraron fortalezas en misión, visión, identificación de oportunidades y atención a amenazas, junto con oportunidades de mejora en el tratamiento de debilidades y planes de contingencia. El hallazgo es relevante porque una estrategia internacional sin contingencias puede amplificar vulnerabilidades financieras y operativas. La base de recursos internos condiciona la sostenibilidad de esa ventaja (Barney, 1991).

## DIGITALIZACIÓN CADENAS DE VALOR Y ESTÁNDARES

Las plataformas digitales amplían el alcance comercial y facilitan la experimentación con clientes externos. Caputo et al. (2022) muestran que las plataformas pueden mejorar el desempeño internacional de las mipymes cuando se integran con capacidades de explotación de conocimiento y procesos. La tecnología es más efectiva cuando existe claridad sobre el segmento, datos de calidad, contenidos adaptados, logística de última milla y atención al cliente. La inversión en herramientas sin rediseño organizacional suele producir presencia digital sin conversión o continuidad.

## INTERNACIONALIZACIÓN SOSTENIBLE Y AGENDA 2030

La sostenibilidad modifica las condiciones de acceso. Compradores, inversionistas y reguladores exigen información sobre origen, emisiones, condiciones laborales, derechos humanos, biodiversidad y manejo de residuos. Estas demandas pueden percibirse como costos adicionales, pero también impulsan eficiencia, diferenciación y reducción de riesgos. Una organización que conoce su cadena de suministro, controla impactos y comunica evidencia puede acceder a clientes que valoran trazabilidad y relaciones de largo plazo.

**Tabla 1. Enfoques teóricos para interpretar la internacionalización empresarial**

| Enfoque                | Unidad explicativa                              | Aporte al Caribe colombiano                                                                | Riesgo de aplicación parcial                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Uppsala                | Aprendizaje y compromiso gradual                | Permite validar mercados y acumular experiencia antes de comprometer recursos elevados.    | Confundir gradualidad con lentitud o ausencia de objetivos.    |
| Paradigma ecléctico    | Propiedad, localización e internalización       | Relaciona activos empresariales con infraestructura, reglas y oportunidades territoriales. | Sobrevalorar la ubicación portuaria sin capacidades propias.   |
| Redes                  | Relaciones y posición en el ecosistema          | Facilita acceso a conocimiento, legitimidad, distribuidores y cooperación institucional.   | Acumular contactos sin reglas, reciprocidad ni resultados.     |
| Recursos y capacidades | Activos y rutinas diferenciadoras               | Ayuda a identificar qué controlar, compartir, adquirir o desarrollar.                      | Inventariar recursos sin construir mecanismos de renovación.   |
| Nacidas globales       | Innovación y orientación internacional temprana | Es útil para servicios digitales, industrias creativas y ofertas de nicho.                 | Acelerar la entrada sin control financiero, legal y operativo. |
| Sostenibilidad         | Valor económico, social y ambiental             | Vincula el acceso a mercados con trazabilidad, trabajo decente e innovación limpia.        | Tratar la sostenibilidad como comunicación sin evidencia.      |

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

## DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y NIVELES DE EVIDENCIA

La internacionalización sostenible debe examinarse como un proceso organizacional condicionado por productividad, aprendizaje, redes comerciales, financiación, logística y estándares ambientales y sociales. Los marcos de empresa heterogénea explican diferencias de acceso a mercados; las perspectivas de capacidades dinámicas permiten interpretar la adaptación; y el enfoque de cadenas de valor muestra cómo los compradores y los intermediarios distribuyen oportunidades y exigencias.

La comparación entre evidencias requiere distinguir niveles. Los indicadores de comercio nacional o departamental permiten describir especialización y tendencias agregadas; los estudios microeconómicos permiten analizar decisiones empresariales; y los trabajos sectoriales ayudan a comprender mecanismos específicos. No es válido atribuir a una empresa del Caribe colombiano el comportamiento promedio de una economía o asumir que los efectos identificados en otros países se reproducen sin mediaciones institucionales.

Una discusión sobre internacionalización debe diferenciar acceso inicial, permanencia, diversificación y sofisticación de las exportaciones. Cada resultado supone capacidades y riesgos distintos. La entrada a un mercado puede depender de superar costos fijos; la permanencia requiere consistencia productiva y financiera; la diversificación demanda información y redes; y la sofisticación incorpora innovación, estándares y coordinación con proveedores. Estas dimensiones permiten valorar estrategias sin reducirlas al crecimiento bruto de las ventas externas. Las propuestas empresariales que se desprenden del análisis son orientaciones de gestión y no estimaciones sobre una muestra regional. Su pertinencia depende de diagnósticos sectoriales y de indicadores que separen resultados económicos, laborales y ambientales. Una estrategia exportadora que aumenta ingresos pero deteriora las condiciones de contratación o desplaza impactos hacia proveedores no puede considerarse sostenible por su sola expansión comercial.

## RESULTADOS

### LA INTERNACIONALIZACIÓN ES UNA CAPACIDAD ACUMULATIVA

La primera convergencia de la literatura es que la internacionalización no debe gestionarse como un proyecto puntual. Las organizaciones que sostienen operaciones externas combinan conocimiento de mercados, coordinación, aprendizaje y capacidad de adaptación. La venta inicial puede ser resultado de una oportunidad accidental; la permanencia exige transformar la experiencia en procesos repetibles. Esto implica documentar criterios de selección de clientes, controlar costos totales, registrar incidentes, actualizar requisitos y compartir lo aprendido entre áreas.

La planeación estratégica aporta dirección, pero debe ser experimental. Los resultados de García Guilianny et al. (2023) sobre pymes del Atlántico muestran la importancia de formular y evaluar estrategias y, a la vez, fortalecer contingencias. En internacionalización, cada hipótesis — precio, canal, socio, adaptación o plazo— debe asociarse con una evidencia requerida, un límite de inversión y una decisión posterior. Este enfoque evita prolongar mercados sin tracción por compromiso emocional o costos hundidos. Las habilidades y los conocimientos globales refuerzan esta preparación (Aguilar Carvajal y Acosta Haro, 2025).

### BARRERAS Y CAPACIDADES DE RESPUESTA

Las barreras identificadas pueden agruparse en información, recursos, operación, instituciones y legitimidad. La falta de conocimiento genera selección deficiente de mercados y socios. Las restricciones financieras dificultan certificaciones, inventarios y plazos de pago. Las brechas operativas producen incumplimientos en calidad, volumen o entrega. La fragmentación institucional aumenta costos de coordinación. Finalmente, la falta de reputación eleva la percepción de riesgo para compradores y distribuidores. La evidencia comparada confirma que estas barreras cambian según la posición de la mipyme en la cadena de valor y el contexto nacional (Urban et al., 2023). La simulación de decisiones exportadoras ofrece una vía adicional para comprender estas restricciones (Domínguez-Fernández y Martínez, 2025).

**Tabla 2. Relación entre barreras de internacionalización y capacidades de respuesta**

| Barrera                 | Capacidad requerida      | Acción prioritaria                                              | Indicador de avance                                       |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Información y selección | Inteligencia de mercados | Priorizar segmentos y validar demanda con evidencia primaria.   | Mercados evaluados y pruebas comerciales completadas.     |
| Financiación            | Planeación financiera    | Calcular costo total, capital de trabajo, divisas y escenarios. | Margen ajustado por riesgo y ciclo de caja internacional. |
| Calidad y estándares    | Gestión de procesos      | Cerrar brechas de producto, trazabilidad y certificación.       | Requisitos cumplidos y no conformidades corregidas.       |
| Logística               | Coordinación de cadena   | Diseñar embalaje, inventarios, seguros, rutas y contingencias.  | Entregas completas, oportunas y sin daños.                |
| Talento                 | Competencias globales    | Formar en idiomas, negociación, datos, contratos y cultura.     | Equipo capaz de operar sin dependencia de una persona.    |
| Legitimidad             | Gestión de redes         | Construir referencias, alianzas, certificaciones y reputación.  | Socios verificados, recompra y recomendaciones.           |
| Sostenibilidad          | Debida diligencia        | Mapear impactos y evidencias ambientales y sociales.            | Trazabilidad y metas de mejora verificables.              |

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

## LECTURA TERRITORIAL DEL CARIBE COLOMBIANO

La revisión permite caracterizar el territorio como un sistema de oportunidades y brechas. La posición marítima, los puertos, las zonas logísticas, la diversidad productiva y la proximidad cultural con el Caribe constituyen activos. No obstante, su aprovechamiento depende de conectividad interna, coordinación metropolitana y departamental, calidad de servicios, oferta de talento y articulación entre empresas. La ventaja física pierde valor cuando existen fallas en el primer o último tramo, incertidumbre documental o baja capacidad de respuesta.

El IDI 2025 ofrece una guía para evitar diagnósticos reducidos a exportaciones. Sus cuatro canales —talento humano, empresas, comercio de bienes y servicios, y ciencia, tecnología e innovación— permiten examinar si el territorio genera capacidades o solo moviliza flujos. Un departamento puede registrar operaciones importantes concentradas en pocos productos y empresas, mientras la mayoría del tejido productivo permanece desconectada. La política debe observar densidad de participación, encadenamientos y aprendizaje, además del valor agregado. La inversión extranjera directa constituye otra dimensión de la inserción territorial (Duarte Arcón et al., 2019).

La diversidad intrarregional impide una estrategia única. Atlántico y Bolívar poseen ecosistemas urbanos, industriales, portuarios y de servicios con mayor densidad. Magdalena combina logística, agro y turismo; Cesar y La Guajira presentan oportunidades y riesgos vinculados con transición energética, agroindustria y economías extractivas; Córdoba y Sucre requieren fortalecer agregación de valor, calidad y asociatividad; San Andrés y Providencia enfrentan condiciones insulares que hacen crítica la conectividad y la sostenibilidad. Estas diferencias requieren portafolios departamentales complementarios.

## MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SOSTENIBLE PARA EL CARIBE COLOMBIANO

Como síntesis se propone el Modelo de Internacionalización Sostenible para el Caribe Colombiano. El modelo integra seis dimensiones interdependientes. No constituye una escala validada, sino un marco para diagnóstico y diseño estratégico. Su utilidad consiste en revelar desequilibrios: una empresa puede tener producto y demanda, pero carecer de control financiero; puede contar con infraestructura, pero no con competencias interculturales; o puede vender, pero no demostrar sostenibilidad.

La lógica del modelo es sistémica. Una debilidad crítica puede limitar las demás dimensiones. Por ejemplo, una campaña digital exitosa sin capacidad de entrega deteriora la reputación; una certificación sin demanda produce un costo hundido; una red comercial sin protección contractual expone conocimiento; y un crecimiento rápido sin capital de trabajo puede generar insolvencia. El diagnóstico debe identificar cuellos de botella y secuenciar inversiones. Esta reconfiguración coincide con la lógica de las capacidades dinámicas (Teece, 2007).

**Tabla 3. Dimensiones del Modelo de Internacionalización Sostenible para el Caribe Colombiano**

| Dimensión                          | Pregunta orientadora                               | Prácticas clave                                                                 | Resultado esperado                                          |
|------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Propósito e inteligencia           | ¿Qué oportunidad verificable justifica la entrada? | Segmentación, análisis institucional, validación y escenarios.                  | Portafolio priorizado con hipótesis y límites de inversión. |
| Capacidades y talento              | ¿Quién decide, ejecuta y aprende?                  | Competencias globales, liderazgo, idiomas, finanzas y gestión del conocimiento. | Equipo autónomo y coordinado.                               |
| Redes e institucionalidad          | ¿Qué relaciones reducen incertidumbre y brechas?   | Debida diligencia de socios, cooperación, gobernanza y acompañamiento.          | Acceso a recursos, legitimidad y conocimiento.              |
| Operación digital y logística      | ¿Puede la promesa cumplirse de forma repetible?    | Datos, plataformas, calidad, documentación, inventario, rutas y servicio.       | Entrega confiable y experiencia consistente.                |
| Sostenibilidad estándares y riesgo | ¿Qué impactos y obligaciones deben gestionarse?    | Trazabilidad, certificación, contratos, ambiente, trabajo y contingencias.      | Cumplimiento demostrable y resiliencia.                     |
| Aprendizaje y escalamiento         | ¿Cómo se transforma experiencia en crecimiento?    | Indicadores, revisión, transferencia interna, diversificación y reinversión.    | Permanencia, productividad y mayor valor capturado.         |

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

## ruta de implementación

El modelo se implementa mediante una ruta de cuatro etapas. La preparación establece la línea base y descarta oportunidades incompatibles con la capacidad actual. Incluye costos, procesos, protección intelectual, requisitos, equipo y riesgos. El resultado no siempre debe ser exportar; puede recomendar fortalecer mercado nacional, formalizar procesos o asociarse antes de entrar.

