

**La articulación público-privada en la internacionalización de pymes colombianas:
estudio de caso con ProColombia y la Cámara de Comercio.**

Estudiante

Angela Maria Jaramillo Ruiz

Tutor: Edgar Andrés Londoño Niño

Escuela Superior de Administración Pública - ESAP

Trabajo de grado: MONOGRAFÍA

Administración Pública

Facultad de Pregrado

Bogotá D.C.

2025

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	3
Introducción	4
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
Diseño metodológico	6
La internacionalización de las empresas en Colombia	7
Figura 1.....	11
El caso de MOLT.....	12
Conclusiones.....	17
Referencias Bibliográficas	20

Resumen ejecutivo

Este trabajo busca analizar la importancia de la articulación entre el sector público y privado en los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia, tomando como referencia la relación de las empresas con ProColombia y la Cámara de Comercio de Bogotá. Se examinará cómo los programas, capacitaciones y servicios de estas entidades contribuyen al fortalecimiento de las capacidades empresariales para acceder a mercados internacionales, así como los principales retos que enfrentan las empresas en este proceso. El estudio se enfocará en identificar buenas prácticas y dificultades de la cooperación público-privada en el comercio exterior, a partir de la experiencia de una empresa del sector textil con presencia en mercados internacionales. El análisis permitirá comprender de qué manera la administración pública puede optimizar sus estrategias de promoción del comercio exterior y generar mayor impacto en la competitividad del sector empresarial colombiano.

Palabras Clave: Comercio internacional, Alianza Público privada, PYME (Pequeña y mediana empresa), internacionalización.

Introducción

El comercio exterior es un motor de desarrollo económico y social para Colombia, y su promoción requiere una interacción constante entre las instituciones públicas y el sector privado. Precisamente, el Estado puede impulsar el crecimiento de las empresas por medio de políticas públicas, así como regular su acción y las relaciones con otros actores económicos y sociales. En este contexto, entidades como ProColombia y las Cámaras de Comercio desempeñan un rol fundamental en la internacionalización de las pymes, al ofrecer programas de capacitación, asesorías y herramientas de apoyo. Sin embargo, la efectividad de estas estrategias depende de la capacidad de articulación con las empresas privadas, las cuales enfrentan retos administrativos, logísticos y financieros para posicionar sus productos en mercados internacionales.

La presente investigación resulta pertinente en el campo de la Administración Pública porque permite analizar el impacto real de las políticas de fomento al comercio exterior y proponer alternativas de mejora para fortalecer la competitividad de las pymes colombianas. Además, el trabajo contribuye al conocimiento sobre la cooperación público-privada, identificando buenas prácticas, oportunidades de mejora que pueden beneficiar tanto a las instituciones estatales como a las empresas. De esta manera, la monografía aporta una mirada práctica y académica que puede servir de referencia en la formulación de estrategias más efectivas para impulsar el desarrollo económico del país a través del comercio internacional.

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y analítico. Se empleará el método de estudio de caso, tomando como referencia una empresa privada del sector textil que ha participado en programas de ProColombia y la Cámara de Comercio. La información se recopilará mediante revisión documental de informes institucionales,

normatividad vigente y literatura académica sobre comercio exterior y cooperación público-privada. Asimismo, se realizarán entrevistas semiestructuradas a actores clave de la empresa y, de ser posible, a representantes de ProColombia y la Cámara de Comercio, con el fin de contrastar percepciones sobre la efectividad de los programas. El análisis se centrará en identificar los principales beneficios, dificultades y oportunidades de mejora en la relación público-privada en los procesos de internacionalización de pymes. Finalmente, se elaborará un conjunto de recomendaciones que puedan servir como insumo para fortalecer las políticas públicas de fomento al comercio exterior y para que las empresas aprovechen de mejor manera las herramientas disponibles.

Objetivo General

Como objetivo general, se busca analizar la articulación público-privada en los procesos de internacionalización de las pymes colombianas, a través del estudio de la relación entre una empresa privada, ProColombia y la Cámara de Comercio.

Objetivos específicos

Como objetivos específicos se busca:

1. Identificar los programas y servicios ofrecidos por ProColombia y la Cámara de Comercio para apoyar la internacionalización de pymes.
2. Describir la experiencia de una empresa privada en el uso de estos programas y su impacto en el proceso de internacionalización.
3. Proponer recomendaciones para fortalecer la articulación público-privada en el comercio exterior colombiano.

