

## Capítulo 2

# CONTEXTO DE EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO PARA SU DESARROLLO EXPORTADOR

*Carlos Fábregas Rodado\**

*José María Mendoza\*\**

*Juan Carlos Miranda\*\*\**

\* Doctorante en Business Administration Management Specialization, Master of Business Administration, Docente investigador de la Universidad Simón Bolívar en el Programa de Comercio y Negocios Internacionales.

\*\* Magíster en Administración de Empresas y Economista, Director de Maestría en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar.

\*\*\* Vinculado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico.



En este capítulo se describen las variables que identifican el potencial exportador del departamento del Atlántico.

Se inicia con el análisis de las condiciones de la compañía teniendo en cuenta las características y el comportamiento del sector al cual pertenece el producto a exportar. Incluye tendencias, regulación, funcionamiento del mercado, estacionalidad y manipulación del producto.

Se continúa con el reconocimiento de la oferta exportable del producto, considerando su ventaja competitiva teniendo en cuenta: precio, innovación, diferenciación, etc.

En el análisis de la producción se describe todo el proceso desde la identificación de la producción, organizada y documentada, finalizando en las condiciones de exportación con la revisión del mercado para el producto y el país seleccionado, identificando el acceso al mercado objetivo.

La metodología utilizada fue análisis univariado de datos, aplicando medidas de tendencia central a escala nominal como la moda y de dispersión para las frecuencias absolutas y relativas para la población, que explican las variables que intervienen. En el análisis univariado de las variables que intervinieron en el estudio se describen características particulares de cada una de ellas. El objetivo de la estadística descriptiva consiste en proporcionar medidas de resumen de los datos contenidos en todos los elementos de la muestra. En cada situación se obtiene información útil al examinar las estadísticas relacionadas con la variable observada.

Para asegurarse del procedimiento adecuado con el análisis de cada variable y el procedimiento que se desarrolló se explica cada una de las estadísticas descriptivas en la escala de medición nominal.

La moda es una medida de tendencia central apropiada para escalas nominales, es la categoría de una variable nominal que ocurre con mayor frecuencia (Kinnear & Taylor, 1998). Si un conjunto de mediciones de un valor particular ocurre más frecuentemente que cualquier otro, a este valor se le llama moda (Christensen, 1990).

Las medidas de dispersión de tendencia central para las frecuencias absolutas y relativas explican que no es suficiente describir solo lo que aparece en las muestras. Es posible que se quiera hacer inferencia estadística de estas con respecto a la población de la cual se tomó (Kinnear & Taylor, 1998).

## **1. CONSIDERACIONES QUE SE TUVIERON EN CUENTA PARA LA ESCOGENCIA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

1. Sector industria (empresas productoras, no comercializadoras, ni de servicios).
2. NO presentaron exportaciones en el año 2010.
3. Indicador Clúster Eslabón (excepto comercio, transporte, y servicios).
4. Indicador On-Off (exportaron en algún momento entre el 2005 y 2010 de manera intermitente y lo dejaron de hacer).
5. Indicador Expo Pyme (listado de 200 empresas que cursaron el programa Expo Pyme y no exportaron. Entregado por PROEXPORT).
6. Ventas superiores a 1.000 millones (empresas que cumplieron con este requisito, productoras).

## **2. SECTORES PARTICIPANTES**

Se clasificaron las empresas por sectores, distribuyéndolas de la siguiente manera:

1. Sector confecciones del eslabón textil-confecciones, participaron 13 empresas: 8 de ellas se clasificaron según su tamaño en pequeñas; 4, en medianas y 1 grande.
2. Sector construcción del eslabón materiales para construcción, participaron 4 empresas: 2 se clasificaron pequeñas, 1 grande, 1 mediana.

3. Sector plásticos del eslabón materiales plásticos, participaron 16 empresas.
4. Del eslabón materias primas en el horizonte obra blanca participaron 5 empresas.
5. Del eslabón productores de alimentos y bebidas, participaron 34 empresas: clasificadas en 9 grandes, 15 pequeñas y 10 medianas.
6. Del eslabón productores de insumos para la construcción en el horizonte obra blanca participaron 6 empresas.
7. Participaron 10 empresas pertenecientes a diferentes eslabones como el de accesorios y apliques, cables y redes, maquinarias y equipos, tejeduría de fibra, producción sintética, etc.

## **2.1. Resultados**

### ***2.1.1. Criterio: Condiciones de la compañía***

El análisis de los resultados, tal como se señaló con anterioridad, recurre a la metodología de análisis univariado de datos, aplicando medidas de tendencia central como la moda; estadística descriptiva para la muestra y dispersión, para las frecuencias absolutas y relativas dirigida a la población, que explican las variables que intervienen. A continuación se presenta el análisis sobre las condiciones de la compañía:

El 97 % de las empresas encuestadas corresponden al Régimen Común y como tal son responsables del Impuesto a las Ventas de productos y servicios gravados con el Impuesto de Valor Agregado –IVA–; por consiguiente, tienen la obligación de llevar libros de contabilidad, Registro Mercantil, inscripción en el Registro Único Tributario –RUT– y expedición de facturas. Lo anterior se puede anotar como una fortaleza desde el punto de vista empresarial y tributario que facilita las condiciones inherentes al proceso administrativo exportador.