La consolidación busca recurrencia, productividad y diversificación. Se evalúan recompra, margen, concentración de clientes, costos de no calidad, tiempos, aprendizaje e impactos. El crecimiento responsable evita ampliar destinos cuando el mercado inicial aún depende de improvisación. Primero se estabiliza la propuesta y luego se replica con adaptaciones.

En las cuatro etapas, la sostenibilidad opera como criterio transversal. La organización debe comprobar que la expansión no deteriora condiciones laborales, sobreexplota recursos, excluye proveedores vulnerables o aumenta riesgos sin mitigación. También debe identificar oportunidades: eficiencia energética, circularidad de empaques, inclusión de productores, patrimonio cultural, empleo juvenil y soluciones climáticas pueden convertirse en fuentes de diferenciación cuando existe evidencia. Las certificaciones de mercado ilustran cómo los estándares pueden convertirse en capacidad de acceso (Mancera Rodríguez et al., 2025).

**Tabla 4. Ruta gradual de internacionalización empresarial sostenible**

| Etapas        | Decisión central                                             | Evidencias mínimas                                                   | Criterio de avance                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Preparación   | Determinar si la empresa está lista y para qué mercado.      | Costos, procesos, requisitos, equipo, riesgos y propuesta de valor.  | Brechas críticas cerradas o plan financiado para cerrarlas. |
| Validación    | Comprobar demanda y viabilidad con bajo compromiso.          | Entrevistas, muestras, pruebas de precio, canal y logística.         | Interés verificable y economía unitaria viable.             |
| Entrada       | Elegir modalidad y ejecutar la primera operación controlada. | Contrato, pago, documentación, entrega, soporte y contingencia.      | Operación completa con aprendizaje registrado.              |
| Consolidación | Lograr recurrencia y escalar sin perder control.             | Recompra, margen, calidad, diversificación e indicadores de impacto. | Crecimiento rentable, responsable y menos dependiente.      |

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

## IMPPLICACIONES PARA ACTORES REGIONALES

Para las empresas, la implicación principal es asignar gobernanza. La internacionalización requiere un responsable con autoridad, un equipo interfuncional y revisión periódica. Comercial, producción, finanzas, talento humano, tecnología y sostenibilidad deben compartir indicadores. El volumen de ventas externas no puede ocultar pérdidas, concentración, incumplimientos o impactos. Para gremios y cámaras, la función consiste en reducir costos colectivos. Observatorios de mercado, directorios de proveedores verificados, certificaciones grupales, agendas comerciales y plataformas de cooperación pueden ampliar acceso. La medición debe distinguir sensibilización, preparación, validación, operación y recurrencia para no confundir actividad con resultado. En el ámbito regional, la coordinación logística también ha sido analizada para los países de la Alianza del Pacífico (Salazar Araujo et al., 2020).

Para gobiernos territoriales y entidades nacionales, se recomienda coordinar instrumentos alrededor de trayectorias empresariales. El IDI ofrece una estructura para alinear talento, empresas, comercio y ciencia, tecnología e innovación. Los recursos deben focalizar cuellos de botella y promover encadenamientos, no competir por eventos. La interoperabilidad de información y la estabilidad de programas son activos de confianza.

Finalmente, las alianzas regionales deben vincular internacionalización con transición productiva. La inserción externa puede estimular innovación y aprendizaje, como señalan Smallbone et al. (2022), pero el efecto depende de capacidad de absorción y encadenamientos. El objetivo territorial no es que pocas empresas exporten más, sino que un conjunto creciente de organizaciones aprenda, innove, genere trabajo decente y capture valor de manera sostenible. El aprendizaje entre subsistemas resulta igualmente decisivo en firmas de servicios internacionalizadas (Weerawardena et al., 2020).

## GEOGRAFÍA PRODUCTIVA, HETEROGENEIDAD TERRITORIAL Y ALCANCE REAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La posición costera del Caribe colombiano constituye una condición geográfica favorable para relacionarse con mercados externos, pero no representa por sí sola una ventaja competitiva apropiable por todas las organizaciones. Una empresa puede estar relativamente cerca de un puerto y, sin embargo, enfrentar altos costos para reunir volúmenes exportables, cumplir especificaciones, contratar servicios especializados o financiar el ciclo comercial. La cercanía física reduce ciertas distancias, mientras que las distancias institucional, tecnológica, financiera y organizacional pueden permanecer intactas. Esta distinción impide convertir la localización en una explicación automática del éxito exportador. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, la oportunidad territorial solo adquiere valor cuando la empresa consigue reconocerla, movilizar recursos y transformar sus rutinas para atender clientes con exigencias diferentes (Teece, 2007).

El Índice Departamental de Internacionalización permite sostener esta lectura multidimensional. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025) diferencia variables de gestión pública y resultados asociados con talento humano, empresas, comercio de bienes y servicios y capacidades de ciencia, tecnología e innovación. Por consiguiente, un territorio con infraestructura portuaria puede mostrar una inserción internacional limitada si sus empresas locales no participan en los encadenamientos de mayor valor. El indicador tampoco debe interpretarse como una medición directa del desempeño de cada firma: su unidad es el departamento y su función consiste en identificar fortalezas y brechas agregadas. Para la investigación empresarial, esta separación de escalas es decisiva, porque evita atribuir a una mipyme resultados que dependen de la composición productiva o del tamaño de otras compañías establecidas en el mismo territorio.

Los resultados publicados para 2024 ilustran diferencias internas relevantes. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024), Bolívar y Atlántico ocuparon el segundo y tercer lugar nacional, respectivamente, detrás de Bogotá, mientras que Córdoba ascendió seis posiciones hasta el puesto diecisiete. En el componente de gestión, Atlántico registró 4,83 puntos y Bolívar 4,69. Estas cifras no autorizan a concluir que todas las empresas de esos departamentos estén preparadas para exportar; sí muestran que la internacionalización tiene trayectorias departamentales diferenciadas y que los esfuerzos institucionales no necesariamente se traducen de inmediato en resultados empresariales homogéneos. El análisis comparado exige observar qué sectores participan, cuántas firmas sostienen ventas externas y qué mecanismos permiten incorporar proveedores de menor tamaño a operaciones internacionales.

La estructura exportadora introduce una segunda diferencia. El Banco de la República (2023) documentó, para el segundo trimestre de 2023, la concentración de una proporción considerable de las exportaciones regionales en La Guajira, Cesar, Bolívar y Atlántico, con perfiles productivos distintos: actividades extractivas en los primeros departamentos, componentes industriales y petroquímicos en los últimos, y presencia agroindustrial en otros territorios. La información corresponde a ese trimestre y no debe proyectarse mecánicamente a 2026. Su importancia analítica radica en mostrar que una cifra regional agregada puede crecer sin que aumente proporcionalmente el número de empresas exportadoras, la sofisticación productiva o la capacidad de capturar valor dentro de la región. Por eso conviene distinguir concentración por producto, concentración por empresa y concentración por mercado de destino. La heterogeneidad entre firmas exportadoras y no exportadoras, ampliamente documentada por Bernard et al. (2007), refuerza esta cautela.

El contraste entre puertos y hinterland plantea un problema de distribución territorial de oportunidades. Los municipios que concentran operadores logísticos, servicios aduaneros, intermediarios financieros y profesionales bilingües disponen de recursos que pueden faltar en zonas rurales o municipios intermedios. En consecuencia, una política de internacionalización centrada exclusivamente en nodos portuarios puede reproducir brechas, incluso cuando aumenta el volumen total movilizado. La perspectiva de inclusión comercial de la Organización Mundial del Comercio (2024) sugiere complementar apertura y reducción de costos con políticas domésticas de educación, empleo y competencia. Aplicada al Caribe colombiano, esta recomendación conduce a valorar centros de acopio, asistencia técnica, conectividad digital, formación empresarial y mecanismos de coordinación territorial como componentes de la competitividad internacional, no como intervenciones accesorias.

La internacionalización sostenible requiere, finalmente, reconocer la coexistencia de varios Caribes productivos. Las oportunidades de una empresa petroquímica de Cartagena difieren de las de una asociación agroalimentaria del Magdalena, un emprendimiento creativo de Sucre o un prestador turístico de La Guajira. El problema no consiste en imponer un único itinerario exportador, sino en construir capacidades comparables para gestionar información, cumplir compromisos y negociar relaciones equilibradas. La heterogeneidad sectorial no impide definir estándares comunes de integridad, trazabilidad y responsabilidad social; obliga, más bien, a adaptar los instrumentos de apoyo a riesgos y modelos de negocio concretos. Una agenda regional que ignore esta diversidad corre el riesgo de premiar a las organizaciones que ya poseen recursos y de dejar sin acompañamiento a las que enfrentan barreras estructurales.

## DIVERSIFICACIÓN, SOFISTICACIÓN Y CAPTURA TERRITORIAL DE VALOR

El crecimiento de las exportaciones no equivale necesariamente a una transformación productiva. Cuando la expansión depende de variaciones de precios internacionales o de un pequeño conjunto de bienes primarios, el ingreso externo puede aumentar sin modificar la base tecnológica, el empleo calificado o la densidad de proveedores locales. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2025) advierte sobre la participación reducida de la región en las exportaciones mundiales de bienes de alta tecnología y servicios intensivos en capital humano avanzado. Esta observación obliga a desplazar el análisis desde el monto exportado hacia el contenido de conocimiento, la complejidad de las actividades y la distribución de beneficios entre actores de la cadena. Para las organizaciones del Caribe colombiano, la diversificación debe examinarse tanto entre productos como dentro de cada cadena productiva. Melitz (2003) explica teóricamente cómo la apertura puede reasignar recursos entre empresas con productividades distintas.

En una cadena agroindustrial, por ejemplo, exportar materia prima y exportar un alimento procesado implican modelos de gestión diferentes. El segundo exige mayores controles de inocuidad, formulación, empaque, vida útil, información al consumidor y seguimiento de lotes, pero puede abrir espacios para diferenciarse y negociar precios menos dependientes de cotizaciones indiferenciadas. No obstante, transformar localmente no garantiza rentabilidad: también puede elevar costos fijos y necesidades de capital de trabajo. La decisión requiere comparar márgenes netos, demanda verificable, escala mínima y riesgos de devolución. Una política de agregación de valor que omita estas variables puede estimular inversiones improductivas. La contribución a los ODS debe valorarse por la sostenibilidad económica y ambiental de la operación, no por la mera presencia de procesamiento industrial.

El enfoque de cadenas globales de valor permite distinguir actividades que generan

aprendizaje de aquellas que solo trasladan costos. Participar como proveedor de una empresa internacional puede facilitar acceso a especificaciones técnicas, procesos de calidad y nuevas prácticas de gestión; también puede crear dependencia de un comprador dominante que impone precios, plazos y condiciones. La inserción favorable depende de la posibilidad de mejorar funciones, productos o procesos y de negociar una participación razonable en el valor generado. En este punto, la teoría de recursos de Barney (1991) resulta complementaria: las ventajas sostenibles se relacionan con recursos valiosos y difíciles de imitar, entre ellos conocimiento tácito, reputación, relaciones comerciales y capacidad de coordinación. La infraestructura física es necesaria en muchos sectores, pero rara vez basta para diferenciar a una firma. Gereffi et al. (2005) relacionan la gobernanza de estas cadenas con complejidad de transacciones, codificación y capacidades de proveedores.

