

## LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL SECTOR AGRÍCOLA Y SU POTENCIAL EXPORTADOR

### **Paola Andrea Montealegre Ramirez**

*Centro de Gestión de Mercados, Logística, Comercio y Tecnologías de la Información, Sena Regional Bogotá, pamontealegre@sena.edu.*

### **José Edwin Aguilar Sánchez**

*Centro de Gestión de Mercados, Logística, Comercio y Tecnologías de la Información, Sena Regional Bogotá, jeaguilars@misena.edu.co*

### **Maritzabel Montealegre Ramirez**

*Centro de Comercio y servicios Sena Regional Tolima, mmontealegrer@sena.edu.co*

## **Resumen**

En los últimos años, Colombia ha venido desempeñando un excelente papel en los mercados internacionales en muchos de sus sectores productivos, pero se enmarca el crecimiento en particular de las empresas agrícolas, por su variedad y calidad de los productos comercializados en Colombia. Llama la atención a los mercados internacionales lo exótico de las frutas, sus aportes dietarios y el diseño genético de sus formas. Son muchos los factores que apetecen su consumo tanto en Colombia como en el extranjero. Es por ello, que articulamos estos intereses de consumo con los procesos de internacionalización de las pymes de los sectores agrícolas especialmente frutícolas en los departamentos de Tolima y Cundinamarca, con el interés particular de agrupar este sector productivo y extraer todos los componentes, variables cualitativas y cuantitativas que han englobado la competitividad en sus empresas y les ha permitido mantenerse en el mercado desde el su primera exportación y expandiendo nuevas ideas de negocio. También, queremos destacar esta competitividad no solo desde una perspectiva económica, sino también, cualidades propias de los "enterpreneus" que han dado un paso adelante para demostrar que exportar requiere de algunos atributos en diferentes perspectivas, delimitando lo que es una exportación, a una internacionalización, aportando lo que es logística y DFI, atributos técnicos que; a la final son importantes como también lo son los componentes que desea el mercado, la intuición, la calidad del producto, la tierra donde es cultivado, y el orgullo de conocer al 100% su producto. En ese orden de ideas, se propone mostrar todos los factores que han hecho un éxito las exportaciones de las pymes, bajo la mirada de apoyo de los entes gubernamentales y los medios sustentables para que se lleven a cabo. Determinar a ciencia cierta, las estrategias para que estas pymes sean competitivas. Qué factores exaltamos en sus procesos hasta la llegada a los diferentes canales de distribución internacionales. Actualmente los departamentos de Tolima y Cundinamarca tienen una extensa variedad de productos agrícolas, en lo cual resaltamos que, en los últimos años, las pymes agrícolas han exportado aproximadamente el 26% en los de lo que tiene una gran aportación al PIB colombiano.

**Palabras Claves:** *Pymes, exportaciones, competitividad, internacionalización .*

## 1 Introducción

El presente artículo se centraliza en la investigación en el sector agrícola de Colombia como fuerza comercial de las exportaciones en los últimos años, que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) se ha exportado a junio de 2019 US\$3.043,5 millones FOB y se dio una disminución de 8,7% en comparación con junio de 2018, en un contexto complicado para el sector combustibles y productos de las industrias de exploración. En ese mismo orden de ideas, se contextualiza el auge general de las exportaciones y los mercados a los cuales el sector agropecuario en el año 2018 tuvo una participación del 16% del grueso de las exportaciones, dando un alto margen al crecimiento de dicho sector. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), todos los países venden lo que mejor saben hacer, y bajo los incentivos del gobierno, se puede determinar que es un sector que aporta integralmente al PIB.

En estas exportaciones se encuentran los artículos más vendidos, los cuales, según el Ministerio de industria y Comercio de Colombia, tienen impacto de compra en países como Países Bajos, Brasil, Canadá, Reino Unido, España, México y Alemania sin dejar de lado a USA, donde se resaltan los productos agrícolas tradicionales como son el café, el banano, las flores, el aguacate (éste último con un alto incremento del 2017 al 2018) y la uchuva (crecimiento del 21%).