Diseño metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y analítico, orientado a comprender el papel de ProColombia y la Cámara de Comercio de Bogotá en el proceso de internacionalización de la empresa MOLT. Para ello, se adoptó la estrategia de estudio de caso, lo que permitió analizar en profundidad un caso real de articulación público-privada y comprender cómo los programas institucionales influyen en la capacidad exportadora de una empresa colombiana del sector textil. La información se obtuvo a través de una revisión documental de informes institucionales, políticas de comercio exterior, literatura académica y documentos internos de la empresa, complementada con la entrevista semiestructurada realizada a la persona encargada del área de comercio exterior en MOLT, con el fin de recoger experiencias, percepciones y resultados del acompañamiento recibido.

El análisis de la información se llevó a cabo mediante un análisis cualitativo de contenido, identificando categorías relacionadas con beneficios, limitaciones, resultados y oportunidades del acompañamiento institucional. De esta manera, la metodología permitió contrastar los objetivos de la investigación con los hallazgos empíricos, asegurando una comprensión integral del fenómeno estudiado. Finalmente, se garantizó el cumplimiento de principios éticos, empleando la información proporcionada por la empresa únicamente con fines académicos y manteniendo la confidencialidad de los datos internos relevantes.

La internacionalización de las empresas en Colombia

La internacionalización empresarial puede entenderse como la decisión de una organización de expandirse hacia mercados externos a su lugar de origen, constituyéndose en uno de los procesos más complejos y significativos dentro del crecimiento y desarrollo de una empresa (Larrinaga, 2005, p. 56). En Colombia, ha sido de vital importancia la internacionalización empresarial, volviéndose esta una prioridad en diversas políticas públicas desde la apertura económica de los años noventa, por medio del documento CONPES 2494 de 1990, el cual definió las directrices para liberar el comercio exterior, reducir barreras arancelarias, simplificar los trámites de importación y modernizar la estructura productiva nacional. Su propósito central fue integrar a Colombia en los mercados internacionales, promoviendo una economía más competitiva y orientada a la exportación. Además, el CONPES impulsó la creación y fortalecimiento de instituciones vinculadas al comercio exterior, como el entonces Ministerio de Comercio Exterior, el Consejo Superior de Comercio Exterior y Bancóldex, estableciendo las bases institucionales que más adelante permitirían el desarrollo de programas públicos de apoyo a la internacionalización empresarial. (DNP, 1990). En este sentido, el CONPES 2494 constituye un antecedente clave para comprender la evolución de las políticas públicas orientadas a fomentar las exportaciones y la articulación entre el sector público y privado en Colombia.

El papel del gobierno en la creación de un entorno favorable para estas PYMES es decisivo (...) A pesar de los esfuerzos realizados en diversas áreas, las PYMES continúan enfrentando retos estructurales que limitan su crecimiento y su capacidad para integrarse con éxito en franquicias internacionales (Noriega & Solórzano, 2025, p. 4931). Actualmente, entidades como ProColombia y las Cámaras de Comercio se han vuelto actores clave en la articulación

de las empresas privadas con los instrumentos y mecanismos de capacitación, promoción y acompañamiento en materia de comercio internacional.

La evolución institucional de ProColombia tiene sus raíces en Proexpo, entidad que inicialmente operó como banco de fomento. Con la apertura económica de 1991 y la expedición de la Ley 7 y el Decreto 2505 de ese mismo año, Proexpo se transformó y dio origen a tres organizaciones: Bancóldex, encargado de financiar a las empresas exportadoras; Proexport — hoy ProColombia—, orientado a la promoción de las exportaciones no tradicionales; y Fiducoldex, responsable de administrar los recursos financieros del sector externo (Econometría Consultores & Oportunidad Estratégica, 2012). Aunque estas entidades fueron creadas en 1991, su articulación efectiva inició con el Plan Estratégico Exportador (PEE) 1999–2009, una política de Estado que buscó fortalecer el sector productivo y orientar la economía hacia los mercados internacionales. Este plan estableció como prioridades la diversificación de la oferta exportable, el impulso a la inversión extranjera, la competitividad del sector exportador, la regionalización de la oferta y la consolidación de una cultura exportadora (Ministerio de Comercio Exterior, 2001).