La diversificación geográfica merece una evaluación igualmente rigurosa. Vender a varios países puede reducir la exposición a un comprador o una jurisdicción, aunque también multiplica exigencias regulatorias, riesgos cambiarios y costos de aprendizaje. La CEPAL (2025) señala que la política comercial internacional se ha vuelto más incierta y recomienda diversificar vínculos comerciales y profundizar la integración regional. Para una mipyme, la recomendación no debe traducirse en abrir simultáneamente muchos mercados. Una estrategia gradual puede iniciar con un segmento cercano, aprender sobre cumplimiento y cobranza, y luego explorar destinos adicionales que compartan estándares o canales. La diversificación es una capacidad de gestionar portafolios comerciales, no un conteo de banderas en una presentación corporativa.

También debe examinarse la sofisticación de servicios exportables. Actividades de software, diseño, consultoría, producción audiovisual, análisis de datos y servicios empresariales pueden internacionalizarse sin mover mercancías a través de un puerto. Su principal restricción puede residir en propiedad intelectual, talento bilingüe, protección de información, facturación transfronteriza y reputación profesional. Esta diferencia cuestiona la identificación exclusiva de internacionalización con logística marítima. La Organización Mundial del Comercio (2024) destaca el papel de la digitalización en la reducción de costos comerciales, pero advierte que los beneficios de la apertura no se distribuyen automáticamente. Para los servicios, la conectividad y las competencias técnicas son tan relevantes como para los bienes lo son la certificación y la infraestructura de transporte.

El indicador decisivo de transformación debería combinar permanencia exportadora, diversificación, productividad y participación de proveedores regionales. Una empresa que registra una operación aislada no necesariamente ha desarrollado capacidades internacionales; una que mantiene relaciones comerciales, mejora especificaciones y consolida procesos sí ofrece señales más consistentes de aprendizaje. El seguimiento debe incluir valor agregado local, estabilidad de empleo, cumplimiento contractual y riesgos ambientales. Estas dimensiones permiten diferenciar una inserción comercial oportunista de una trayectoria de competitividad sostenible. El propósito no es reemplazar las estadísticas oficiales, sino complementar los indicadores de comercio exterior con medidas de calidad de la participación empresarial, compatibles con las metas de trabajo decente, innovación y producción responsable de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015).

## PREPARACIÓN EXPORTADORA Y DECISIONES PREVIAS A LA ENTRADA

La preparación exportadora suele evaluarse a través de registros, capacidad instalada y disponibilidad de un producto comercializable. Aunque estos elementos son importantes, la verdadera decisión de entrada exige comprobar que la empresa puede sostener una promesa de valor en condiciones de incertidumbre. Esto implica conocer los costos completos de atender al cliente, disponer de liquidez para financiar inventarios y transporte, gestionar documentos y resolver reclamaciones. El modelo de Uppsala sostiene que el aprendizaje experiencial reduce gradualmente la incertidumbre y favorece compromisos crecientes con mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977). Su utilidad no radica en exigir una secuencia rígida, sino en recordar que cada paso debe producir conocimiento verificable antes de comprometer recursos de mayor magnitud. Leonidou (2004) distingue barreras internas y externas, cuyo peso varía según el contexto de cada empresa.

Una primera evaluación debería diferenciar preparación comercial, preparación operativa y preparación financiera. La dimensión comercial comprende evidencia de demanda, segmentación, propuesta de valor y conocimiento de competidores. La operativa incluye capacidad de producir consistentemente, documentar calidad, coordinar entregas y responder ante contingencias.

La financiera incorpora flujo de caja, costo del capital, exposición cambiaria y capacidad para soportar devoluciones o retrasos. Una firma puede cumplir una dimensión y fallar en las otras; por ello, los promedios generales de una matriz de preparación pueden ocultar restricciones críticas. La decisión gerencial más prudente es establecer condiciones mínimas por dimensión y no compensar, por ejemplo, una ausencia de certificación obligatoria con una buena puntuación en marketing.

El diagnóstico de demanda debe comenzar por la necesidad del cliente y no por la existencia de un tratado comercial. Los acuerdos pueden modificar aranceles o reglas de acceso, pero no crean automáticamente consumidores dispuestos a comprar. Una empresa necesita identificar quién decide la compra, qué atributos valora, cómo compara proveedores y cuáles son sus condiciones de pago. En mercados empresariales, la evaluación puede involucrar áreas técnicas, compras, sostenibilidad y cumplimiento. En mercados de consumo, intervienen posicionamiento, distribución y confianza. Esta diferenciación condiciona el canal de entrada: distribuidor, venta directa, plataforma digital, agente, alianza o presencia propia. Elegir el canal antes de comprender el proceso de compra puede generar compromisos contractuales difíciles de corregir. Cavusgil y Zou (1994) vinculan estrategia comercial, competencias internacionales y compromiso directivo con desempeño exportador.

La preparación contractual requiere una atención específica. Los Incoterms distribuyen determinadas responsabilidades sobre entrega, costos y riesgos en compraventas de mercancías, pero no sustituyen un contrato que establezca especificaciones, condiciones de pago, ley aplicable, propiedad intelectual y mecanismos de solución de controversias. En servicios, la delimitación de entregables, aceptación y protección de datos adquiere una relevancia comparable. La empresa debe evitar utilizar términos logísticos como si resolvieran todos los aspectos jurídicos de la operación. La relación entre internacionalización y gobernanza se vuelve visible precisamente en estos detalles: una negociación comercial aparentemente exitosa puede transformarse en pérdida financiera cuando las obligaciones no están documentadas o cuando la contraparte carece de mecanismos efectivos de verificación.

Las pruebas piloto son útiles cuando se diseñan como experimentos con criterios de aprendizaje. Un primer pedido puede permitir medir tiempos de producción, tasa de defectos, costos de inspección, desempeño del transportador, comportamiento de pago y satisfacción del cliente. Sin embargo, una prueba solo genera conocimiento organizacional si sus resultados se registran, comparan con expectativas y traducen en cambios de proceso. Knight y Cavusgil (2004) muestran la relevancia de la innovación y las capacidades organizacionales en firmas que se internacionalizan tempranamente; esa literatura no implica que toda empresa deba crecer de forma acelerada. El aprendizaje rápido exige disciplina para corregir errores y decidir cuándo detener una operación que no cumple condiciones económicas o reputacionales aceptables. Roberts y Tybout (1997) encontraron, en plantas manufactureras colombianas, que los costos hundidos y la experiencia previa importan para decidir exportar.

El resultado del diagnóstico debe expresarse en decisiones concretas: avanzar, corregir, asociarse o aplazar. Avanzar procede cuando existen demanda validada y capacidad de cumplimiento; corregir, cuando las brechas son solucionables con inversiones razonables; asociarse, cuando otra organización aporta escala, distribución o conocimiento complementario; aplazar, cuando los riesgos exceden la capacidad de absorción de pérdidas. Esta lógica evita convertir la internacionalización en una meta simbólica que se persigue por prestigio. En el Caribe colombiano, donde coexisten grandes operadores y pequeñas unidades productivas, el criterio de preparación permite diseñar apoyos diferenciados y proteger recursos públicos y privados de programas que premian la participación en eventos sin comprobar resultados posteriores.

## REDES, INTERMEDIARIOS Y ASIMETRÍAS DE PODER EN LA INSERCIÓN EXTERNA

Las redes empresariales reducen ciertas barreras de entrada al proporcionar información sobre compradores, proveedores, normas y prácticas comerciales. Sin embargo, no todas las redes generan beneficios equivalentes. Algunas facilitan aprendizaje recíproco; otras reproducen dependencia de un intermediario que controla el acceso al cliente y captura una proporción desmedida del margen. Johanson y Vahlne (2009) revisaron el modelo de Uppsala para enfatizar la desventaja de estar fuera de redes relevantes. La pertenencia a una red debe evaluarse, entonces, por la calidad de los vínculos, la transparencia de las condiciones y la posibilidad de construir relaciones propias. Un contacto internacional no constituye por sí solo una capacidad estratégica si desaparece al cambiar un agente o un funcionario.

La evidencia de Bai et al. (2021) sobre redes empresariales y sociales en la internacionalización de pymes de mercados emergentes permite considerar el papel de la confianza y de la lógica de actuación en entornos inciertos. Las relaciones personales pueden abrir oportunidades que no aparecen en bases de datos comerciales, pero también exigen mecanismos formales de debida diligencia. La confianza reduce costos de coordinación cuando existe información compartida y reputación comprobable; se vuelve peligrosa cuando reemplaza la evaluación de solvencia, cumplimiento o antecedentes de la contraparte. Una política de apoyo empresarial debe enseñar a construir redes sin promover dependencia acrítica de recomendaciones informales. El objetivo es convertir relaciones iniciales en procesos institucionalizados de verificación, aprendizaje y negociación.

Las asociaciones de productores y los consorcios de exportación pueden permitir reunir volúmenes, compartir costos y negociar condiciones que una unidad productiva no alcanzaría individualmente. Su eficacia depende, no obstante, de reglas internas claras: estándares comunes, mecanismos de distribución de ingresos, tratamiento de incumplimientos y procedimientos para resolver disputas. Una asociación que carece de registros confiables puede perder la confianza del comprador por el error de uno de sus miembros. Galbán-Lozano et al. (2026), en un estudio cualitativo sobre cadenas alimentarias cortas de comunidades de Ecuador, Perú y Colombia, encuentran que la educación financiera y la gobernanza interna pueden fortalecer la organización y la negociación comercial. Aunque su investigación no prueba resultados de exportación en el Caribe colombiano, ofrece un mecanismo relevante para analizar capacidades colectivas.

La relación entre comprador dominante y proveedor pequeño plantea un dilema de aprendizaje. El comprador puede transferir conocimiento técnico y garantizar una demanda inicial, pero también imponer especificaciones cambiantes, descuentos o plazos de pago que trasladan riesgos al proveedor. La empresa local necesita evaluar si las mejoras exigidas pueden reutilizarse con otros clientes o si generan activos específicos que la atan a una relación poco equilibrada. La teoría de recursos permite interpretar esa decisión: una inversión que fortalece capacidades generales de calidad o trazabilidad puede crear valor duradero; una inversión diseñada exclusivamente para un contrato de corta duración puede producir dependencia sin ventajas sostenibles (Barney, 1991). La negociación debe considerar quién financia la adaptación y quién conserva el conocimiento generado. El Banco Mundial (2020) advierte que los beneficios de las cadenas globales de valor requieren reformas complementarias y protección social y ambiental.

Las redes de conocimiento amplían el concepto de intermediación. Universidades, laboratorios, cámaras de comercio, centros tecnológicos y entidades de promoción pueden apoyar pruebas, certificaciones, inteligencia comercial y formación. No obstante, la proliferación de instituciones no garantiza coordinación. Cuando cada entidad mide únicamente el número de asistentes a sus actividades, las empresas reciben intervenciones fragmentadas y repiten diagnósticos sin resolver restricciones centrales. Una gobernanza regional más eficaz debería compartir criterios de remisión y seguimiento, respetando la confidencialidad empresarial. El indicador de éxito sería la superación verificable de barreras, no el volumen de capacitaciones impartidas. Esta propuesta conecta las capacidades territoriales del Índice Departamental de Internacionalización con decisiones microeconómicas observables (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025).