Estados Unidos lidera con un 23%, seguido por China con un 13,6% y otros con un 12,2%. Indicando así que las dos más grandes potencias son las principales compradoras y un porcentaje alto de dependencia económica frente a las exportaciones colombianas. Se debe determinar dentro de este primer preámbulo de generalidades de las exportaciones entre ellos cuáles son los sectores agrícolas y los aspectos fundamentales que componen estas exportaciones, partiendo por los principales ejes de exportación colombianos como son hidrocarburos, los commodities y los productos agrícolas.

“El departamento del Tolima alcanzó una tasa de crecimiento promedio del PIB de 3,2%, la cual lo ubica en el rango bajo de la distribución, al ocupar el puesto 25 entre los 33 departamentos del país” “El PIB del departamento del Tolima, a precios de 2005, aumentó de \$6.878 miles de millones en el año 2000 a \$10.357 miles de millones en 2013 para un crecimiento acumulado de 50,6 por ciento. Su tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,2 %, ritmo inferior al observado para el conjunto de la economía y de la región Andina”.

Según el informe de Dane y Pro Colombia para los años 2015 a 2018, los dos principales productos agrícolas exportados por Bogotá y el Departamento de Cundinamarca son: Las frutas con exportaciones de 30.565.129 Usd seguido de los productos como Semillas y frutos oleaginosos con una exportación de 27.342.784 Usd en el año 2018. Se realizó un análisis de las principales pymes comercializadoras internacionales para los dos departamentos Tolima y Cundinamarca encontrando la participación por cada Pyme.

## 2 Justificación:

Los desafíos de las pymes en los últimos 10 años, ha sido lograr y vencer retos que dificultan el proceso de internacionalización, hoy en día los mercados internacionales son más exigentes frente al origen de los cultivos y las restricciones fitosanitarias para controlar agentes patógenos para la comunidad target del consumo. Este tipo de requisitos que de hecho son viables para cualquier sociedad, en los agricultores colombianos implica una barrera a sus exportaciones, generando costos y tiempo con los que no cuentan y otros por desconocimiento no saben

de los aportes del gobierno nacional para obtener financiación y lo que el plan nacional de desarrollo les ofrece.

La mayoría de las pymes carecen de un plan estratégico de exportaciones, del aspecto financiero y rentable, de infraestructura adecuada, de un nivel de producción constante y sostenido, de una incorporación de innovación tecnológica en sus procesos productivos que generen valor agregado y de calidad, uso adecuado de las redes sociales y páginas web para dar a conocer sus productos y servicios, personal adecuado; no solo estos obstáculos imposibilitan a las pymes su proceso de internacionalización desde la perspectiva reglamentaria de registros, patentes y certificados, si no todos los asociados a los mercados internacionales mirando el marco de la competitividad frente los costos logísticos y de DFI. Son un conjunto de variables que en su sumatoria las pymes del sector agrícola en los departamentos del Tolima y Cundinamarca generan factores ya sean de éxito o fracaso para abarcar más mercados internacionales.

### **3 Metodología Investigación:**

El presente trabajo de investigación "La competitividad de las Pymes en el sector Agrícola y su potencial exportador" corresponde a un proyecto de investigación tipo cualitativo; que busca analizar el problema, mediante la interpretación hermenéutica de los procesos y resultados de la exportación de productos agrícolas. Según el autor las técnicas cualitativas cuando se aplican juiciosamente, se utilizan junto a técnicas cuantitativas de una forma vinculada y complementaria. Se utiliza para contestar a la pregunta "por qué". Es un proceso de descubrimiento, es de índole interpretativa. (Lavayen, p. 32)

La investigación se realizó con empresarios de las pymes del sector agrícola de los Departamentos del Tolima y Cundinamarca que están exportando, por parte de los instructores del Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la Información perteneciente a la Regional Distrito Capital de los programas de Tecnólogos de Negocios Internacionales, Tecnólogos en Gestión Logística en acompañamiento del Centro de Comercio y Servicio Regional Tolima del área Tecnología; con el fin de determinar los factores importantes que enmarcan la competitividad de las pymes y su potencial exportador en estos dos departamentos.