El 94 % de ellas cuenta con estados financieros que permiten conocer su situación contable, financiera, estructura de costos y el suministro de información y operación sobre los negocios de las empresas. Además, el 76 % manifestó

tener conocimiento sobre las características y comportamiento del sector al cual pertenece, el producto a exportar como manipulación, estacionalidad, tendencia, regulación y funcionamiento del mercado. Más del 60 % cuenta con recursos propios para atender actividades inherentes al proceso exportador como ferias, viajes y material promocional. Todo lo anterior se podría considerar como fortaleza institucional y empresarial frente al proceso de inserción de las empresas en el comercio internacional. Sin embargo, es preciso señalar que los resultados muestran un porcentaje bajo (35 %) de empresas, vinculadas a otros programas de servicios comerciales y/o de asesoría con PROEXPORT. Este dato hace evidente la necesidad de recibir apoyo y asesoría institucional del Estado a través de este tipo de organismos.

### ***2.1.2. Criterio: Condiciones del producto***

Un aspecto central del trabajo de exportación es precisamente el manejo de productos, su proceso de producción y el trabajo que se realiza para poner los artículos en el mercado. La decisión de producto y mercado ha sido un tema muy importante en Gerencia Estratégica. Ya en sus inicios, Ansoff (1976) propuso la matriz que lleva su nombre, con la cual se logran las estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. El producto también es importante para la diferenciación, estrategia que consiste en generar valor para el cliente (Porter, 1980, 1985), y una de las formas de alcanzarla es a través de la calidad (Deming, 1989; Juran, 1990) y la innovación (Drucker, 1985; De Bono, 1992; Hamel, 2000; Christensen, 1997; Chesbrough, 2009; Peters, 1991, 2006) como herramienta para enfrentar un mundo hipercompetitivo (D'Aveni, 1994; Grove, 1997; Kotler & Caslione, 2009).

Teniendo estos conceptos en mente se plantea ahora la problemática en este tema en el departamento del Atlántico. Así que se proceden a examinar los resultados que ofrece la investigación:

**a) ¿Ha seleccionado uno o dos productos a exportar?**

Del total de las empresas encuestadas, el 58 % manifiesta que realiza una selección de productos (Figura 10), con los cuales puede orientar una oferta exportadora, mientras que el restante 42 % no identifica productos hacia la exportación y por tanto, no parece tener una perspectiva exportable formal. Este hecho, en última instancia, permite apreciar una base de potencial exportador.

**Figura 10. Productos a exportar****b) ¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados?**

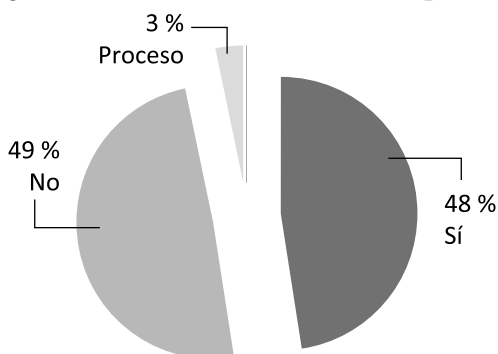
En cuanto al cuestionamiento sobre conocimiento acerca del volumen demandado o demanda potencial del mercado para poder dimensionar la oferta exportable, se encontró que las empresas cuentan con algún conocimiento sobre el volumen (48 %) (Figura 11). Por otro lado, un 49 % desconoce el tamaño del mercado, mientras que un 3 % está en proceso de estudio sobre la factibilidad del volumen exportable, probablemente estas se aventuran con una oferta exportable desconociendo su dimensión, lo que las sitúa en una posición vulnerable para acondicionar un diseño de planta de producción de sobreoferta o de insuficiencia productiva, por lo cual, de uno o de otro modo, se verán afectadas en el escenario de la competencia por el mercado objetivo.

**c) ¿Tiene documentada la ficha técnica de sus productos?**

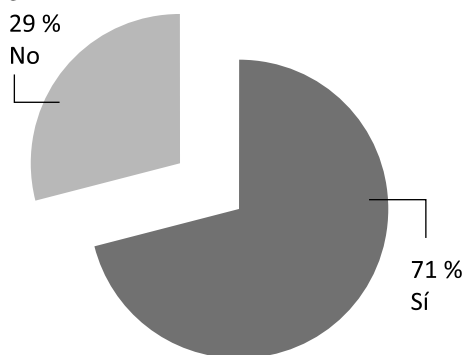
Contar con una ficha técnica de los productos es un aspecto fundamental del plan de negocios y de exportación. Ella puede servir de base para la construcción del diseño técnico y la determinación de la estructura de costos y sobre

todo, al establecimiento del costo unitario de producción y el precio de venta. En cuanto al estudio de los empresarios de las empresas encuestadas, según la Figura 12, el 71 % basa su plan de negocios en la elaboración de la ficha técnica de los productos orientados a la oferta exportable. Esto es altamente positivo desde el punto de vista de la exportación.

**Figura 11. Conocimiento de la oferta exportable**



**Figura 12. Documentación de la ficha técnica**



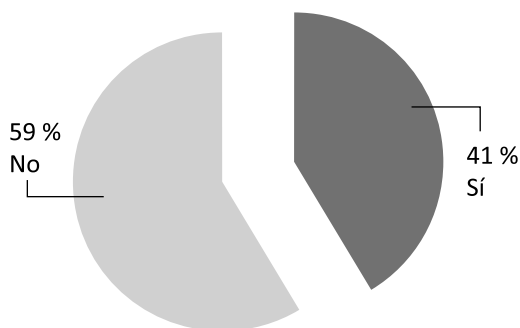
**d) ¿Identifica la posición arancelaria de sus productos?**

Uno de los requisitos fundamentales en los procedimientos que conducen al éxito en la experiencia exportadora es tener clara la posición arancelaria de los productos. De la habilidad y cuidado para ubicarlos depende en parte la capacidad de competitividad de los productos expuestos al comercio exterior. Según la encuesta aplicada a las empresas, sus directores indican que en su



mayoría desconocen la estructura arancelaria y no identifican una posición arancelaria para sus productos. Apenas el restante 41 % identifica la posición arancelaria de sus productos exportables, pero la encuesta no permite establecer si el proceso de clasificación arancelaria responde a un análisis estratégico o simplemente se realiza de manera desprevénida como requisito para realizar las exportaciones. Es claro que la intención de exportar se visibiliza escasa.