En el marco de estas transformaciones, ProColombia ajustó su enfoque en 2002, dejando atrás el modelo tradicional de promoción comercial y adoptando un esquema de desarrollo empresarial orientado a la facilitación de negocios. Bajo esta nueva lógica, la entidad se propuso aumentar las exportaciones no tradicionales, ampliar la base exportadora, diversificar la oferta del país y reducir la dependencia de mercados tradicionales (Econometría Consultores & Oportunidad Estratégica, 2012). Para 2004, ProColombia amplió aún más su alcance al integrar como ejes estratégicos la atracción de inversión extranjera directa y la promoción del turismo internacional, funciones que mantiene en la actualidad. Como agencia adscrita al

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ProColombia ejecuta su labor en coherencia con las políticas públicas definidas por el Gobierno Nacional y opera como un facilitador de oportunidades de negocio para exportadores, inversionistas y empresas del sector turístico (ProColombia, s.f.).

Para el caso específico de las empresas privadas que buscan internacionalizarse emplean distintas estrategias como primero, programas de capacitación y asesorías sobre procesos de exportación a través de semilleros, talleres virtuales, acompañamientos personalizados en gestión de logística, requisitos normativos y aduanales. Como segundo eje, la realización de inteligencia de mercados internacionales, a través de estudios sectoriales, sobre las regulaciones y viabilidad del mercado al que se quiere llegar. En tercer lugar, las ruedas de negocios y ferias internacionales, reúne a empresarios nacionales y extranjeros, facilitando un contacto directo entre compradores, vendedores y posibles aliados estratégicos. Como cuarto lugar, los programas de internacionalización empresarial a través de “Fábricas de internacionalización”, este en alianza con las cámaras de comercio y el Ministerio de Comercio, preparando a las empresas para realizar exportaciones. Como último instrumento, se encuentra un acompañamiento en innovación y valores agregados, fomentando los productos diferenciados que respondan a las tendencias globales de los distintos mercados.

Por otro lado, las cámaras de comercio en Colombia cumplen una función mixta, público-privada, ya que cuentan con una naturaleza institucional híbrida que combina elementos públicos y privados. Jurídicamente, el Código de Comercio establece que “las cámaras de comercio son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional” (Art. 78), lo que evidencia su origen estatal y su rol como entidades que ejercen funciones delegadas. Sin embargo, su operación se desarrolla bajo un modelo de gestión

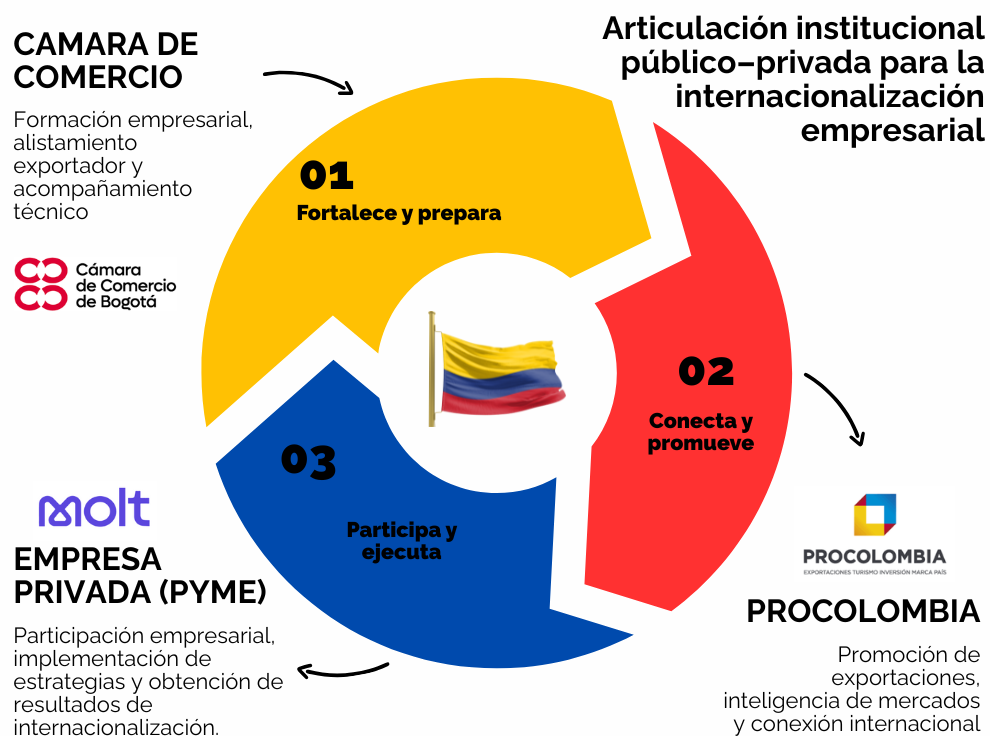
privada, financiado principalmente por los comerciantes y orientado al fortalecimiento del sector empresarial. Esta doble condición les permite actuar como intermediarias entre el Estado y las empresas, administrando funciones públicas —como el registro mercantil— mientras impulsan servicios empresariales, programas de internacionalización y mecanismos de apoyo al tejido productivo, lo que las convierte en actores clave dentro de la articulación público-privada para promover la competitividad empresarial. Ofrecen servicios como formación empresarial y acompañamiento para el cumplimiento de requisitos legales y tributarios, condición básica para acceder a mercados internacionales. Algunas cámaras de comercio como la de Bogotá ofrecen asesoría técnica y se articulan con ProColombia actividades de internacionalización. Disponen de capacitaciones en cuanto a estándares de calidad y certificaciones internacionales exigidas en los mercados globales. También, cuentan con plataformas de networking integrando Pymes con empresas exportadoras consolidadas. Un ejemplo ilustrativo es el caso de la empresa Bebidas Lejayim, participante del programa Fábricas de Internacionalización, que recibió acompañamiento personalizado para su proceso exportador. Este apoyo permitió mejorar sus capacidades de innovación y fortalecer su estrategia de entrada a nuevos mercados, reduciendo la incertidumbre sobre la idoneidad del producto y consolidando su ruta de internacionalización (Blanco Ortega, 2023, P. 16 -17).