El enfoque de redes también permite incorporar a empresas que no exportan directamente. Proveedores de empaque, mantenimiento, software, alimentos, transporte o servicios profesionales pueden integrarse a cadenas de valor internacionales a través de clientes establecidos en la región. Su contribución requiere cumplir estándares y desarrollar relaciones comerciales estables, aunque la operación aduanera final sea realizada por otra compañía. Si la política pública solo reconoce al exportador directo, puede subestimar el tejido empresarial que sostiene la competitividad. La inserción indirecta no debe confundirse con éxito automático: es necesario examinar márgenes, estabilidad de contratos, transferencia de capacidades y posibilidades de ascenso funcional dentro de la cadena. La internacionalización territorial se fortalece cuando el aprendizaje se difunde más allá de las empresas líderes.

## **CAPITAL DE TRABAJO, RIESGO CAMBIARIO Y FINANCIACIÓN DEL CICLO EXPORTADOR**

La decisión de exportar modifica el ciclo financiero incluso cuando el producto y la capacidad instalada permanecen constantes. Una venta nacional puede cobrarse con rapidez relativa, mientras que una operación internacional incorpora tiempos de producción, transporte,

inspección, aduana y aprobación de documentos. Si el cliente paga después de la entrega, la empresa debe financiar inventarios y cuentas por cobrar durante un período mayor. La rentabilidad contable puede ser positiva y, al mismo tiempo, el flujo de caja resultar insuficiente para sostener nuevos pedidos. Por ello, la internacionalización no debe analizarse separada de las finanzas sostenibles del capítulo anterior. El crecimiento comercial que desestabiliza la liquidez puede destruir valor antes de consolidar una relación internacional.

Los instrumentos de financiación comercial responden a riesgos distintos y no son intercambiables. Un crédito de capital de trabajo permite cubrir necesidades de corto plazo, pero aumenta obligaciones financieras; una carta de crédito puede mitigar ciertos riesgos de pago documental, aunque requiere revisar condiciones y costos; un anticipo del comprador reduce necesidades de financiación, pero puede venir acompañado de garantías o descuentos. El factoring de cuentas por cobrar puede acelerar la recuperación de liquidez cuando existe un deudor elegible. La decisión debe considerar costo total, moneda, plazo, recurso contra la empresa y contingencias contractuales. Presentar cualquier instrumento como solución universal omite que su conveniencia depende de la solvencia de las partes y de la estructura de la operación.

La exposición cambiaria constituye otra fuente de incertidumbre. Una empresa que vende en dólares y compra la mayor parte de sus insumos en pesos puede beneficiarse de determinadas variaciones de la tasa de cambio, pero enfrentar pérdidas cuando la moneda se mueve en sentido contrario. La situación se invierte cuando depende de componentes importados o mantiene deudas denominadas en moneda extranjera. El análisis requiere identificar ingresos y egresos por moneda, fechas esperadas y capacidad para ajustar precios. No basta con suponer que toda devaluación favorece al exportador. Una política prudente incluye escenarios de sensibilidad, márgenes de seguridad y, cuando corresponda, instrumentos de cobertura compatibles con el tamaño de la operación y el conocimiento de la empresa.

La gestión financiera tiene también una dimensión de inclusión. Las firmas con poca trayectoria formal, garantías insuficientes o registros contables débiles pueden quedar excluidas de instrumentos disponibles para compañías consolidadas. Esta barrera es especialmente relevante cuando se busca incorporar emprendimientos liderados por mujeres y unidades productivas de menor escala. Ratnawati et al. (2025), en un estudio de 236 micro, pequeñas y medianas empresas artesanales exportadoras dirigidas por mujeres en Java Oriental, relacionan alfabetización financiera, bienestar financiero e inclusión digital con sostenibilidad empresarial. Sus resultados no deben extrapolarse como estimaciones para Colombia, pero apoyan una hipótesis de intervención: el acceso financiero produce mejores condiciones cuando se acompaña de capacidades para registrar, planificar y evaluar decisiones.

La educación financiera aplicada a la exportación debe superar las recomendaciones genéricas de ahorrar o separar cuentas. Se necesitan ejercicios sobre estructura de costos por destino, cálculo de márgenes bajo distintos Incoterms, lectura de condiciones bancarias, riesgos de cobranza y análisis de pedidos sucesivos. Una firma puede aceptar un contrato rentable en términos unitarios y quebrar por no disponer de liquidez para cumplirlo. Del mismo modo, financiar una expansión con crédito de corto plazo puede crear una incompatibilidad entre vencimientos y recuperación de la inversión. El capítulo de finanzas sostenibles aporta aquí una advertencia transversal: la calidad del financiamiento depende de su adecuación al proyecto productivo, de la transparencia de los riesgos y de la capacidad de pago, no solo de la aprobación del desembolso.

La evaluación de programas públicos debería medir si las empresas financiadas mejoran su capacidad para sostener relaciones comerciales, no únicamente el número de créditos otorgados. Un esquema de apoyo puede ser útil cuando combina diagnóstico financiero, acceso a instrumentos apropiados y seguimiento de indicadores de cumplimiento. También es importante distinguir subsidios transitorios para superar fallas de coordinación de apoyos permanentes a modelos sin viabilidad comercial. El uso responsable de recursos exige criterios de adicionalidad: identificar qué barrera no habría podido superar la firma sin la intervención y qué capacidades permanecerán después. Esta perspectiva integra el objetivo de inclusión con la necesidad de sostenibilidad fiscal y empresarial, evitando que la internacionalización se convierta en una sucesión de incentivos sin aprendizaje verificable.

## **SOSTENIBILIDAD VERIFICABLE, DILIGENCIA DEBIDA Y EXIGENCIAS DE LOS COMPRADORES**

La sostenibilidad se ha convertido en una dimensión de acceso a mercados, pero su relevancia varía según producto, comprador y jurisdicción. Una empresa puede enfrentar exigencias sobre trazabilidad, materiales, condiciones laborales, gestión de residuos, emisiones

o procedencia de insumos. El error consiste en tratar estos requisitos como una lista uniforme aplicable a todos los destinos. La preparación requiere identificar qué obligaciones son legales, cuáles derivan de contratos privados y cuáles corresponden a compromisos voluntarios. Esta distinción es fundamental para evitar gastos de certificación innecesarios o, en sentido contrario, incumplimientos que impidan la entrada. La Agenda 2030 proporciona un marco de orientación, pero no reemplaza las normas específicas que regulan cada mercado (Naciones Unidas, 2015).

Los estándares pueden facilitar el acceso al comprador cuando hacen visible una calidad que de otro modo sería difícil de comprobar. Sin embargo, también pueden crear barreras para proveedores pequeños por costos de auditoría, documentación y adecuación tecnológica. La respuesta no debe ser rechazar los estándares ni adoptarlos de manera acrítica. Conviene evaluar proporcionalidad, reconocimiento de certificaciones, posibilidades de asistencia técnica y mecanismos de verificación compartidos. El caso de certificación kosher en una actividad acuícola colombiana discutido por Mancera Rodríguez et al. (2025) ilustra la importancia de convertir requisitos específicos de mercado en procedimientos operativos. No demuestra que todas las certificaciones generen retornos positivos, pero permite comprender la relación entre diferenciación, cumplimiento y acceso a segmentos comerciales concretos.

La trazabilidad requiere información que conecte operaciones reales con afirmaciones comerciales. Un código de lote o un sistema digital no garantiza por sí mismo la veracidad de los datos; se necesitan controles sobre recepción, transformación, almacenamiento y despacho. La empresa debe definir responsables, fuentes de información y procedimientos de corrección. Cuando se prometen atributos ambientales, conviene documentar alcance, metodología y límites de la medición para evitar afirmaciones exageradas. La competitividad sostenible depende de que el comprador pueda confiar en la evidencia disponible y de que la organización detecte desviaciones antes de que se conviertan en incumplimientos. Esta capacidad beneficia tanto la exportación como la operación nacional, porque mejora gestión de calidad y control de riesgos.

La diligencia debida en la cadena de suministro introduce preguntas sobre quién soporta los costos del cumplimiento. Un comprador puede exigir condiciones laborales y ambientales rigurosas, pero mantener precios y plazos que dificultan su aplicación. La sostenibilidad efectiva requiere coherencia entre estándares y condiciones comerciales. De lo contrario, los requisitos se convierten en una transferencia de responsabilidad hacia proveedores con menor capacidad financiera. La Organización Mundial del Comercio (2024) sostiene que la transición hacia una economía baja en carbono puede abrir oportunidades, siempre que se complemente con políticas que distribuyan mejor los beneficios del comercio. En el ámbito empresarial, esto supone promover asistencia técnica, contratos previsibles y esquemas de mejora progresiva, sin relativizar obligaciones básicas de protección laboral o ambiental.

La innovación verde y la internacionalización pueden reforzarse, pero esa relación necesita capacidades de implementación. Wang y Zhang (2025), en una investigación sobre 377 pymes de comercio electrónico transfronterizo, encontraron asociaciones positivas entre capacidades de inteligencia artificial generativa e innovación verde internacional, mediadas por innovaciones exploratorias y de explotación en la cadena de suministro. El estudio se realizó fuera de Colombia y empleó varios métodos analíticos; por tanto, sus resultados no prueban efectos causales en empresas del Caribe colombiano. Su aporte conceptual es identificar que la tecnología contribuye cuando modifica procesos, exploración de alternativas y decisiones de cadena, no cuando se adopta como un recurso aislado de comunicación o automatización superficial.

La sostenibilidad también debe examinarse en el destino de los beneficios. Una exportación puede cumplir requisitos ambientales y generar ingresos, pero mantener empleos precarios o desplazar pequeños productores sin mecanismos de compensación. Una interpretación integrada de los ODS 8, 9, 12 y 17 exige considerar productividad, condiciones laborales, innovación, consumo responsable y alianzas. No se propone que cada firma resuelva todas las desigualdades territoriales; sí que sus decisiones comerciales sean compatibles con obligaciones verificables y que los programas de apoyo evalúen efectos distributivos. La internacionalización sostenible deja de ser una etiqueta promocional cuando las decisiones sobre proveedores, salarios, residuos, energía y contratos se conectan con indicadores que permiten reconocer avances y corregir daños.

## PLATAFORMAS DIGITALES, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y GOBERNANZA DE DATOS

Las plataformas digitales pueden reducir ciertos costos de búsqueda, promoción y contacto comercial, pero no eliminan las barreras de confianza, logística o cumplimiento. Una empresa

puede publicar productos en un mercado electrónico y recibir consultas internacionales sin disponer de capacidad para entregar, cobrar o atender devoluciones. La digitalización de la vitrina comercial debe distinguirse de la digitalización de la operación. Caputo et al. (2022) analizan la relación entre plataformas y desempeño internacional de pymes, aportando un marco para comprender oportunidades de explotación de recursos digitales. La adopción tecnológica debe evaluarse por su integración con procesos internos y por el control que la empresa conserva sobre clientes, información y márgenes.

La dependencia de plataformas introduce riesgos que pueden pasar inadvertidos en etapas iniciales. Los algoritmos de posicionamiento, comisiones, reglas de publicidad y mecanismos de resolución de disputas pueden modificarse sin participación de la empresa usuaria. Un canal que permite adquirir clientes a bajo costo puede volverse menos rentable cuando aumentan las tarifas o la competencia. La organización necesita medir el costo de adquisición, la tasa de recompra, el margen después de comisiones y la proporción de ventas dependiente de un solo intermediario. La diversificación de canales no exige abandonar plataformas; supone construir activos propios, como registros de clientes obtenidos legítimamente, reputación de marca, capacidades de atención y documentación de procesos.