**Figura 13. Identificación de la posición arancelaria de productos**

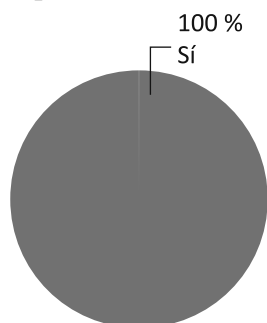


**e) ¿Tiene disponibilidad de ofrecer sus productos de manera constante durante un año? (No está sujeto a temporadas o estacionalidades)**

A pesar de que un gran grupo de empresas, según opinión de sus directivos, no identifican estratégicamente sus productos dentro de las preferencias de la oferta exportable, no tienen cifradas sus decisiones sobre costos en fichas técnicas sobre sus productos y no identifican estratégicamente la posición arancelaria de sus productos exportables, todos sus directivos están llenos de optimismo en torno a establecer una infraestructura que les permita tener capacidad para ofrecer sus productos todo el año.

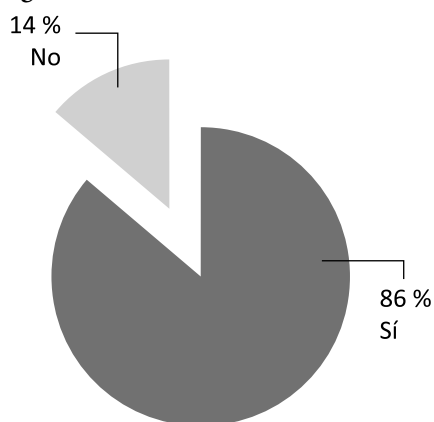
Por tanto, no prevén tener problemas de estacionalidad de la producción y creen estar en capacidad de mantener una oferta constante a lo largo del año.

Este es un punto muy importante porque se tiene la posibilidad de encontrar un flujo de caja regularizado en todo el año.

**Figura 14. Disponibilidad de ofrecer productos****f) ¿Tiene ventas en una ciudad diferente a su domicilio?**

En su apreciación, el 86 % de los encuestados expresó que tenía un mercado fuera de la ciudad, centro de operaciones para sus productos (Figura 15), por lo que se puede inferir que tienen algo de experiencia en los temas relacionados con la logística del transporte, empaque y embalaje, etc. Se debe recordar aquí que muchas empresas han trabajado el mercado nacional en la época de la protección como mecanismo de crecimiento por la vía de expansión hacia el interior; esta experiencia nacional es una base importante para abordar lo internacional. En este sentido, siguiendo el planteamiento de Porter (1995) de que la rivalidad interna permite tener competitividad hacia fuera, es lógico pensar que este punto es una fortaleza. Por su parte, un 14 % reconoce que no tiene experiencia sobre ventas fuera del domicilio de la empresa, lo cual permite apreciar que desarrollar una orientación exportadora será más costoso para ellas por su falta de experiencia en el manejo de parámetros de logística del transporte y disposición de los productos. Esta presencia en el mercado nacional también es muy importante por la vía del aprendizaje, el cual se ha considerado una importante capacidad dinámica (Eisenhard & Martin, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2009; Edmondson, 2008; Helfat, C. *et al.*, 2007; Le Mens *et al.*, 2011).

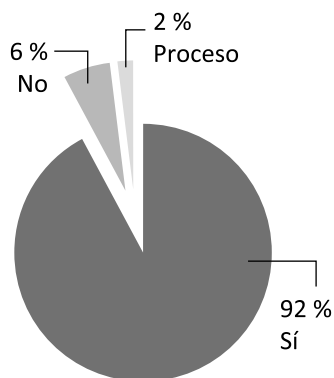
**Figura 15. Ventas en ciudades diferentes**



**g) ¿Su empresa tiene clientes a nivel nacional y/o internacional? Mencione los tres principales**

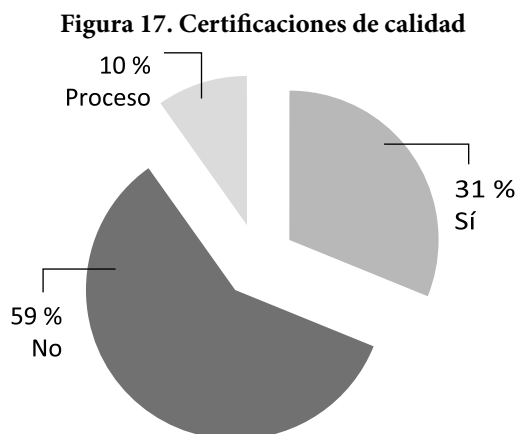
El 92 % de empresas participantes de la muestra tiene clientes a nivel nacional y/o internacional con los cuales pueden hacer efectivo su potencial exportador. Un 6 % manifestó que todavía no hay una identificación, ni contactos con clientes de ese orden a partir de los cuales se pueda garantizar, desde ahora, la realización de la oferta exportable. Pero un 2 % de las Pymes barranquilleras ya está en proceso de consolidar contactos con clientes de ese nivel para sus productos. El aprendizaje acumulado en estos mercados es un activo importante y permite deducir que existen unas capacidades para trabajar en los mercados externos.