Las Alianzas Público-Privadas (APP) constituyen un mecanismo flexible de cooperación entre actores estatales y empresariales, cuyo alcance depende de los objetivos y necesidades de cada sector. Casado (2007) señala que las APP son un concepto amplio y sin una definición única, pues “involucran al sector privado con instituciones públicas para conseguir objetivos comunes” y pueden orientarse a productividad, exportaciones, infraestructura o innovación (p. 1). Esta perspectiva permite entender que las APP no se limitan a grandes proyectos de obra pública, sino que también pueden aplicarse a estrategias de fortalecimiento empresarial y

apertura de mercados, donde el Estado provee lineamientos, información estratégica y herramientas institucionales, mientras el sector privado aporta capacidad productiva, conocimiento técnico y dinamismo comercial.

En el diagrama circular (Figura 1), se puede observar, que la articulación funciona como un ciclo continuo donde cada institución activa un eslabón del proceso de internacionalización, desde la Cámara de comercio, ProColombia y la empresa privada.

Figura 1



Nota. *Elaboración propia (2025)*. Articulación institucional público-privada para la internacionalización empresarial.

En este sentido, ambas entidades realizan acciones importantes para lograr la internacionalización empresarial; sin embargo, persiste el reto de que estas lleguen a las

PYMES de manera más efectiva. Si bien las PYMES representan una parte fundamental del tejido empresarial colombiano, su participación en el comercio exterior sigue siendo limitada. De acuerdo con cifras de la DIAN analizadas por Analdex, en 2024 solo 9.370 empresas realizaron exportaciones por valores superiores a USD 1.000, lo cual equivale a menos del 1% de las aproximadamente 1,5 millones de empresas registradas en el país. Además, la estructura exportadora presenta una marcada concentración, dado que 450 compañías —principalmente grandes firmas mineroenergéticas— fueron responsables del 90% de las ventas externas nacionales. Esta realidad evidencia que, a pesar de los esfuerzos institucionales, la base exportadora continúa siendo reducida, lo que obliga a analizar la percepción de las empresas privadas y comprender por qué persisten brechas significativas entre el número de PYMES existentes y aquellas que logran insertarse de manera efectiva en los mercados internacionales (Analdex, 2025).