Se realizó una entrevista a una muestra aleatoria significativa de empresarios, el tipo de muestra determinado es por conveniencia, por tratarse de casos disponibles a los cuales se tiene acceso. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010; pag. 401).

#### **Objetivo General:**

Identificar la competitividad de las pymes en los Departamentos del Tolima y Cundinamarca para la internacionalización de productos agrícolas y su potencial exportador.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Analizar las diferentes bases de datos y variables para contextualizar la problemática.
2. Procesar la información sobre las pymes para identificar las variables a tener en cuenta
3. Realizar el informe sobre la competitividad de las pymes en los Departamentos del Tolima

y Cundinamarca para la internacionalización de los productos agrícolas y su potencial exportador.

4. Divulgar los resultados de la investigación.

## 4 Marco Teórico

El concepto de Competitividad cobró importancia desde el siglo pasado, más específicamente en los años ochenta (Ramírez, 2006). Profesionales y políticos de varios países utilizaron este concepto para hablar a groso modo de las ventajas productivas que tienen las empresas en relación con su competencia. Los términos de intercambio son un concepto que ha permitido definir ese panorama para el comercio inter-industrial durante el siglo XX, Paul Krugman la define como el precio relativo o capacidad de compra de los productos domésticos en el comercio internacional (Helpman & Krugman, 1985). En el comercio Intra-industrial también ha tenido importancia este concepto, cuando se han unido naciones desarrolladas y sustitutas para el posicionamiento de sus empresas en el mercado internacional. Aunque (Helpman & Krugman, 1989) enuncian que para finales del siglo XX cerca de la mitad del comercio mundial es dominado por naciones cuya industria requiere de similar dotación en sus factores de producción. El concepto de Competitividad surge a partir de la nueva teoría del comercio, donde se han gestado aportes a la teoría de la competitividad (Lombana & Rozas, 2009).

Entonces el concepto Competitividad a partir de los años noventa surge como discusión de un concepto que enmarca a las ventajas productivas de las empresas. Michael Porter ha sido el estudioso más famoso en este campo. (Porter, 1991) como se citó en (Lombana & Rozas, 2009) enuncia que el concepto se enmarca en la teoría de la Competitividad, que estudia:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional (p.6).

### Competitividad en las PyMEs

Este campo del sector productivo tiene características singulares y que las diferencia con respecto a las grandes empresas y multinacionales. Ante todo, no hay un esquema organizacional de gerencia, se enuncia que estas empresas son manejadas por personas que hacen de gerente y a la vez del área comercial y administrativa. Aun así, se han implementado herramientas para promover su competitividad. (Brume, Herrera, Barrera & Núñez, 2019) define la primera como el método ABC para disminuir costos. Se trata de la medición de la productividad en cohesión con el desempeño del talento humano. Se enfoca en las actividades propias de la empresa, y la manera en cómo ésta interactúa con las exigencias del cliente, para así ser más eficientes. Balanced Scorecard es el segundo instrumento, y se basa ya en la organización interna, la comunicación asertiva y eficiente con cada una de las partes o departamento de la empresa. Benchmarking es el otro instrumento y se basa en indicadores de

desempeño que permitan examinar las falencias y puntos débiles de las áreas de la empresa.

En el territorio colombiano cerca del 90% de los bienes producidos y servicios ofertados son realizados por PyMEs, y ésta tendencia se ha mantenido estable durante todo lo corrido del siglo, así lo enuncia (Castro, 2007). A pesar de su composición empresarial, el Índice de Competitividad para los Negocios (BCI, por sus siglas en inglés) del Foro Económico Mundial sitúa a Colombia en el puesto 49 entre 116 economías en lo que refiere a operaciones y estrategias a nivel empresarial, para el 2006 (Castro, 2007).