**Figura 16. Clientes a nivel nacional y/o internacional**



#### h) ¿Tiene certificaciones de calidad?

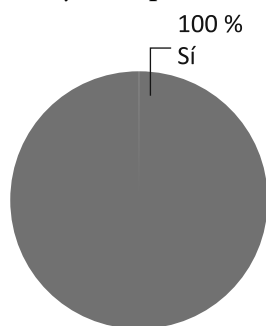
Contar con la certificación de calidad por parte de las empresas que aspiren a utilizar una estrategia de desarrollo exportador es muy importante, por cuanto es una referencia fundamental en los consumidores de nivel internacional, los cuales confían en la rigurosidad de dichas certificaciones para tener una garantía de la calidad de los productos que se someten a la demanda externa. En este sentido, un 59 % de los directivos encuestados, según se puede ver en la Figura 17, señaló que en la mayoría de los casos, no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad; un 31 % de sus empresas sí posee algún tipo de certificación de calidad, tales como la ISO 4000, ISO 9000, etc.; y un 10 % está en proceso de implementar un sistema de gestión de calidad para obtener en el mediano plazo la certificación. De hecho, las empresas colombianas le han apuntado a la calidad desde la década de 1980 y a la certificación desde los 90 (Mendoza, 2003). El registro de estas empresas con potencial exportable es importante dado que a nivel nacional y regional los índices de certificación son bajos; hasta hace cinco años en Colombia solo el 3 % tenía certificación y en la región Caribe solo el 1 %. Respecto a lo negativo de este resultado debe tenerse en cuenta que la administración de procesos (certificaciones) tiene un impacto negativo sobre la innovación (Benner, 2009), aunque vale la pena reconocer que la gestión de calidad, con énfasis en el mejoramiento, puede ser positiva para la innovación.



### i) ¿Identifica las ventajas competitivas de sus productos?

Frente a la pregunta sobre la identificación de las ventajas competitivas de sus productos respecto al precio, la innovación y la diferenciación, la respuesta fue contundente: el 100 % de los directivos de las empresas respondieron que sí. Desde fines de los 90 se ha identificado el uso del mejoramiento, la innovación y el interés fuerte de las empresas por ellos, pero en materia de innovación se ha avanzado poco sobre todo en materia de I&D: las empresas innovadoras no pasan de un 10 % (Malaver & Vargas, 2011) y las de innovación significativa pueden bordear un 5 %. Para el caso de las Pymes exportadoras, en Colombia se han identificado varios grupos respecto a la innovación (Forero-Pineda *et al.*, 2011): las clásicas, de bajo desempeño; las adaptadoras, las de I&D y las patentadoras. Además, se reconoce que el precio es importante para competir debido a los costos bajos que se manejan en estos países, en relación con los desarrollados.

Figura 18. Ventajas competitivas de productos



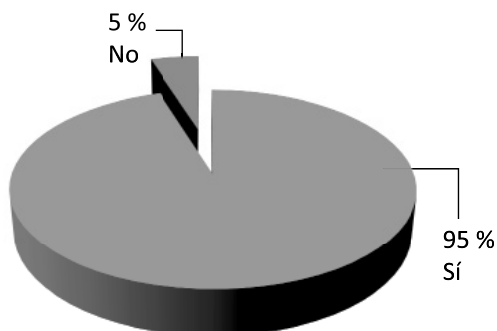
### 2.1.3. Criterio: Condiciones de la producción

#### a) ¿Tiene unos procesos de producción establecidos, organizados y documentados?

Frente al proceso de producción, un 95 % de los empresarios manifestó que es evidente que cuentan con un proceso productivo, efectivamente establecido, organizado y documentado; mientras que el 5 % restante indica que no poseen un proceso productivo sistemáticamente concebido y organizado (Figura 19). Esto muestra el interés que los empresarios tienen en la operación del nego-

cio, la cual en las empresas Pymes se coloca al nivel de las finanzas (capital de trabajo) y las ventas, como las áreas empresariales más importantes, mientras reciben poca atención el talento humano (Jaramillo, 2005) y mercadeo.

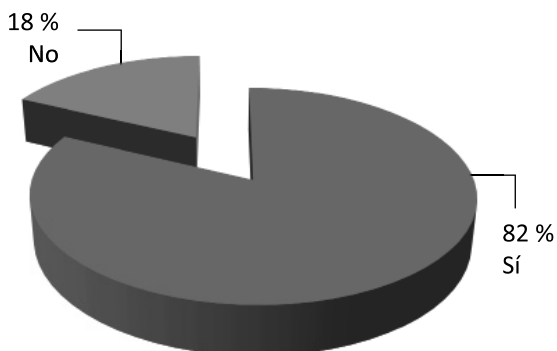
**Figura 19. Proceso de producción establecido, organizado y documentado**



**b) ¿Conoce la capacidad de producción instalada para el producto seleccionado?**

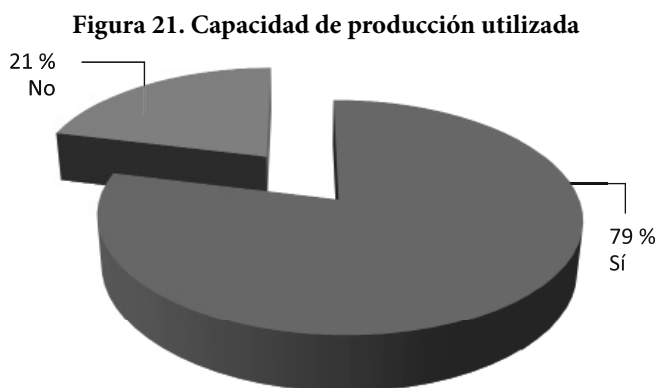
La mayoría de las empresas participantes de la muestra, a juzgar por las opiniones de sus directivos, tiene un conocimiento de la capacidad instalada de producción con la cual hace frente a la demanda de sus productos en el mercado; mientras que el 18 % dice lo contrario. Lo que se aprecia es la fuerza que tiene la producción en la estructura del negocio.