El caso de MOLT

MOLT es una empresa colombiana dedicada a ofrecer soluciones integrales para la gestión y suministro de prendas corporativas y artículos de dotación, merchandising y boutique empresarial. Fue fundada en el 2016 con el propósito de brindar a las distintas organizaciones, tanto privadas como públicas, un servicio confiable, eficiente y con altos estándares de calidad, convirtiéndose con el pasar del tiempo en un aliado estratégico para diversas marcas privadas líderes de la región, como Terpel, Postobon, Claro Colombia, Talma, entre otras y participando en licitaciones públicas por medio de SECOP.

MOLT desarrolló un modelo de servicio que abarca todo el proceso de dotación, desde el diseño, desarrollo y producción de las prendas hasta el empaque personalizado, logística de entregas, bodegaje y control de inventarios. Estos procesos han sido posibles gracias a una

planificación estratégica sólida, el uso de herramientas tecnológicas y un enfoque centrado al cliente. Por ello, MOLT ha logrado expandirse más allá del territorio nacional. Hoy en día cuenta con una sede principal en Bogotá, Colombia y presencia en Panamá, desde donde se coordina parte de las operaciones a otros países de Sudamérica, Centroamérica y el Caribe.

En el camino hacia la internacionalización, MOLT, ha participado en programas y diversas actividades que ha impulsado ProColombia y la Cámara de comercio de Bogotá. Estos espacios generados por ambas entidades le han permitido a la empresa vincularse con posibles compradores y proveedores tanto nacionales como internacionales, fortaleciendo su capacidad logística y ampliando su conocimiento sobre los mercados de exportación.

Los espacios en los que ha participado la empresa incluyen la Macrorrueda de Negocios Nacionales e Internacionales, realizadas en Bogotá y Cali, donde MOLT ha logrado crear una red de contactos para futuros negocios, tanto con compradores como con proveedores y aliados logísticos. También participó en la Misión Exploratoria de ProColombia en Argentina, una experiencia de tres días que inició con un showroom en el que cada empresa presentó sus productos ante diferentes compañías argentinas, generando contactos comerciales. El segundo día se realizó un trabajo de campo por distintos sectores de Buenos Aires para analizar precios y estudiar el mercado de uniformes, y el tercer día se asistió a la feria hotelera “Hotelga”, lo que permitió identificar oportunidades y tendencias del sector textil corporativo. Además, la empresa ha tomado parte en sesiones de capacitación y asesoría empresarial sobre inteligencia de mercados, estrategias de negociación previas a encuentros con compradores, aspectos logísticos y requisitos de exportación. El acompañamiento de asesores de ProColombia y la Cámara de Comercio ha facilitado el acceso a información actualizada, la comprensión de las

dinámicas del mercado y la identificación de oportunidades para fortalecer su proceso de internacionalización.

La articulación entre ProColombia, la Cámara de Comercio y MOLT refleja un modelo de cooperación público-privada orientado a facilitar la internacionalización empresarial. Desde el sector público, ProColombia aporta inteligencia de mercados, promoción internacional, conexión con compradores y acompañamiento especializado en programas como *Fábricas de Internacionalización*, reduciendo las barreras y la incertidumbre del proceso exportador. Por su parte, la Cámara de Comercio, como entidad de naturaleza pública-privada, contribuye al fortalecimiento interno de la empresa mediante formación, diagnósticos empresariales, alistamiento exportador y la creación de redes locales de apoyo, preparando a MOLT para aprovechar de forma efectiva las oportunidades internacionales. Finalmente, como actor privado, MOLT es quien implementa las estrategias resultantes de este acompañamiento institucional: participa en ruedas de negocios, ajusta sus procesos productivos, responde a cotizaciones internacionales y concreta exportaciones, transformando el apoyo público en resultados tangibles. Así, cada institución aporta desde su ámbito de acción, generando un ecosistema colaborativo donde la preparación empresarial, la apertura de mercados y la ejecución operativa se integran para impulsar la internacionalización.

El trabajo conjunto entre MOLT, ProColombia y la Cámara de Comercio de Bogotá, ha generado efectos positivos en la gestión de la empresa y su avance en el proceso de internacionalización. En primer lugar, se ha logrado un mayor acceso a mercados internacionales, evidenciando en las exportaciones realizadas hacia Panamá, Costa Rica, México, Perú, Ecuador y Estado Unidos, resultado del trabajo en conjunto entre estas entidades, por la formación empresarial y el estudio realizado a estos mercados, lo cual representa un

avance significativo en su apertura comercial. Además, la participación en las ruedas de negocios nacionales e internacionales ha permitido la creación de redes y contactos estratégicos, fortaleciendo las relaciones con potenciales compradores, proveedores logísticos y aliados del sector. A esto se suma el fortalecimiento de las capacidades técnicas del equipo, gracias a las capacitaciones y asesorías recibidas sobre negociación, logística y requisitos de exportación, que han contribuido a una comprensión más profunda de las dinámicas del comercio exterior. Finalmente, la participación en ruedas de negocios sin costo ha favorecido la proyección y visibilidad de la empresa, consolidando su reputación frente a clientes y aliados estratégicos.