La inteligencia artificial generativa amplía posibilidades para preparar catálogos, analizar información pública de mercados, traducir materiales y apoyar la atención inicial. No obstante, puede producir descripciones inexactas, recomendaciones regulatorias erróneas o traducciones que alteren compromisos contractuales. La gobernanza de su uso requiere verificar datos críticos, proteger información comercial y mantener responsabilidad humana sobre decisiones de precios, condiciones legales y cumplimiento. Wang y Zhang (2025) muestran que las capacidades de inteligencia artificial pueden relacionarse con innovación verde en pymes internacionalizadas, pero su trabajo también resalta el papel de la regulación. La implicación para el Caribe colombiano es formar equipos capaces de evaluar y corregir resultados tecnológicos, en lugar de asumir que cualquier automatización representa innovación estratégica. La gestión de datos se convierte en un recurso de aprendizaje internacional cuando permite integrar consultas, cotizaciones, pedidos, reclamaciones y desempeño logístico. Una empresa puede descubrir que determinados mercados presentan altas tasas de consulta pero baja conversión, o que ciertos clientes generan márgenes aparentes positivos y elevados costos posteriores de servicio. Estos hallazgos requieren datos consistentes y definiciones estables. La captura indiscriminada de información, por el contrario, eleva costos y riesgos de privacidad sin mejorar decisiones. El principio de minimización orienta a recoger datos necesarios para fines explícitos, protegerlos y establecer plazos de conservación. La competitividad digital se apoya en la calidad del sistema de decisiones, no en el volumen de registros acumulados.

Los servicios exportables muestran con claridad la importancia de la gobernanza de información. Una firma que presta soporte tecnológico o análisis de datos a clientes extranjeros puede enfrentar cláusulas sobre confidencialidad, propiedad intelectual, localización de información y subcontratación. La ausencia de políticas internas puede impedir la contratación aun cuando exista talento técnico suficiente. La internacionalización de servicios exige capacidades comerciales y jurídicas que no suelen aparecer en programas diseñados exclusivamente para exportación de mercancías. La agenda de transformación digital debería integrar formación en negociación, seguridad de la información, gestión de proyectos y control de calidad. En términos de capacidades dinámicas, la ventaja surge de combinar tecnología con aprendizaje y coordinación, no de adquirir herramientas desconectadas de la estrategia (Teece, 2007).

La digitalización también modifica el modo de evaluar programas regionales. El número de empresas inscritas en plataformas o de catálogos publicados es un indicador de actividad, pero no de resultado comercial. Conviene seguir contactos calificados, cotizaciones efectivas, operaciones repetidas, cumplimiento de pedidos y aprendizaje sobre segmentos. La medición debe distinguir entre ventas atribuibles al canal digital y ventas que se habrían producido de todas formas. Asimismo, es importante registrar efectos no deseados, como dependencia de intermediarios, exclusión de productores con baja conectividad o exposición a fraude. La Organización Mundial del Comercio (2024) recuerda que la reducción de costos comerciales mediante tecnología puede favorecer inclusión, siempre que existan políticas complementarias que permitan participar a actores con menores capacidades iniciales.

## **AGROINDUSTRIA, IDENTIDAD TERRITORIAL Y ACCESO A MERCADOS ESPECIALIZADOS**

La agroindustria del Caribe colombiano enfrenta el desafío de combinar producción

heterogénea con estándares comerciales consistentes. Las variaciones climáticas, la dispersión de productores y las diferencias en prácticas poscosecha pueden afectar volúmenes, calidad y tiempos de entrega. Estas condiciones no implican que las asociaciones rurales sean incapaces de exportar; señalan la necesidad de mecanismos colectivos para programar cosechas, clasificar productos, registrar trazabilidad y administrar contingencias. El aprendizaje internacional comienza antes del despacho: en decisiones sobre asistencia técnica, calidad de insumos, almacenamiento y coordinación entre eslabones. Una estrategia centrada únicamente en encontrar compradores puede fracasar cuando la base productiva no está preparada para sostener las especificaciones acordadas.

La diferenciación por origen, identidad cultural o atributos ambientales ofrece oportunidades, pero exige prudencia comercial. Una narrativa territorial puede fortalecer reconocimiento de marca cuando corresponde a características auténticas y verificables. No sustituye controles de inocuidad, consistencia ni cumplimiento documental. El consumidor o distribuidor internacional puede valorar prácticas tradicionales y, al mismo tiempo, exigir pruebas de calidad y suministro estable. La construcción de marca colectiva debe definir quién puede usarla, cómo se vigilan estándares y cómo se distribuyen beneficios entre productores. Sin reglas transparentes, la reputación territorial puede ser aprovechada por intermediarios sin que mejore la remuneración de quienes aportan el producto y el conocimiento local.

Los estudios sobre cadenas alimentarias cortas aportan una discusión útil sobre gobernanza, aunque no constituyen evidencia directa de exportación. Galbán-Lozano et al. (2026) analizaron experiencias rurales en Ecuador, Perú y Colombia y encontraron que educación financiera contextualizada, organización colectiva y negociación podían fortalecer la capacidad de gestión de productores. La transferencia analítica al Caribe colombiano debe hacerse como hipótesis, no como generalización estadística. Los mecanismos relevantes son la transparencia de costos, la coordinación de decisiones y la capacidad para negociar con compradores. En operaciones internacionales, estos mecanismos adquieren mayor complejidad por los requisitos regulatorios y la distancia comercial, pero conservan su función de reducir conflictos y mejorar la distribución de responsabilidades.

La sostenibilidad agroexportadora también depende de riesgos físicos y ambientales. Eventos climáticos, cambios en disponibilidad de agua y afectaciones a vías pueden alterar calidad y continuidad de abastecimiento. La empresa debe incorporar escenarios de interrupción y alternativas de proveedores, almacenamiento o transporte, sin presentar la resiliencia como una garantía absoluta. El enfoque de sostenibilidad permite evaluar impactos de empaque, energía, agua y residuos, pero requiere considerar la factibilidad económica de las medidas. Una inversión ambiental que reduce pérdidas poscosecha puede mejorar simultáneamente productividad y desempeño ecológico; otra que eleva costos sin resolver una necesidad comercial debe examinarse con cuidado. La evaluación debe ser específica al producto, al territorio y al mercado de destino. La agregación de valor agroindustrial exige coordinar decisiones de tecnología y mercado. Procesar alimentos puede abrir segmentos de mayor precio, pero también demandar equipos, controles sanitarios, personal especializado y cadenas de frío. Antes de invertir, conviene validar volúmenes comercializables, vida útil, demanda y estructura de costos. La innovación puede consistir en mejorar procesos y presentación, no necesariamente en introducir maquinaria compleja. Knight y Cavusgil (2004) vinculan capacidades innovadoras con internacionalización temprana; en un contexto rural, ello puede expresarse en aprendizaje sobre estándares, empaque y relaciones comerciales. El criterio decisivo es si la organización logra repetir el proceso con calidad y rentabilidad, y no solo producir una muestra atractiva para una feria.

La relación entre agroindustria y Agenda 2030 debe reconocer tensiones distributivas. Un contrato internacional puede aumentar ingresos agregados y, al mismo tiempo, concentrar beneficios en los eslabones con mayor poder de negociación. La gobernanza asociativa puede establecer reglas sobre calidad, pagos, asistencia técnica y distribución de costos, pero requiere mecanismos para representar a productores de menor escala. Las alianzas con instituciones públicas, universidades y compradores pueden apoyar capacidades, siempre que sus compromisos sean verificables. El desarrollo sostenible no se mide únicamente por toneladas exportadas: incluye estabilidad de ingresos, trabajo decente, uso responsable de recursos y permanencia de organizaciones locales. Esta perspectiva evita tratar a los territorios rurales como simples proveedores de materias primas para estrategias diseñadas desde centros urbanos.

## INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS, TURISMO Y ACTIVIDADES CULTURALES

La internacionalización de servicios presenta una lógica distinta de la exportación tradicional de mercancías. En muchos casos, el servicio se consume en el territorio de origen por visitantes extranjeros, se presta digitalmente desde Colombia o se desarrolla mediante desplazamiento temporal de profesionales. Estas modalidades modifican los requisitos de calidad, facturación, responsabilidad y relación con el cliente. El Caribe colombiano cuenta con actividades turísticas, culturales y profesionales que pueden relacionarse con demanda internacional, pero la existencia de visitantes o audiencias externas no garantiza beneficios distribuidos. La estrategia empresarial debe definir qué se ofrece, qué capacidad existe para prestarlo de forma consistente y cómo se retiene valor en el territorio.

En turismo, la internacionalización puede incrementar ingresos y visibilidad, pero también intensificar presión sobre servicios públicos, ecosistemas y patrimonio. Una empresa que capta clientes mediante plataformas globales necesita gestionar reputación, estacionalidad, estándares de atención y condiciones laborales. El aumento de ocupación o ventas no constituye por sí solo una mejora sostenible si deteriora recursos de los que depende la actividad. El capítulo dedicado al turismo desarrolla estas tensiones en mayor profundidad; aquí interesa subrayar que la internacionalización turística requiere gobernanza territorial. Las empresas compiten individualmente, pero comparten infraestructura, seguridad, calidad ambiental y reputación del destino. La coordinación público-privada resulta, por tanto, parte de la propuesta de valor internacional.

Los emprendimientos culturales enfrentan barreras adicionales relacionadas con derechos de autor, intermediación y monetización. La difusión internacional de una obra, una pieza artesanal o un servicio creativo puede ocurrir rápidamente en canales digitales, pero la capacidad de convertir visibilidad en ingresos depende de contratos, propiedad intelectual y acceso a medios de pago. Los productos culturales también incorporan dimensiones de identidad que no pueden reducirse a atributos comerciales. Una estrategia responsable debe proteger reconocimiento de autores, consentimiento en el uso de conocimientos y distribución transparente de beneficios. El acceso a mercados externos puede fortalecer actividades locales cuando aumenta la capacidad de negociación; puede debilitarlas cuando la intermediación captura la mayor parte del valor o estandariza expresiones para adaptarlas a una demanda homogénea.

Las competencias interculturales adquieren relevancia en servicios porque la calidad se construye durante la interacción. Diferencias en comunicación, expectativas de respuesta y resolución de conflictos pueden afectar satisfacción y continuidad de contratos. Estas competencias no equivalen a hablar otro idioma, aunque el idioma sea importante. Incluyen escuchar, interpretar contextos, reconocer normas profesionales y adaptar procesos sin sacrificar principios de integridad. El aprendizaje intercultural debe institucionalizarse mediante protocolos, formación y revisión de incidentes. En empresas pequeñas, donde una persona concentra ventas y operación, la dependencia de habilidades individuales puede ser especialmente alta. La sostenibilidad de la internacionalización requiere transferir conocimiento al equipo y documentar prácticas de atención y negociación.

La exportación digital de servicios exige, además, construir confianza sin contacto presencial. Portafolios verificables, referencias, claridad de entregables y mecanismos de seguimiento pueden reducir incertidumbre del cliente. La competencia basada exclusivamente en precio puede llevar a aceptar proyectos con márgenes insuficientes o condiciones laborales deterioradas. Una estrategia de diferenciación puede apoyarse en especialización sectorial, cumplimiento de plazos, seguridad de información y capacidad de respuesta. La Organización Mundial del Comercio (2024) identifica oportunidades asociadas a la digitalización del comercio, pero destaca la necesidad de políticas complementarias para que sus beneficios sean inclusivos. En el Caribe colombiano, esto implica conectar formación técnica con competencias comerciales y acceso a infraestructura digital confiable. La medición de internacionalización de servicios debe adaptarse a sus modalidades. Contar únicamente declaraciones aduaneras dejaría fuera actividades prestadas a distancia o consumidas por visitantes extranjeros. Los indicadores pueden incluir contratos internacionales, ingresos por clientes no residentes, permanencia de relaciones comerciales y calidad del empleo generado, respetando las definiciones estadísticas aplicables. No se propone mezclar cifras de bienes y servicios sin ajustes metodológicos, sino reconocer que las trayectorias de inserción externa son diversas. Esta ampliación conceptual ayuda a evitar que los instrumentos de política se concentren en sectores con registros más visibles y excluyan actividades creativas y profesionales que también requieren capacidades para competir de manera sostenible.