**Figura 20. Capacidad de producción instalada**



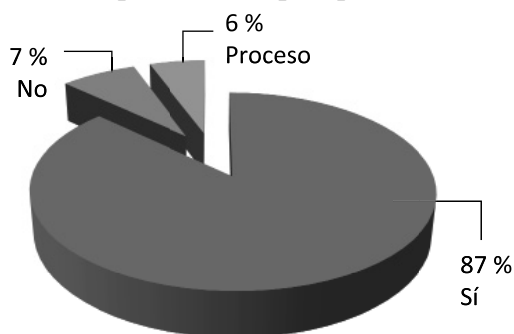
**c) ¿Conoce la capacidad de producción utilizada para el producto seleccionado?**

En relación con el proceso de producción, otro aspecto interesante además de la magnitud de la capacidad instalada, es el relacionado con cuánta capacidad instalada se utiliza efectivamente en el proceso productivo para exportar. Esto da una idea de la capacidad que pueden destinar las empresas participantes en sus proyecciones o metas de producción con fines exportables. En este sentido, se pudo establecer a partir de la encuesta, que el 79 % de las empresas conoce la capacidad utilizada en el proceso productivo; mientras que el 21 % de los empresarios manifestó lo contrario, es decir, no pueden dimensionar una oferta exportadora con fundamento real.



**d) ¿Tiene capacidad de ampliar la producción de su producto seleccionado?**

Es importante la percepción que tienen los empresarios, cuando se observa que en el 87 % de los casos las empresas participantes de la muestra tienen capacidad de redimensionar el proceso de producción mediante el uso de la capacidad instalada ociosa. Esto también es importante por la vía del precio, pues lo más probable es que estas compañías tengan cubiertos los costos fijos, la capacidad de producción, pero sujeto al mediano plazo. Esto es un elemento importante que posibilita y da viabilidad al aumento de la oferta exportable en un futuro. Realmente se trata de un fuerte desde el ángulo de la flexibilidad operativa que es importante.

**Figura 22. Capacidad de ampliar producción****e) ¿Trabaja con satélites?**

El 65 % de las empresas encuestadas señaló que no trabaja mediante las estrategias de procesos delegados en satélites, mientras que el 4 % indica que está en proceso de utilización de este tipo de estrategias; sin embargo se observó en la muestra que un 31 % dice que sí lo hacen, pero no todos especificaron en qué parte del proceso de su producción participan los satélites. Este aspecto merece un análisis detenido pues, como se sabe, la tendencia internacional ha sido clara hacia los procesos de tercerización, los cuales si bien permiten reducir los costos, disminuyen el control desde el punto de vista de calidad, así que nuestros empresarios muestreados prefieren no tomar riesgos en este punto. También se sabe que las empresas pequeñas no tienen la capacidad para extender el negocio utilizando terceros y por el contrario, se integran a cadenas productivas, a veces sin poder negociador. Hay autores que explícitamente sostienen que las Pymes se integran a cadenas en condiciones desventajosas (Hamel, 2012; Carrizo, 2007).

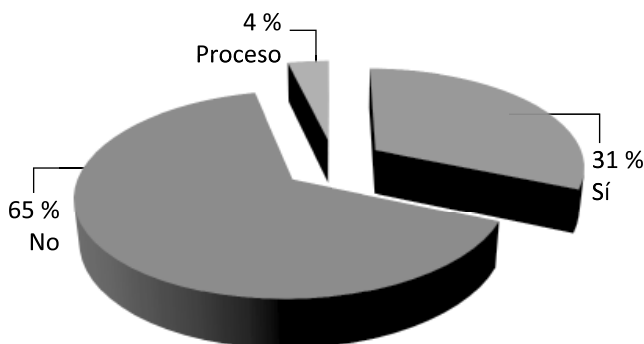
**f) ¿Tiene una estructura de costos de producción definida?**

El 93 % de los empresarios que participó en la muestra declaró tener definida una estructura de costos para cada uno de los productos con potencialidades de exportación, a partir de la cual aspiran cimentar su estrategia de competitividad; además, un 2 % está en proceso de definir dicha estructura. Esto nos muestra que ellos tienen claro el problema de los costos como estrategia com-

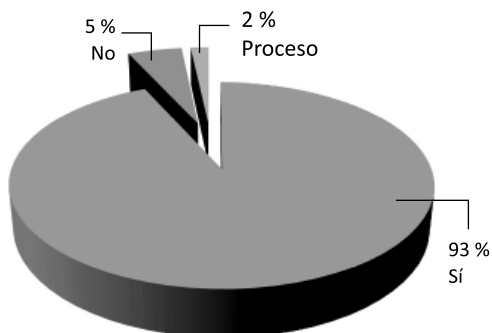


petitiva así como la calidad que se apreció con anterioridad, por ello se puede pensar que están en línea con Kim y Mauborgne (2009), quienes defienden la tesis de que las firmas ven la relación valor/costo como un todo, no como conductores excluyentes de la competitividad (Porter, 1980). Pero un 5 % de las Pymes encuestadas no tiene definida una estructura de costos, lo que le resta posibilidades de éxito al momento de una negociación, frente a la posición de la competencia.