### **Desarrollo Investigación Competitividad Pymes:**

En el trabajo de campo se realizó visita a diversas pymes comercializadoras exportadores de frutas y hortalizas en los meses de agosto y septiembre de 2019, la cual tenía como objetivo identificar la competitividad de este sector se obtuvieron resultados importantes:

La investigación que se realizó en campo a empresas pymes de los departamentos del Tolima y Cundinamarca, tuvo acogida por parte de los gerentes, directivos, jefes de personal y administrativo con una participación de un 75% de pequeñas empresas y 25% de Microempresas, estas empresas están realizando exportaciones del sector agrícola con productos como lo son: vegetales frescos, frutas exóticas, Frutas (frescas, pulpas congeladas y en almíbar).

Se evidenció que estas pymes no cuentan con apoyo del sector público, un 25% dice obtenerlo del sector privado y el 75% nunca han obtenido apoyo. El nivel de competitividad para estas pymes como lo expresan ellos mismos está determinado por su capacidad productiva, eficiencia, eficacia, costos, innovación, el éxito para sostener un mercado internacional sin protección ni subvenciones, atención al cliente, emprendimiento y mejoramiento constante de las partes involucradas de las empresas.

### **Actividades implementadas para mejorar su competitividad**

Se encontró que estas pymes han implementado actividades para mejorar su competitividad como lo son: capacitación a sus empleados, productos de calidad, innovación en el empaque presentable y acorde al mercado internacional, incremento en la participación a ferias y ruedas de negocios a través de actividades de promoción comercial, adopción de prácticas exitosas de empresarios del sector y promocionales en redes.

Están convencidos, según lo expresado, que desde su experiencia y buenas prácticas como pymes exportadoras pueden aportar al sector agrícola, en las que se resalta actividades como:

1. La maximización el porcentaje de fruta tipo exportación, disminuyendo los desperdicios
2. Implementación en el campo de cultivos orgánicos y buenas prácticas agrícolas
3. Tecnificación del campo
4. Capacitación a los campesinos para mejorar producción
5. Comercialización agresiva; romper barreras de tipo sanitario y de acceso a los mercados
6. Implementación del Benchmarking
7. Reconocimiento del trabajo de los campesinos de cada región.

8. Reconociendo y utilizando los apoyos de las políticas agrarias.
9. Generando centros logísticos agrícolas como una solución a la mejora de la competitividad del sector

Así mismo existen factores intangibles que actualmente las pymes aportan al valor agregado en una exportación y son fundamentales en la competitividad, Gráfica. el sector agrícola en los Departamentos del Tolima y Cundinamarca, además de enviar un producto incluye: Calidad en los productos 30%, rapidez 20%, Fiabilidad, servicio al cliente y cumplimiento normas fitosanitarias con un 10%, todas las anteriores 20%.

### **Índice de competitividad de las pymes del Tolima y Cundinamarca**

El análisis que se realizó sobre la situación de la competitividad de las pymes en los Departamentos del Tolima y Cundinamarca corresponde al siguiente cuadro donde se determinó la aplicación de los siguientes pilares: Con un nivel del 20% de las pymes, informa que la competitividad se demuestra con la competencia a nivel internacional y por lo cual están obligados a reaccionar con estrategias comerciales para poder comercializar sus productos en sus mercados nichos. En un 40% de las pymes aplican su competitividad en temas fundamentales como infraestructura en procesos productivos, alistamiento de producto y logísticos, adicional a una estabilidad macroeconómica gracias a que según Raúl Ávila, profesor de economía en la Universidad Nacional, “el país tiene una inflación controlada, políticas que incentiven la inversión extranjera y que dan la posibilidad de destacarnos entre los mercados emergentes”.

En un 60% las pymes del sector se están preparando con innovación tecnológica como ventaja competitiva en el mercado internacional, y un 80% se está jugando por el todo con la calidad de los productos como medida de competitividad, empleando mano de obra generando empleos especializados.