## RIESGOS GEOPOLÍTICOS, ESCENARIOS Y RESILIENCIA DE MERCADOS

Las empresas internacionalizadas operan en un entorno donde decisiones arancelarias, conflictos, restricciones sanitarias y cambios regulatorios pueden alterar las condiciones de acceso. La CEPAL (2025) caracteriza el comercio reciente mediante una interdependencia que puede utilizarse como instrumento de presión y advierte sobre la necesidad de diversificar vínculos comerciales. Para una empresa pequeña, el riesgo no se resuelve mediante pronósticos exactos de política internacional, sino mediante preparación para escenarios plausibles. La estrategia debe identificar mercados y proveedores críticos, contratos expuestos, sustitutos disponibles y recursos necesarios para responder a interrupciones. La resiliencia consiste en conservar opciones de acción, no en afirmar que una firma podrá resistir cualquier choque.

El análisis de escenarios puede organizarse alrededor de cuatro dimensiones: demanda, regulación, logística y finanzas. Una caída de demanda exige revisar inventarios y precios; un cambio regulatorio puede requerir certificaciones; una interrupción logística altera tiempos de entrega; una variación cambiaria modifica márgenes y capacidad de pago. Estas dimensiones pueden interactuar, por lo que no basta con calcular cada riesgo de forma aislada. La empresa debe identificar cuáles combinaciones pondrían en peligro su continuidad. Una prueba de estrés comercial puede preguntar qué ocurriría si el principal comprador retrasa pagos mientras aumentan costos de transporte y se exige una nueva certificación. La utilidad del ejercicio reside en preparar decisiones y umbrales de actuación.

La concentración de clientes constituye un riesgo que puede quedar oculto bajo indicadores de crecimiento. Una firma puede duplicar exportaciones porque un comprador aumenta pedidos y, simultáneamente, volverse más vulnerable a cambios de estrategia de esa contraparte. El análisis de concentración debe incluir proporción de ingresos, margen aportado, condiciones contractuales y costos de reemplazo. La diversificación no siempre requiere entrar a nuevos países; puede consistir en atender segmentos diferentes dentro de un mismo mercado o desarrollar clientes nacionales que estabilicen el flujo de caja. El objetivo es reducir dependencia sin dispersar recursos de forma improductiva. Esta distinción es particularmente importante para mipymes que no pueden financiar una presencia comercial extensa.

La resiliencia logística exige conocer alternativas reales, no solo mencionarlas en planes de contingencia. Si una empresa depende de un puerto, una ruta o un proveedor crítico, debe verificar costos, capacidades y tiempos de opciones sustitutas. Las cadenas de suministro responsables requieren información sobre condiciones de trabajo y desempeño ambiental de proveedores, además de confiabilidad operativa. La discusión conecta con el capítulo de logística sostenible, donde la reducción de emisiones debe evaluarse junto con continuidad del servicio y viabilidad económica. Una solución logística más limpia que no pueda sostenerse en condiciones reales de mercado difícilmente producirá una transformación duradera; una alternativa resiliente que multiplique impactos ambientales tampoco satisface el enfoque de sostenibilidad integral. Hummels y Schaur (2013) muestran que el tiempo de transporte puede funcionar como barrera comercial, con efectos distintos según el producto.

La capacidad de aprendizaje posterior a una crisis puede diferenciar empresas que recuperan operaciones de aquellas que repiten fallas. Es necesario documentar causas, decisiones adoptadas, costos y cambios de proceso. Teece (2007) interpreta las capacidades dinámicas como aptitudes para detectar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar recursos; esta lógica puede aplicarse también a amenazas. La reconfiguración requiere autoridad y coordinación: un equipo comercial puede detectar una pérdida de demanda, pero necesitar apoyo financiero y operativo para ajustar condiciones. En organizaciones pequeñas, la flexibilidad puede ser una ventaja, siempre que no dependa exclusivamente de improvisación. Formalizar aprendizajes permite responder con rapidez sin renunciar al control.

La política territorial puede contribuir a la resiliencia cuando produce información accesible y servicios de apoyo coordinados. Alertas sobre requisitos comerciales, acompañamiento para diversificar mercados y mecanismos de articulación logística pueden reducir costos de búsqueda. No obstante, las instituciones deben evitar prometer protección frente a riesgos que no controlan. La función pública consiste en mejorar capacidades de anticipación, información y adaptación. La Agenda 2030 puede orientar prioridades de resiliencia inclusiva, pero no elimina tensiones entre competitividad, protección ambiental y empleo. Una gobernanza madura reconoce esas tensiones y utiliza evidencia para decidir, en lugar de presentar la internacionalización como un proceso lineal de crecimiento ininterrumpido.

## GOBERNANZA MULTINIVEL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS EMPRESARIALES

La internacionalización sostenible no depende de una sola institución. Intervienen empresas, gobiernos territoriales, autoridades nacionales, universidades, operadores logísticos, entidades financieras y organizaciones sectoriales. Cada actor dispone de instrumentos parciales y enfrenta incentivos diferentes. La coordinación requiere acordar problemas concretos antes de multiplicar mesas de trabajo. Por ejemplo, si el principal obstáculo de una cadena es la falta de laboratorios acreditados, una agenda de promoción comercial sin soluciones técnicas puede producir contactos que no se convierten en operaciones. La gobernanza multinivel debe vincular diagnósticos territoriales con decisiones empresariales y presupuestos verificables. El Índice Departamental de Internacionalización ofrece un marco de seguimiento agregado, pero necesita complementarse con información sectorial y de firmas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025).

Los programas de internacionalización suelen informar empresas atendidas, capacitaciones realizadas y participación en ruedas de negocios. Estos indicadores son útiles para controlar ejecución, pero insuficientes para evaluar impacto. Un programa puede cumplir metas de asistencia sin modificar ventas externas, productividad o capacidad de negociación. Una evaluación más exigente distinguiría insumos, actividades, productos, resultados e impactos, con ventanas temporales apropiadas. También debería identificar qué cambios pueden atribuirse razonablemente a la intervención y cuáles responden a condiciones de mercado. No se requiere prometer un diseño causal donde no existen datos, pero sí reconocer la diferencia entre actividad institucional y transformación empresarial. La rendición de cuentas mejora cuando los indicadores expresan resultados verificables y limitaciones de interpretación.

La continuidad institucional es importante porque las capacidades exportadoras no se construyen durante un único evento. Las empresas pueden necesitar apoyo secuencial en calidad, finanzas, contratación y búsqueda de compradores. Un sistema de seguimiento debería registrar barreras diagnosticadas, intervenciones recibidas, compromisos y resultados, con protección de información confidencial. La coordinación permitiría evitar diagnósticos repetidos y orientar a la empresa hacia servicios especializados. Esta arquitectura no exige una nueva entidad; puede funcionar mediante acuerdos operativos y responsabilidades claras entre instituciones existentes. La prioridad debe ser la experiencia empresarial y la solución de restricciones, no la visibilidad individual de cada organismo participante.

La inclusión de empresas de menor escala requiere criterios explícitos. Si los programas seleccionan únicamente organizaciones con mayores probabilidades inmediatas de exportar, pueden exhibir resultados rápidos mientras profundizan desigualdades. Si, por el contrario, distribuyen recursos sin evaluar viabilidad, pueden desperdiciar esfuerzos y crear dependencia. Una alternativa es diferenciar itinerarios: preparación básica, fortalecimiento productivo, validación comercial e inserción internacional. Cada itinerario necesita requisitos y métricas propios. La Organización Mundial del Comercio (2024) destaca que las ganancias del comercio requieren políticas domésticas complementarias; ello respalda una intervención pública que combine competitividad con acceso efectivo a capacidades, sin confundir inclusión con ausencia de exigencias técnicas.

La transparencia y la integridad deben atravesar las alianzas internacionales. Los riesgos de conflictos de interés, selección discrecional de beneficiarios y uso indebido de información pueden erosionar la confianza en programas públicos y privados. Las organizaciones también deben evaluar socios comerciales, condiciones de pago y obligaciones anticorrupción. Una internacionalización que obtiene contratos mediante prácticas opacas puede producir ingresos de corto plazo y pérdidas reputacionales duraderas. El capítulo de ética y gobernanza amplía esta discusión; aquí corresponde señalar que la integridad forma parte de la competitividad porque reduce incertidumbre y facilita relaciones sostenibles. Las reglas claras no sustituyen capacidades productivas, pero crean condiciones para que esas capacidades sean reconocidas y recompensadas en mercados exigentes.

La evaluación territorial debe considerar efectos sobre empleo, proveedores y medio ambiente. Un programa que aumenta exportaciones de una firma líder puede ser valioso, pero su contribución regional será distinta si genera encadenamientos locales, transferencia de conocimiento y empleos de calidad. Del mismo modo, un crecimiento exportador basado en actividades intensivas en recursos naturales necesita examinar impactos y riesgos de transición. El propósito no es construir un índice único que oculte tensiones, sino presentar un tablero de resultados con dimensiones complementarias. La Agenda 2030 ofrece un lenguaje común para esta discusión, siempre que las metas se traduzcan en indicadores observables y se evite atribuir

a una operación empresarial efectos sociales que no han sido medidos (Naciones Unidas, 2015).

## SÍNTESIS CRÍTICA: CONDICIONES PARA UNA INTERNACIONALIZACIÓN SOSTENIBLE

Las discusiones anteriores permiten cuestionar tres equivalencias frecuentes. La primera confunde ubicación portuaria con competitividad: la localización puede facilitar operaciones, pero la ventaja empresarial depende de capacidades productivas, información, financiamiento y coordinación. La segunda equipara crecimiento exportador con desarrollo territorial: una mayor facturación externa puede coexistir con concentración de beneficios, baja sofisticación o deterioro ambiental. La tercera supone que la digitalización elimina barreras: las plataformas y la inteligencia artificial reducen ciertos costos, pero también generan dependencia, riesgos de información y nuevas exigencias de gobernanza. Estas distinciones no niegan el valor de la internacionalización; establecen condiciones para evaluarla de manera rigurosa.

El Modelo de Internacionalización Sostenible para el Caribe Colombiano propuesto en este capítulo debe entenderse como un marco de decisión, no como una escala estadísticamente validada. Su utilidad reside en ordenar dimensiones y mostrar interdependencias: diagnóstico territorial, capacidades internas, redes, gestión financiera, cumplimiento, aprendizaje y evaluación de impactos. Una organización puede fortalecer una dimensión sin resolver las demás, y por ello el avance debe ser gradual. La evidencia teórica de Johanson y Vahlne (1977, 2009), las capacidades dinámicas de Teece (2007) y la literatura de redes de Bai et al. (2021) ofrecen fundamentos complementarios. Ninguno justifica una receta única para todas las empresas o territorios.

El análisis regional requiere reconocer límites de la evidencia disponible. Los indicadores departamentales describen condiciones agregadas; los estudios internacionales sobre pymes aportan mecanismos plausibles; las investigaciones cualitativas muestran experiencias situadas. Ninguna de estas fuentes autoriza a afirmar que todas las organizaciones del Caribe colombiano presentan los mismos comportamientos o que una intervención concreta producirá efectos causales predecibles. Por ello, las recomendaciones deben formularse como criterios de gestión y prioridades de investigación, no como resultados empíricos obtenidos en una muestra regional inexistente. Esta cautela metodológica fortalece la credibilidad del capítulo y permite distinguir claramente entre evidencia, interpretación y propuesta analítica.

La agenda empresarial que se desprende del análisis combina ambición comercial con prudencia operativa. Antes de ampliar mercados, la organización necesita verificar demanda, capacidad de cumplimiento, estructura de costos y riesgos de cobranza. Durante la entrada, debe documentar aprendizajes, fortalecer relaciones y revisar indicadores de rentabilidad y calidad. En la consolidación, puede diversificar clientes, sofisticar productos y mejorar estándares sociales y ambientales. El itinerario no es necesariamente lineal: cambios regulatorios, crisis logísticas o variaciones de demanda pueden obligar a revisar decisiones. La competitividad sostenible se expresa en la capacidad de aprender y reconfigurar operaciones sin trasladar sistemáticamente costos a trabajadores, proveedores o territorios.