**Figura 23. Trabajos con satélites**



**Figura 24. Estructura de costos definida**

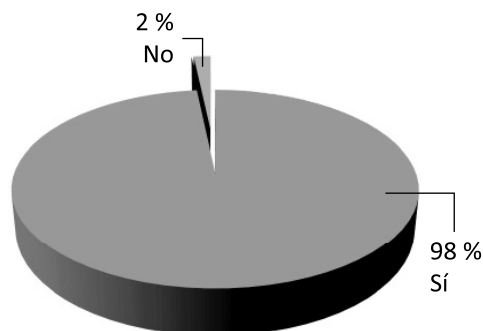


**g) ¿Tiene definidos, seleccionados y evaluados a sus proveedores?**

La gran mayoría de las empresas, el 98 %, acusa tener definidos, seleccionados y evaluados a sus proveedores, lo cual es muy importante, toda vez que contar con un cuerpo de proveedores debidamente seleccionado potencia la

eficiencia de los procesos productivos, aspecto que es a su vez trascendental al momento de adoptar una posición altamente competitiva en el mercado. Solo un 2 % indica no haber consolidado una gestión de selección de proveedores y por tanto, evidencia estar en una posición desventajosa para la negociación de su oferta exportadora. Este punto es básico porque al tener ubicados a los proveedores se puede proceder a desarrollar con ellos relaciones en cadena de suministro que resultan valiosas para la competitividad (Liker & Choi, 2004; Londoño, 2007).

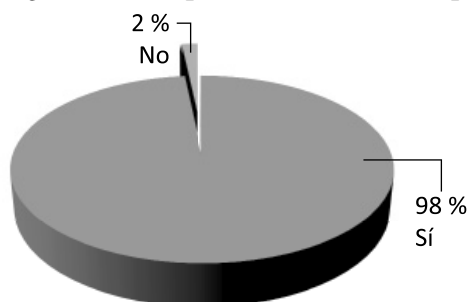
**Figura 25. Proveedores definidos, seleccionados y evaluados**



#### **h) ¿Tiene garantizada la proveeduría de las materias primas?**

Junto con la selección de proveedores es también importante contar con la garantía de proveeduría de materias primas, es decir, con un estudio sobre las posibilidades alternativas de aprovisionarse de materias primas e insumos para abastecer el proceso productivo a la hora de hacer frente a las necesidades de realizar las ofertas de exportación. Los mercados internacionales son muy sensibles al cumplimiento de los pedidos en los tiempos estipulados y en los volúmenes requeridos, a diferencia del mercado interno, el cual acepta entregas parciales o reducción en las cuotas solicitadas. En este sentido, las empresas consideran en un 98 % que la proveeduría de materias primas está resuelta; solo el 2 % evidencia problemas para su suministro por parte de sus proveedores.

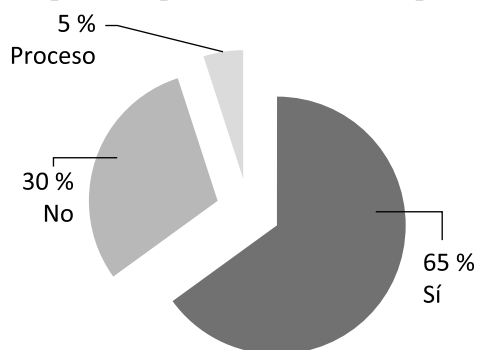
**Figura 26. Organización de proveeduría de materia prima**



**i) ¿Ha determinado los tiempos de respuesta al desarrollo de nuevos productos?**

El tiempo es una variable clave para competir en los mercados actuales (Stalk & Hout, 1991) y el desarrollo de nuevos productos o la capacidad para desarrollar nuevos productos hace parte de las ventajas competitivas en innovación que debe tener una organización si desea mantener una posición competitiva en el mercado internacional. Por tanto, cuanto más rápido responda la empresa a las demandas de los mercados internacionales, adaptando su oferta productiva, alcanzará mejor posicionamiento y podrá tener una mejor participación del mercado. El 65 % de las Pymes de Barranquilla, indica, a partir de la encuesta realizada (Figura 27), que, ha establecido el tiempo de respuesta al desarrollo de nuevos productos, mientras que el 5 % está en ese proceso; pero el 30 % no sabe de su expectativa temporal para adaptar su capacidad de innovación a la dinámica de los gustos y preferencias de los mercados internacionales. De todas formas el tiempo en el desarrollo de productos es fundamental para competir en un mundo volátil como el de hoy (Cooper, 2011).

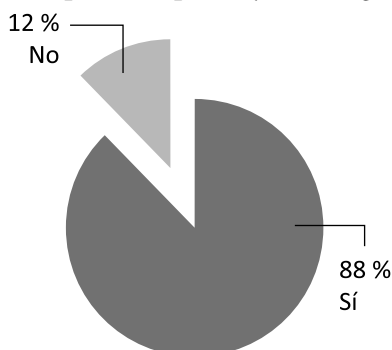
**Figura 27. Tiempos de respuesta al desarrollo de productos nuevos**



**j) ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta y tiempos de entrega de su pedido?**

Los mercados internacionales son muy sensibles al cumplimiento en los tiempos de entrega y los volúmenes requeridos, debido fundamentalmente a los altos costos de transporte, almacenaje, embarque y de logística en general, en que se incurren en las operaciones de comercio internacional. Por esta razón, una buena posición competitiva está relacionada con el cumplimiento de los tiempos de entrega de los pedidos por parte de la empresa exportadora. El 88 % de las empresas manifiesta haber determinado el tiempo de entrega de sus pedidos, asumiendo con ello un referente importante para la negociación con clientes internacionales. Sin embargo, el 12 % todavía no tiene establecido el tiempo de respuesta frente a pedidos de sus clientes.