### **Necesidades para favorecer un ambiente competitivo a nivel internacional para potencializar las exportaciones, punto de vista de pymes del sector agrícola**

Las pymes solicitan alternativas para favorecer un ambiente competitivo a nivel internacional y aseguran que mediante la tecnificación de la producción y la capacitación en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y la forma de manipulación para la obtención de productos inocuos que garanticen que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción y distribución, ( Intedya international Dynamic Advisors, 2019),

Igualmente, capacitación en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)), actividades y prácticas aplicadas a la producción de frutas, hortalizas y demás cultivos, encaminadas a asegurar la calidad del producto entregado al consumidor y desarrollo sostenible, así pues se debe buscar que la producción agrícola sea amigable con el medio ambiente, (Gobernación del Tolima y la Universidad de Ibagué, No. 1032-2013).

Capacitación en GLOBAL G.A.P es un desarrollo iniciado por los distribuidores de productos agroalimentarios (EUREP) Euro-Retailer Produce Working Group y que actualmente es apoyado por los distintos actores de las cadena alimentaria tras una amplia consulta. Esta norma cubre la producción agrícola destinada a consumo Humano.

Para lograr la competitividad en materia gubernamental solicitan capacitación e información clave sobre los créditos y líneas de financiamiento para el sector, el ICA debe ser más cercana con el productor (Menos burócrata) más investigación y desarrollo, debe alinearse a las normas internacionales en la aplicación de agroquímicos, ayudando de esta manera a fomentar las mejores prácticas de producción y así mismo garantizar la apertura de nuevos mercados y mantener destinos para los productos, contar con más personal técnico especializado pues han identificado que cuentan con pocos técnicos encargados de lograr los registros de las fincas certificadas y productos por lo cual es demorado el proceso y que estas certificaciones lleguen a los pequeños agricultores.

En materia logística se hace necesario que las vías de acceso a los centros de producción se garanticen para disminuir los costos, y así mismo el tiempo ya que la mayor parte de los productos del sector agrícola son perecederos, lo que obliga a tener actividades de manipulación, transformación industrial, almacenamiento, transporte y distribución teniendo en cuenta su tiempo de vida útil y comercialización, por ello se deben establecer rutas alternas para los centros de acopios y punto geográficos para definir la logística de transporte. (carlos andrés arcos, 2008)

Las pymes solicitan capacitación especializada y práctica tanto para los empresarios como para las personas involucradas en la producción así garantizar el adecuado manejo en materia de producción de frutas y hortalizas tipo exportación, participar en rueda de negocios para así mismo tener visión exportadora, tener un enfoque internacional, contar con equipo humano conocedor y competente en materia de negocios internacionales generadores de estrategias comerciales con el enfoque en los mercados internacionales.

Actualmente el gobierno Colombiano cuenta con 16 acuerdos comerciales entre los cuales hace parte 40 países principales economías del mundo, pero se deben saber aprovechar en materia arancelaria para las diferentes partidas arancelarias que están beneficiadas y con los cuales se deben saber cumplir las barreras sanitarias, piden un acuerdo comercial con países Asiáticos pero es necesario el aprovechamiento de los actuales acuerdos con mercados más cercanos e igual de importantes. Aprender de los países exitosos en materia agrícola como Perú y Chile con una política agraria que marque el rumbo del sector, capacitación y desarrollo, contar con una aduana y entidades reguladoras que apoyen la exportación.

### **¿Porque se disminuye la competitividad de los productos?**

Se les solicitó la opinión a los empresarios sobre ¿cuáles son los rubros que disminuye la competitividad de los productos?, y varios respondieron factores que se volvieron repetitivos en sus respuestas. Muy enfáticamente con un 60% que la competitividad se disminuye por los sobrecostos logísticos, transporte y distancias de los puertos, con un 40% que se debe a poco valor agregado en la producción, un incremento del 18% de tasas impositivas para las pymes y Comercializadoras Internacionales para evitar las exportaciones ficticias y un 20% en factores como el tiempo en procesos aduaneros, controles arbitrarios etc.