Para la política pública, el principal desafío es pasar de la promoción general a la solución de restricciones identificables. Las necesidades de una empresa industrial, una asociación agroalimentaria y un prestador de servicios digitales son diferentes, aunque compartan la aspiración de vender en mercados externos. Los instrumentos deben reconocer esa diversidad y medir resultados posteriores a la asistencia. La coordinación entre instituciones, el acceso a información confiable y la formación de capacidades financieras, técnicas y comerciales pueden reducir barreras estructurales. Al mismo tiempo, los apoyos deben mantener criterios de viabilidad y transparencia. La internacionalización sostenible no se logra multiplicando eventos, sino fortaleciendo organizaciones capaces de mantener relaciones comerciales responsables y de generar valor territorial verificable.

En conclusión, la contribución de la internacionalización a la Agenda 2030 depende de la calidad de las capacidades construidas y de los efectos que esas capacidades producen. El Caribe colombiano posee activos geográficos, productivos y culturales relevantes, pero su aprovechamiento exige estrategias diferenciadas y una visión de largo plazo. Las fuentes institucionales y académicas examinadas permiten fundamentar esta orientación sin reducirla a una promesa de crecimiento automático. El criterio final de éxito debe integrar permanencia comercial, productividad, aprendizaje, inclusión y sostenibilidad ambiental. Solo bajo esa lectura la apertura externa puede convertirse en una trayectoria de transformación organizacional y desarrollo regional, en lugar de permanecer como un indicador aislado de ventas internacionales.

## PRODUCTIVIDAD EXPORTADORA: SELECCIÓN, APRENDIZAJE Y HETEROGENEIDAD EMPRESARIAL

La internacionalización suele presentarse como un mecanismo automático de modernización, pero la evidencia microeconómica obliga a separar selección y aprendizaje. Wagner (2007), al sintetizar estudios de diferentes países, muestra que las firmas exportadoras suelen ser más productivas antes de ingresar a mercados externos; la mayor productividad observada no demuestra, por sí misma, que exportar la haya causado. Clerides, Lach y Tybout (1998), con evidencia de Colombia, México y Marruecos, encuentran que la autoselección de establecimientos eficientes explica una parte decisiva de la asociación entre exportaciones y costos. Esta distinción cambia la política empresarial: no basta con subsidiar la primera operación internacional si las firmas carecen de capacidades para producir de manera confiable, documentar calidad y financiar inventarios.

Los resultados no son uniformes en todos los contextos. De Loecker (2007), al estudiar fabricantes eslovenos, identifica mejoras de productividad posteriores a la entrada exportadora, particularmente cuando se accede a destinos de mayor ingreso. La diferencia respecto de Clerides et al. (1998) sugiere que el aprendizaje depende de mercados, sectores, tecnologías y posibilidades de absorber conocimiento. Para el Caribe colombiano, la implicación es condicional: las empresas con vínculos comerciales estables y mecanismos de retroalimentación técnica podrían aprender más que aquellas cuya exportación consiste en operaciones aisladas. Se trata de una hipótesis contextual, no de un efecto regional ya demostrado.

La teoría de firmas heterogéneas permite comprender por qué dos organizaciones del mismo sector responden de forma distinta a una oportunidad comercial. Helpman, Melitz y Rubinstein (2008) distinguen el margen extensivo —número de empresas o relaciones comerciales activas— del intensivo —valor comercializado por quienes ya participan—. Bernard, Jensen, Redding y Schott (2012) muestran que las diferencias entre empresas y productos son fundamentales para entender la estructura del comercio internacional. En una agenda territorial de competitividad, aumentar el valor agregado exportado por unos pocos operadores no equivale necesariamente a ampliar la base de empresas participantes. Ambos objetivos requieren instrumentos y mediciones distintos. Esta perspectiva también obliga a revisar la noción de éxito exportador. Una firma puede ampliar ventas en un destino y, simultáneamente, concentrar riesgo de cobro, depender de un solo distribuidor o aceptar márgenes insuficientes para sostener estándares laborales. Los modelos de selección recuerdan que el acceso a mercados tiene costos fijos; el análisis de aprendizaje muestra que esos costos pueden transformarse en capacidades si existe continuidad comercial. Por ello, la sostenibilidad de la internacionalización debería evaluarse mediante permanencia, diversificación, productividad, calidad del empleo y desempeño ambiental, y no solo por el número de operaciones aduaneras.

## INNOVACIÓN, INVERSIÓN Y TRAYECTORIAS DE INSERCIÓN INTERNACIONAL

La relación entre innovación y exportaciones tiene una doble dirección potencial. Cassiman y Golovko (2011), utilizando un panel de empresas manufactureras españolas, identifican que la innovación de producto puede preceder y favorecer la entrada a mercados externos. Aw, Roberts y Xu (2011), con datos de la industria electrónica taiwanesa, modelan conjuntamente las decisiones de invertir en investigación y desarrollo y participar en exportaciones; sus resultados muestran interacciones entre inversión, productividad y comercio. Ninguno de estos estudios prueba que cualquier digitalización produzca expansión internacional. Más bien indican que la ventaja competitiva requiere decisiones complementarias y capacidades de ejecución.

La apertura comercial tampoco distribuye sus beneficios tecnológicos de forma homogénea. Bustos (2011) encuentra, en el caso de firmas argentinas ante la integración del Mercosur, que reducciones arancelarias pueden incentivar la actualización tecnológica de empresas situadas en determinados segmentos de tamaño. El mecanismo depende de retornos esperados y capacidad para financiar la inversión. En el Caribe colombiano, una política que combine acceso a mercados con asistencia tecnológica tendría que distinguir empresas con potencial de escalamiento de micronegocios que todavía enfrentan restricciones básicas de registro, financiación y producción. La transferencia mecánica del efecto argentino sería injustificada.

Las plataformas digitales amplían la capacidad de explorar clientes y coordinar operaciones, pero también pueden profundizar dependencia de intermediarios y proveedores tecnológicos. Wang y Zhang (2025), en un estudio de 377 pymes de comercio electrónico transfronterizo,

relacionan capacidades de inteligencia artificial generativa, innovación de cadenas de suministro y desempeño de innovación verde. La investigación examina además el papel de la regulación de inteligencia artificial. Sus resultados corresponden al contexto estudiado y no permiten afirmar que el uso de modelos generativos reduzca emisiones en empresas caribeñas. La contribución analítica consiste en situar la gobernanza de la tecnología junto a la innovación, en lugar de considerarla un obstáculo externo. El acceso a servicios financieros digitales tampoco reemplaza la gestión financiera. Ratnawati, Rokhman y Ningsih (2025) estudiaron a 236 empresarias de artesanías orientadas a exportación en Java Oriental y relacionaron alfabetización financiera, bienestar financiero, inclusión digital y sostenibilidad del negocio. El caso ilustra cómo las decisiones comerciales dependen de capacidades para registrar, interpretar y financiar operaciones, aunque sus resultados no son extrapolables al Caribe colombiano. Para una pyme que comienza a exportar, las necesidades pueden incluir financiación del capital de trabajo, cobertura cambiaria, gestión de anticipos y comprobación de solvencia del comprador. Las herramientas digitales solo aportan valor si mejoran esas decisiones y reducen asimetrías.

## **COSTOS COMERCIALES, PUERTOS Y FACILITACIÓN DEL COMERCIO**

Los costos de internacionalización no se agotan en los aranceles. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2025) examina indicadores de facilitación comercial en 163 economías y destaca la cooperación entre agencias fronterizas y las brechas entre regulación y aplicación práctica, especialmente en automatización documental. Para las empresas pequeñas, un trámite que cambia de interpretación entre dependencias puede tener un costo proporcionalmente mayor que para grandes operadores con personal especializado. La reducción de fricciones exige interoperabilidad, previsibilidad, transparencia y asistencia accesible, no únicamente nuevas plataformas informáticas.

El Banco Mundial (World Bank, 2023) subraya, mediante el Índice de Desempeño Logístico, que la confiabilidad de los vínculos de suministro depende de infraestructura, servicios y procesos fronterizos. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2024) añade que las interrupciones de rutas marítimas, los costos de transporte y los riesgos climáticos presionan la competitividad. Para el Caribe colombiano, estos factores son especialmente pertinentes por la articulación entre puertos, corredores terrestres y zonas productivas del interior. Sin embargo, los indicadores internacionales no describen por sí solos el desempeño de cada terminal o corredor; se necesitan datos desagregados para atribuir cuellos de botella específicos.

El comercio no minero-energético ofrece una referencia nacional útil para dimensionar oportunidades sin confundir escalas. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025) informó que las exportaciones colombianas de estos bienes alcanzaron 21.999 millones de dólares en 2024 y representaron 44,4 % de las ventas externas de bienes. La cifra corresponde al conjunto nacional, no a la región Caribe. Su relevancia para la discusión es mostrar la importancia de diversificar productos y capacidades, mientras el análisis territorial debe identificar qué cadenas regionales tienen oferta exportable sostenible, cuáles dependen de insumos importados y dónde se concentra el valor agregado. Una agenda portuaria coherente con los ODS debe considerar simultáneamente tiempos, costos, seguridad, condiciones laborales y emisiones. Acelerar despachos mediante jornadas imprevisibles o externalizar costos de almacenamiento hacia proveedores débiles puede mejorar un indicador operativo y deteriorar el desempeño social. La digitalización aduanera debería complementarse con formación para operadores pequeños, mecanismos de solución de controversias y acceso a información de tiempos y tarifas. La inversión en infraestructura requiere evaluar impactos sobre comunidades, biodiversidad y adaptación climática, no solo capacidad nominal de carga.

## **INVERSIÓN INTERNACIONAL Y DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA CON RESPONSABILIDAD TERRITORIAL**

La inversión extranjera puede facilitar transferencia tecnológica y acceso a redes comerciales, pero sus resultados dependen de los encadenamientos con proveedores locales y de las condiciones de competencia. UNCTAD (2025), en el World Investment Report dedicado a la economía digital, advierte que los flujos de inversión digital se concentran en un grupo reducido de destinos y que los países en desarrollo enfrentan brechas de infraestructura, capacidades y gobernanza de datos. Esta concentración obliga a distinguir entre atraer proyectos de alto

valor y construir una base empresarial local capaz de participar en ellos. La presencia de una multinacional no garantiza automáticamente innovación difundida ni empleo de calidad.

La internacionalización sostenible necesita un enfoque de creación y distribución de valor. Si un nuevo proyecto exportador se limita a operaciones de tránsito y compras externas, sus encadenamientos territoriales pueden ser reducidos; si incorpora compras locales, transferencia de estándares, capacitación y contratos estables, puede generar aprendizajes más amplios. El análisis debe examinar qué empresas capturan márgenes, quién asume los riesgos y cómo se resuelven externalidades. El acceso a mercados no sustituye las obligaciones laborales y ambientales; las vuelve más visibles en cadenas de suministro sujetas a exigencias crecientes de trazabilidad.

La comparación de la evidencia conduce a una distinción estratégica: exportar más, diversificar exportadores y elevar la calidad del desarrollo no son metas idénticas. Helpman et al. (2008) permiten separar márgenes comerciales; Wagner (2007) recuerda la selección previa por productividad; Bustos (2011) muestra condiciones bajo las cuales el comercio incentiva tecnología; y UNCTAD (2025) advierte que los beneficios de la inversión pueden concentrarse. La competitividad regional debería evaluarse mediante una combinación de indicadores económicos, sociales y ambientales, con desagregación por tamaño empresarial, sector y municipio.