**Figura 28. Tiempos de respuesta y de entrega de pedidos**



En resumen, se nota que las empresas Pymes que se incluyen en esta muestra poseen una competitividad básica para afrontar las necesidades del mercado internacional, lo cual no es raro en una ciudad como Barranquilla que ha tenido una alta tasa de inmigración de origen internacional y se ubica estratégicamente, por su posición geográfica, en las cadenas de valor mundiales. Dicha competitividad se fundamenta en un trabajo centrado en el costo, la calidad y la rapidez. En especial, se destaca la competencia en los mercados distintos al de base, lo cual permite un alto aprendizaje, desarrollo logístico y esfuerzo de valor y productividad. Además, estas empresas se han introducido

ya en los mercados internacionales y algunas trabajan en un contexto global (Yip, 1992; Mendoza, 2000). Con estos elementos, es posible buscar una mayor penetración de los mercados externos y caminar luego hacia la globalización, senda que ya han transitado empresas como Sempertex, Superbrix, Monómeros, Acesco y Tecnoglass, para citar las que más se han destacado.

#### 2.1.4. Condiciones de exportación

Figura 29. Selección de países (1)



##### a) ¿Ha seleccionado uno o dos países objetivos?

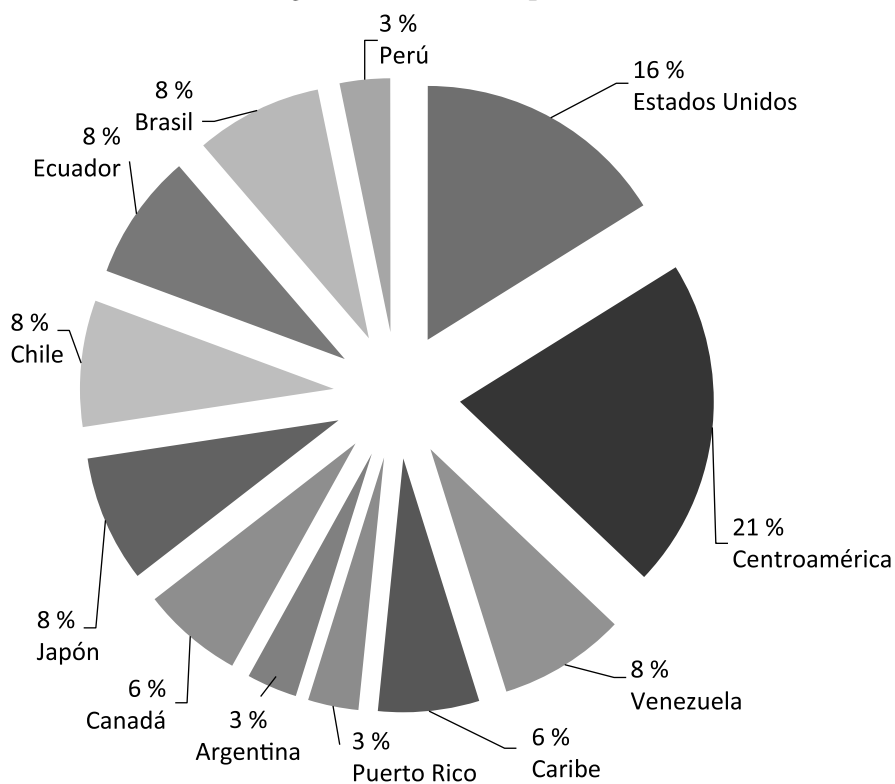
De un total de 70 empresas, 61 de ellas respondieron esta pregunta, lo que expresado en términos de números relativos es igual a un 87 % del total. Se observa en esta respuesta que, si bien algunas de las empresas que respondieron fijarían metas de exportación, se puede presumir en términos de tiempo que esto se realizará en un mediano plazo. De las 61 empresas, 27 han seleccionado país de destino, equivalente a un 44 % de las respuestas y 34 no lo han seleccionado, lo que equivale a un 56 % de las respuestas. En la participación de este criterio las respuestas fueron dadas por 27 empresas, las que afirmaron haber escogido país de destino, lo que equivale a un 27 % del tamaño de la muestra y a un 44,26 % de las empresas que participaron en la información.

Se observa que la determinación del país de exportación dependerá de las oportunidades que se esperan contra los riesgos subyacentes a ellas, lo que implica disponibilidad de recursos para el aprovechamiento de las oportunidades manifiestas. Asociadas a estas para la selección de país o países se debe tener en

cuenta la fijación de sus objetivos, sus aptitudes y las adecuaciones comparativas al ambiente con las condiciones prevalcientes en cada uno, sumadas a su capacidad para el envío de los productos, así como la factibilidad de transporte y las condiciones de su costo y las restricciones arancelarias. Esta elección debe determinarse en última instancia por una valoración del crecimiento relativo del largo plazo y el potencial de ganancia (Hill, 2006).

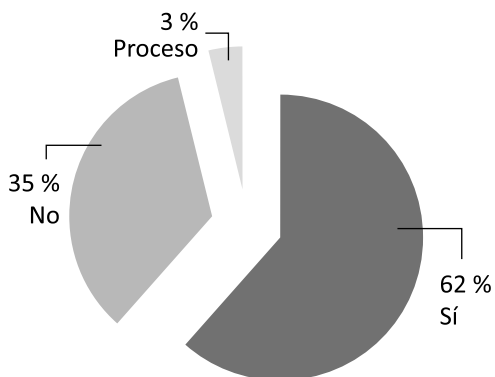
En la figura siguiente se observan los países hacia donde las empresas han fijado los destinos de sus exportaciones. En orden de importancia, se pueden identificar Estados Unidos, Centroamérica, Venezuela, el Caribe, Puerto Rico, Argentina, Canadá, Japón, Chile, Ecuador, Brasil y Perú.