### **¿Porque No se exporta?**

Los empresarios del sector agrícola tienen una percepción sobre cuál es la razón porque no se está exportando ó cuales han sido los factores que dificultan para hacerlo, confirmaron nuevamente que los sobrecostos logísticos, transporte y la distancia de los principales puertos

marítimos es la razón por la cual consideran en no exportar en un 50%, y el resto de factores con un 25% cada uno como lo son: Los empresarios No tienen cluster, los funcionarios de las entidades de control no brindan asesoría y trato amigable a los empresarios, las pymes deben pagar un 18% de tasas impositivas, no pueden aumentar la productividad por no contar con mano de obra calificada para la producción, se exportan sólo productos tradicionales, poco valor agregado en producción, aumento de tiempos y costos aduaneros.

Los empresarios consideran en igualdad de dificultades en el momento de exportar: Desconocimiento de procesos y trámites, incentivos e instrumentos del Gobierno para promover exportaciones, líneas de financiación y apoyo para exportadores, requisitos de entrada al país destino: fito-sanitarios, normas técnicas calidad y obligaciones para su venta al exterior como Empaques, etiquetas y embalajes, entre otros y Desconocimiento oportunidades comerciales, TLC (Tratados de libre Comercio), aranceles 0%.

## Conclusiones

Tanto el departamento del Tolima y Cundinamarca representan centros productivos que desean aumentar su competitividad; son pioneros en la producción: frutas, legumbres, hortalizas frescas, café, semillas y frutos oleaginosos.

Las pymes de la región visitadas se caracterizan por ser promotoras de avances en cultivos tecnificados sin apoyo del gobierno, son principales ejes de la región para potencializar el desarrollo productivo, generadores de empleo con total disposición para mejorar los estándares de calidad; las cuales reclaman total atención en capacitación sobre: procesos para dinamizar la producción agrícola moderna e inclusiva( Tecnificada), aprovechamiento de los Acuerdos internacionales, certificaciones calidad ( Basc, Iso, Global Gap), líneas de crédito y mecanismos de financiación, capacitación en buenas prácticas productivas BPM/ BPA, procesos y trámites aduaneros y liquidación de costos de la DFI.

Además, solicitan más acompañamiento en la certificación de sus productos de calidad, asesoría por parte de entidades del gobierno y personas de negocios y comercio internacional para afrontar las estrategias comerciales agresivas para estar a la altura de la competencia internacional, invitaciones y ampliaciones de cobertura para participar en rueda de negocios que nace por su necesidad de internacionalizarse y motivar sus exportaciones.

## Recomendaciones

Se hace necesario realizar el censo rural productivo, recibir apoyo con una política agraria, generando centros logísticos agrícolas y cadenas productivas como una solución a mejorar la competitividad del sector, complementando con rutas en buen estado para minimizar los tiempos, costos y el maltrato de los productos.

Se observa la necesidad de incentivar el uso de páginas web como estrategia online para dar a conocer la pyme, la marca, y los productos o servicios que ofrecen y las redes sociales para a través del ecommerce posicionarse en la mente de los consumidores, generando a su vez ventas e incentivar a nuevos usuarios de mercados internacionales conocer los productos de la región.

Con los resultados obtenidos en la investigación sobre la competitividad del sector agrícola de las pymes se

va continuar desarrollando alternativas para el fortalecimiento del sector, el proyecto planteado para el 2020 "PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE LAS PYMES EN LOS DEPARTAMENTOS DEL TOLIMA Y CUNDINAMARCA",

pretende ofrecer estrategias que faciliten el proceso de internacionalización del sector agroindustrial por medio de publicaciones como propuesta para maximizar las exportaciones y poder darlas a conocer a las pymes para su aprovechamiento y aplicación.

## Agradecimientos

Damos nuestros más sinceros agradecimientos a todas las empresas del sector agrícola de los departamentos de Cundinamarca y Tolima que amablemente brindaron toda la información necesaria para la ejecución de esta investigación.