Para las organizaciones del Caribe colombiano, la principal consecuencia es diseñar trayectorias diferenciadas. Una microempresa puede priorizar calidad, trazabilidad y alianzas comerciales; una mediana firma puede invertir en certificaciones, desarrollo de proveedores y gestión de riesgo cambiario; una gran empresa puede coordinar estándares y financiar mejoras compartidas de cadena. La política pública, a su vez, debe corregir asimetrías de información y costos de entrada sin prometer efectos homogéneos. Esta lectura reconoce oportunidades de internacionalización, pero también límites estructurales y responsabilidades de quienes participan en el comercio global.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos muestran una tensión entre gradualidad y velocidad. El modelo de Uppsala favorece aprendizaje progresivo, mientras las empresas nacidas globales aprovechan tecnología y nichos desde etapas tempranas. La síntesis sugiere que la decisión no debe basarse en una categoría rígida. Una empresa puede validar rápidamente una oferta digital y mantener prudencia en compromisos irreversibles. La velocidad adecuada es aquella que permite aprender sin superar la capacidad financiera y operativa.

La sostenibilidad aparece simultáneamente como requisito y fuente de innovación. En mercados regulados, la ausencia de trazabilidad excluye. En segmentos diferenciados, la gestión responsable puede justificar valor y reputación. No obstante, la literatura advierte que el comercio no produce inclusión por sí mismo. El modelo propuesto integra impacto y riesgo desde la preparación para evitar que la sostenibilidad se añada al final como narrativa promocional.

El capítulo amplía los estudios regionales del perfil académico consultado. La planeación estratégica en pymes del Atlántico, la competitividad logística de la Alianza del Pacífico y el análisis de inversión extranjera aportan piezas complementarias: dirección, operación y flujos de capital. Al integrarlas con evidencia reciente, la internacionalización se entiende como una arquitectura de capacidades y relaciones, no como una variable aislada.

## CONCLUSIONES

La internacionalización empresarial sostenible es una capacidad organizacional y territorial. Su resultado visible puede ser una exportación, una alianza, una licencia, una inversión o un servicio transfronterizo, pero su fundamento reside en aprender, coordinar y reconfigurar recursos. Las organizaciones del Caribe colombiano deben superar una lectura centrada únicamente en ubicación portuaria, promoción o volumen comercial.

La revisión identifica seis grupos de capacidades: propósito e inteligencia; talento y competencias globales; redes e institucionalidad; operación digital y logística; sostenibilidad, estándares y riesgo; y aprendizaje y escalamiento. Ninguna actúa de forma independiente. La estrategia debe reconocer cuellos de botella y ordenar inversiones, evitando certificaciones sin demanda, promoción sin capacidad de entrega o crecimiento sin capital de trabajo. Las mipymes pueden compensar limitaciones de escala mediante redes, asociatividad y apoyo institucional.

Sin embargo, la cooperación requiere gobernanza, verificación de socios, reglas y mecanismos de aprendizaje. Las políticas públicas deben acompañar trayectorias diferenciadas y medir avances desde la preparación hasta la recurrencia, no solo participación en actividades.

El Caribe colombiano necesita estrategias departamentales complementarias. La región comparte conexión marítima y cultural, pero presenta estructuras productivas, capacidades y riesgos distintos. El Índice Departamental de Internacionalización ofrece un marco para coordinar talento, empresas, comercio y ciencia, tecnología e innovación. La cooperación regional puede ampliar escala, diversificar oferta y distribuir oportunidades.

La Agenda 2030 funciona como criterio de calidad. La internacionalización contribuye a los ODS 8, 9, 12 y 17 cuando genera productividad y trabajo decente, promueve innovación e infraestructura, incorpora producción responsable y consolida alianzas. La expansión sin trazabilidad, inclusión ni resiliencia puede aumentar cifras y debilitar sostenibilidad.

El Modelo de Internacionalización Sostenible para el Caribe Colombiano propuesto organiza estas relaciones y ofrece una ruta de preparación, validación, entrada y consolidación. Su siguiente paso es la validación empírica con empresas de diferentes sectores y departamentos. Esa contrastación permitirá establecer niveles de madurez, indicadores ponderados y recomendaciones específicas para manufactura, agroindustria, turismo, servicios, industrias creativas y negocios digitales.

## DECLARATORIA DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En la elaboración de este capítulo se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa como recursos de apoyo para la búsqueda y recopilación preliminar de información, la organización y sistematización de contenidos, el procesamiento de información, la estructuración del manuscrito y el mejoramiento de su redacción y presentación editorial.

Su utilización se desarrolló bajo la dirección y supervisión de los autores, quienes conservaron la responsabilidad sobre el diseño y desarrollo del trabajo, la selección y evaluación crítica de las fuentes, la verificación de la información, el análisis e interpretación de los hallazgos y la construcción de los aportes académicos. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron consideradas fuentes primarias de evidencia científica ni sustituyeron el criterio, el rigor metodológico o el juicio académico de los autores.

En consecuencia, los autores reconocen expresamente el uso de estas tecnologías como instrumentos auxiliares y asumen la responsabilidad integral por la originalidad, integridad, precisión y contenido de la obra, así como por la revisión y aprobación de su versión final. La utilización de inteligencia artificial no implica atribución de autoría a dichas herramientas ni modifica la titularidad de los derechos que legalmente correspondan a los autores sobre sus contribuciones originales.

## REFERENCIAS

- Aguilar Carvajal, R. D., & Acosta Haro, S. (2025). Habilidades y conocimientos globales como impulsores de las pequeñas empresas en Los Mochis, Sinaloa. *Región Científica*, 4(2), 2025510. <https://doi.org/10.58763/rc2025510>
- Aw, B. Y., Roberts, M. J., & Xu, D. Y. (2011). R&D investment, exporting, and productivity dynamics. *American Economic Review*, 101(4), 1312–1344. <https://doi.org/10.1257/aer.101.4.1312>
- Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., & Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. *Journal of Business Research*, 129, 96–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.042>
- Banco de la República. (2023). Boletín Económico Regional: Costa Caribe, segundo trimestre de 2023. [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10689/BER\\_Costa\\_Caribe\\_II\\_Trim-2023.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10689/BER_Costa_Caribe_II_Trim-2023.pdf)
- Banco Mundial. (2020). Informe sobre el desarrollo mundial 2020: El comercio al servicio del desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales. Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 105–130. <https://doi.org/10.1257/jep.21.3.105>
- Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2012). The empirics of firm heterogeneity and international trade. *Annual Review of Economics*, 4, 283–313. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080511-110928>
- Bustos, P. (2011). Trade liberalization, exports, and technology upgrading: Evidence on the impact of MERCOSUR on Argentinian firms. *American Economic Review*, 101(1), 304–340. <https://doi.org/10.1257/aer.101.1.304>
- Caputo, F., Fiano, T., Riso, T., Romano, M., & Maalaoui, A. (2022). Digital platforms and international performance of Italian SMEs: An exploitation-based overview. *International Marketing Review*, 39(3), 568–585. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0102>
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56–75. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.36>
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Clerides, S. K., Lach, S., & Tybout, J. R. (1998). Is learning by exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico, and Morocco. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 903–947. <https://doi.org/10.1162/003355398555784>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). International Trade Outlook for Latin America and the Caribbean, 2025: International trade in a new era of weaponized interdependence. Executive summary. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/en/publications/83785>
- De Loecker, J. (2007). Do exports generate higher productivity? Evidence from Slovenia. *Journal of International Economics*, 73(1), 69–98. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2007.03.003>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). Misión de Internacionalización. [https://www.dnp.gov.co/LaEntidad\\_/misiones/mision-internacionalizacion](https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/misiones/mision-internacionalizacion)
- Domínguez-Fernández, M. S., & Martínez, G. Y. (2025). Simulación multiagente para analizar el comportamiento exportador de las PYMES: un modelo basado en NetLogo. *Región Científica*, 4(2), 2025497. <https://doi.org/10.58763/rc2025497>
- Duarte Arcón, L., Duarte Santos, B., Cazallo Antúnez, A. M., Barragán Morales, C., & Olivero Vega, E. (2019). Inversión extranjera directa percibida en Colombia durante el periodo 1994–2018. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 209–222. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3815>
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Galbán-Lozano, S. E., Velázquez-Salazar, M., Martínez-García, E., & Peñuela-Díaz, X. (2026). Financial education and internal governance on short food supply chains: Evidence from vulnerable rural communities in Latin America. *Agricultural and Food Economics*, 14, Article 63. <https://doi.org/10.1186/s40100-026-00505-7>
- García Guilianny, J., Pizarro de la Hoz, A., Barragán Morales, C. E., & Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 315–326. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39978>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Helpman, E., Melitz, M., & Rubinstein, Y. (2008). Estimating trade flows: Trading partners and trading volumes. *The Quarterly Journal of Economics*, 123(2), 441–487. <https://doi.org/10.1162/qjec.2008.123.2.441>
- Hummels, D. L., & Schaur, G. (2013). Time as a trade barrier. *American Economic Review*, 103(7), 2935–2959. <https://doi.org/10.1257/aer.103.7.2935>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

org/10.1057/jibs.2009.24

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Mancera Rodríguez, L. P., Gordillo López, R. F., Albarracín Bohórquez, N., & Piza Jerez, A. C. (2025). Certificación kosher en la industria acuícola colombiana: Caso de implementación en la trucha arcoíris (*Onchorhynchus mykiss*). *Región Científica*, 4(2), 2025505. <https://doi.org/10.58763/rc2025505>
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695–1725. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024, 5 de diciembre). Bogotá, Bolívar y Atlántico lideran el Índice Departamental de Internacionalización 2024. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/indice-departamental-de-internacionalizacion-2024>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025). Índice Departamental de Internacionalización 2025. <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/indice-departamental-de-internacionalizacion>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025, 10 de febrero). Exportaciones de bienes no minero energéticos cerraron el 2024 en US\$21.999 millones. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/exportaciones-bienes-nme-2024-en-us-21999-millones>
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1). <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD trade facilitation indicators: Monitoring policies up to 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fd6f27dc-en>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Ratnawati, Rokhman, M. T. N., & Ningsih, A. A. T. (2025). The role of digital financial inclusion in improving financial literacy and financial well-being for business sustainability: Indonesian women's export craft SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 398–408. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.28](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.28)
- Roberts, M. J., & Tybout, J. R. (1997). The decision to export in Colombia: An empirical model of entry with sunk costs. *American Economic Review*, 87(4), 545–564. <https://ideas.repec.org/a/aea/aecrev/v87y1997i4p545-64.html>
- Salazar Araujo, D. R., Aguas Simanca, J. J., Meñaca Guerrero, I., & Barragán Morales, C. E. (2020). Estrategias de competitividad logística en los países miembros de la Alianza del Pacífico. *Liderazgo Estratégico*, 10(1), 83–93. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/6273>
- Smallbone, D., Saridakis, G., & Abubakar, Y. A. (2022). Internationalisation as a stimulus for SME innovation in developing economies: Comparing SMEs in factor-driven and efficiency-driven economies. *Journal of Business Research*, 144, 1305–1319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.045>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). Review of maritime transport 2024: Navigating maritime chokepoints. United Nations. <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government. United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2025). World investment report 2025: International investment in the digital economy. United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
- Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023). A cross-national study of internationalisation barriers with reference to SME value chain. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(2), 523–549. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.016>
- Wagner, J. (2007). Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data. *The World Economy*, 30(1), 60–82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.00872.x>
- Wang, S., & Zhang, H. (2025). Generative artificial intelligence and internationalization green innovation: Roles of supply chain innovations and AI regulation for SMEs. *Technology in Society*, 82, Article 102898. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102898>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Knight, G., Mort, G. S., & Liesch, P. W. (2020). The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 181–195. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.012>
- World Bank. (2023). Connecting to compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy— The

logistics performance index and its indicators. World Bank.  
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/21/world-bank-releases-logistics-performance-index-2023> World Trade Organization. (2024). World Trade Report 2024: Trade and inclusiveness—How to make trade work for all. [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr24\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr24_e.htm)