A pesar de los avances obtenidos, MOLT ha identificado algunos desafíos que limitan el aprovechamiento de los programas ofrecidos por ProColombia y la Cámara de Comercio por completo. Entre ellos, se destacan el desconocimiento de ciertos mercados internacionales y a la falta de información precisas sobre precios y competidores, lo que dificulta la formulación de estrategias competitivas. En este sentido, la administración pública desempeña un papel esencial, ya que mediante entidades como ProColombia y las Cámaras de Comercio puede suministrar inteligencia de mercados, análisis sectoriales y datos actualizados que reduzcan la incertidumbre y permitan a las PYMES tomar decisiones mejor informadas. Sin este apoyo, muchas empresas quedarían en desventaja frente a competidores con mayores recursos y acceso a información especializada.

Asimismo, se observa un seguimiento limitado posterior a las ruedas de negocios o misiones internacionales, reduciendo la posibilidad de concretar oportunidades comerciales. De igual manera, se evidencia la necesidad de un acompañamiento técnico más constante por parte de las entidades, especialmente en la estructuración de estrategias de precios y cierre de negocios.

En el ámbito interno, persisten retos como la agilidad en la respuesta a cotizaciones internacionales y la adaptación del proceso productivo y logísticos a las exigencias de los mercados externos. No obstante, la empresa reconoce que la articulación público-privada ha generado resultados positivos y que la gestión de las entidades de apoyo ha superado las expectativas iniciales, aunque considera prioritario fortalecer el seguimiento y la continuidad de los programas para asegurar su sostenibilidad.

La experiencia de MOLT demuestra que los programas de promoción del comercio exterior impulsados por ProColombia y la Cámara de comercio son herramientas efectivas para fortalecer la internacionalización empresarial. Sin embargo, su impacto pleno depende tanto de la continuidad del acompañamiento institucional como la capacidad de las empresas para consolidar las relaciones a largo plazo. En el caso de MOLT, la participación en estos espacios ha permitido adquirir conocimientos, aumentar su visibilidad y ampliar su red de contactos, aunque aún enfrenta el desafío de convertir dichas oportunidades en exportaciones constantes y sostenibles. Este proceso evidencia la necesidad de una planeación estratégica más integrada entre el Estado y el sector privado, que articule las acciones institucionales con las condiciones reales del tejido empresarial, garantizando así una internacionalización más efectiva y duradera.

Conclusiones

Analizando el acompañamiento institucional por parte de ProColombia y la Cámara de comercio de Bogotá, se identifican una serie de beneficios que han incidido de manera favorable en el proceso de internacionalización de MOLT. En primer lugar, estos programas han contribuido al fortalecimiento de las capacidades empresariales, en especial con la parte de inteligencia de mercados, aspectos logísticos, técnicas de negociación y los requisitos operativos para exportar. Las capacitaciones y las asesorías brindadas han permitido que la empresa comprenda de una mejor manera las dinámicas del comercio internacional y los aspectos críticos para el ingreso a nuevos mercados, lo que se refleja en decisiones más informadas y en una visión estratégica a largo plazo. Además de este componente, se complementa con el acceso directo a estos mercados, por medio de las macrorruedas de negocios y misiones exploratorias, favoreciendo la creación de redes y contactos estratégicos, permitiendo establecer relaciones con compradores internacionales, proveedores logísticos y aliados comerciales.

En términos de resultados, la participación en estos programas también ha generado beneficios directos para la visibilidad de MOLT a nivel internacional. La empresa ha logrado realizar exportaciones países como Panamá, Costa Rica, México, Ecuador y Estados Unidos, lo que evidencia una apertura progresiva hacia mercados externos. Adicional, la articulación con estas entidades ha permitido que la empresa participe en espacios sin costo, optimizando recursos económicos y aumentando su exposición internacional sin comprometer el presupuesto operativo.