## Referencias

- Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en. *Estudios Gerenciales*, 172-183.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (08 de Febrero de 2019-02-08). Balance de la economía de la región Bogotá –
- Cundinamarca 2018. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22918>
- CCI Cámara de Comercio de Ibagué. (2017). Las empresas Exportadores e importadoras del Tolima y su papel en la Dinámica del comercio exterior. Obtenido de Dirección de Investigaciones y Publicaciones: [https://www.google.com/arch?q=LAS+EMPRESAS+EXPORTADORAS+DEL+TOLIMA+Y+SU+PAPEL+EN+LA+DIN%C3%81MICA+DEL+SECTOR+COMERCIO+EXTERIOR+DEL+DEPARTAMENTO%E2%80%9D+1+%2F36&rlz=1C1CHZL\\_esCO865CO865&oq=LAS+EMPRESAS+EXPORTADORAS+DEL+TOLIMA+Y+SU+PAPEL+EN+LA+DIN%C3%81M](https://www.google.com/arch?q=LAS+EMPRESAS+EXPORTADORAS+DEL+TOLIMA+Y+SU+PAPEL+EN+LA+DIN%C3%81MICA+DEL+SECTOR+COMERCIO+EXTERIOR+DEL+DEPARTAMENTO%E2%80%9D+1+%2F36&rlz=1C1CHZL_esCO865CO865&oq=LAS+EMPRESAS+EXPORTADORAS+DEL+TOLIMA+Y+SU+PAPEL+EN+LA+DIN%C3%81M)
- DNP Departamento Nacional de Planeación. (1 de noviembre de 2018). DNP Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Guillermo, P. S. (2005). EXPANSIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES
- COLOMBIANAS. Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá – Colombia, <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar>.
- Fedesarrollo. (2015). LA ECONOMÍA DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA: DIAGNÓSTICO Y PERSPECTIVAS DE MEDIANO PLAZO. Informe, Fedesarrollo Centro de investigación Económica y social, Tolima, Ibagué.
- Bancolombia. (12 de Julio de 2018). Bancolombia S.A. . Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia> BRUME González, M., HERRERA Sandoval, H. M., BARRERA Pacheco, A., & NÚÑEZ Rudas, I. (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs logísticas del departamento del Atlántico - Colombia. *Espacios*, 40(3), 20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com>

- com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf
- Castro Figueroa, A. M. (Junio de 2007). Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. Univ. Empresa, 6(12), 168-193. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/970/869>
- Cedejas Valdéz, J. L. (2014). Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México. Tesis doctoral, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Puebla.
- CEPAL. (2006). Instrumentos de medición de la competitividad. Santo Domingo : Ramón Padilla (CEPAL).
- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Estudios Gerenciales, 30, 172-183. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>
- Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, (2010). Metodología de la investigación, pág 401
- FAO. (2011). El proceso de exportación y las oportunidades comerciales para los alimentos. PromPerú, Departamento de Asesoría Empresarial y capacitación . Ana Miyagusuku. Obtenido de <http://fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/lima/nac/P10-ExportacionAlimentos-PROMPERU-AMiyagusuku081111.pdf>
- García del Junco, J., Casanueva Rocha, C., Ganaza Vargas, J. D., & Alonso Rodríguez, M. A. (2000). Prácticas de la gestión empresarial. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Helpman, E., & Krugman, P. R. (1985). Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy. MIT Press.
- Helpman, E., & Krugman, P. R. (1989). Trade policy and market structure. Cambridge: The MIT Press.
- ICESI. (s.f.). Universidad ICESI. Obtenido de Consultorio de Comercio Exterior: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>
- Larios Gómez, E., Mora Morales, R. M., Vargas Carrillo, A. H., & Salazar Calvo, S. (2018). CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LAS PYMES DE BRASIL: UN DIAGNÓSTICO. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 24(70), 668-677. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/3226/2417>
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. pensamiento & gestión, 26(1), 1-38. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/854/499>
- Mahmood, Amir, & Fidelis, E. H. (2000). Comparative versus competitive advantage, and competitiveness in developing countries. Socioeconomic Development in the 21st Century., 241-256.