Todos estos aspectos positivos vienen acompañados de limitaciones que afectan la maximización del impacto institucional. Entre ellas, destaca la insuficiente continuidad en el seguimiento por parte de las entidades juegos de las ruedas de negocios o misiones internacionales. Este vacío de acompañamiento dificulta la gestión de los contactos comerciales, reduciendo la posibilidad de convertir las oportunidades iniciales en exportaciones constantes. De igual forma, se evidencian carencias en el acceso detallado a información de mercados específicos, especialmente en lo relacionado con precios, competencia y tendencias del sector textil a nivel corporativo, lo que limita la construcción de estrategias comerciales más competitivas. A esto se suma que los programas institucionales, aunque son muy valiosos, pueden resultar insuficientes si no se articula con un acompañamiento técnico constante en la fase de cierre de negocios, elaboración de ofertas y estructuración de cadenas logísticas.

Desde una perspectiva interna, MOLT al igual que otras empresas, enfrenta desafíos organizacionales que influyen en el aprovechamiento pleno de los programas ofrecidos por las entidades. La empresa requiere una mayor agilidad en la respuesta, gestión de comercial y una adaptación más flexible en sus procesos de producción. Estas limitaciones, aunque no dependen exclusivamente de las entidades que apoyan, inciden directamente en la capacidad para capitalizar los beneficios derivados de ProColombia y la Cámara de comercio de Bogotá.

En términos generales, se evidencia un escenario favorable para continuar consolidando el proceso de internacionalización. La experiencia acumulada de misiones, macrorruedas de negocios y capacitaciones ofrece una base sólida para profundizar en estrategias que permitan el ingreso a estos nuevos mercados, mejorar la competitividad de oferta a exportar y fortalecer la articulación público-privada. Asimismo, existe la posibilidad de aprovechar programas más

especializados de ProColombia, como mentorías sectoriales, apoyo en ferias internacionales y análisis de mercado más detallados, lo que permitiría a la empresa superar las barreras identificadas y avanzar hacia una presencia internacional más estable. Teniendo en cuante lo anterior, estos programas institucionales representan una herramienta valiosa para fortalecer la internacionalización de MOLT. Sin embargo, su impacto depende tanto de la continuidad y profundidad del acompañamiento estatal como de la capacidad interna de la empresa para adaptarse, responder con oportunidad y consolidar relaciones comerciales a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

Blanco Ortega. (2023). *El Programa Fábricas de Internacionalización de Procolombia Como Aliado en el Proceso de Internacionalización de Bebidas Lejayim, 2022* (Tesis de pregrado, Universidad de Santander). Repositorio Digital.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). Programas de internacionalización empresarial. Bogotá: CCB.

Casado Cañeque, F. (2007). Alianzas público-privadas para el desarrollo (Documento de Trabajo N° 9). Fundación Carolina – CeALCI. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT9.pdf>

CEPAL. (2020). Internacionalización de pymes en América Latina: desafíos y oportunidades. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Departamento Nacional de Planeación. (1990). Documento CONPES 2494: Decisiones sobre la apertura económica. Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/2494.pdf>

Dirección de Comunicaciones de Analdex. (2025, marzo 4). Número de empresas exportadoras solo aumentó 1,5% en 2024. Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX). <https://analdex.org/2025/03/04/numero-de-empresas-exportadoras-solo-aumento-15-en-2024/>

Econometría Consultores y Oportunidad Estratégica. (2012). Evaluación de los resultados de Proexport en términos de su desempeño como promotor de las exportaciones, el turismo internacional y la atracción de inversión extranjera directa; así como su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de la economía global.

Elaboración propia. (2025). Articulación institucional público–privada para la internacionalización empresarial [Diagrama].

Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55–73.
<https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior. (2001). Plan Estratégico Exportador 1999–2009.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Política de comercio exterior y competitividad. Bogotá: MinCIT.

Noriega, K. S. B., & Solorzano, S. S. S. (2025). Diseño de políticas públicas para fomentar la integración de PYMES agroindustriales ecuatorianas en franquicias internacionales: Una propuesta para 2025. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10082374>

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

ProColombia. (2023). Informe de gestión 2022–2023. Bogotá: ProColombia.

ProColombia. (n.d.). Nuestra Historia. Recuperado el 6 de septiembre de 2017, de www.procolombia.co