Figura 30. Selección de países (2)



**b) ¿Identifica y conoce otras empresas colombianas que exporten productos al país seleccionado?**

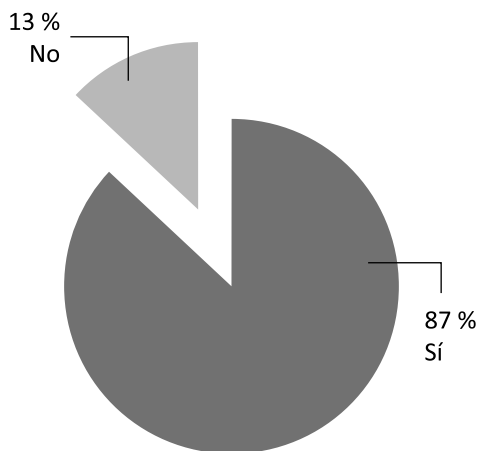
**Figura 31. Identificación de empresas colombianas que exporten productos seleccionados**



Esta pregunta fue respondida por 25 de las 27 empresas que afirmaron haber escogido país de destino. El 62 % tiene referencia o conocimiento de empresas competidoras que exportan, el 35 % no tienen referencia, pero lo controversial de esta respuesta es que un 3 % está en proceso de conocimiento de otras empresas que exporten.

**c) ¿Identifica y conoce de dónde procede la competencia extranjera?**

**Figura 32. Identificación de competencia extranjera**



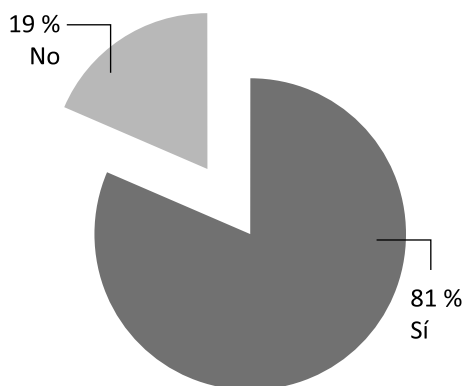
Se observa que las empresas tienen conocimiento de la procedencia de las empresas extranjeras, lo cual es una ventaja si se tiene en cuenta que ese nivel es muy significativo en el evento de competir en los segmentos de mercados que atienden. Tal conocimiento muestra su orientación al mercado, lo que permitiría una respuesta coordinada a las propuestas internacionales del competidor extranjero. Sin embargo hay un grupo de empresas (13 %) que posee un desconocimiento de la competencia extranjera, situación que deja entrever una baja orientación al mercado en el cual se está compitiendo. Si se considera que la orientación hacia el mercado se refiere a una estrategia organizacional y empresarial, que se instrumentaliza con la consecución de la información proveniente de la inteligencia de mercados y que debe difundirse a todas las áreas funcionales de la organización sobre el comportamiento del mercado, es necesario realizar procesos que ayuden a estas empresas a desarrollar “culturas” investigativas en todas las unidades organizacionales.

**d) ¿Conoce el perfil socioeconómico y cultural de negocios del país seleccionado?**

El 81 % dice que conoce el perfil socioeconómico y cultural del país o los países seleccionados, el 19 % de los participantes expresa que no. Conviene recordar que son 27 empresas las que participan en este criterio. El 81 % es motivo de discusión. Si el perfil socioeconómico en términos comerciales y de negocios puede considerarse como, en parte, la caracterización del perfil del consumidor del país destino de sus futuras exportaciones en donde se puede describir a sus habitantes en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), de sus características sociales (estado civil, clase social, etc.), o de sus características económicas (ingresos, educación, empleo, etc.) y además la cultura se puede explicar como “la manera en que hacemos las cosas aquí” o definirse como creencias y actitudes que albergan los individuos de un mismo grupo, cabe preguntarse: ¿sí disponen los empresarios de información sobre el comportamiento socioeconómico y cultural del país destino de las exportaciones?



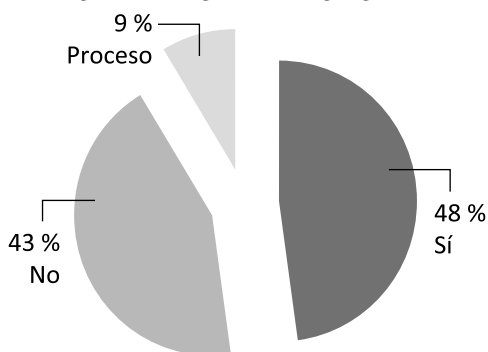
**Figura 33. Perfil socioeconómico y cultural de negocios del país seleccionado**



**e) ¿Ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo?**

El 48 % la ha realizado, el 43 % no y el 9 % dice que está en proceso. La segmentación geográfica del mercado implica llevar a cabo un proceso de investigación y posteriormente realizar una subdivisión de los mercados en segmentos geográficos con base en su ubicación. Porter & Stern (2006) señalan la importancia de la ubicación para la innovación y sugieren adopción de estrategias activas que deben realizar las empresas para acceder a las ventajas que ofrece la ubicación. El 50 % de ellas la ha realizado, lo que constituye un indicio claro de que las empresas tienen una orientación interesante de sus mercados internacionales. Sin embargo, cabe preguntar: ¿cuáles han sido los procesos para desarrollar esta segmentación?

**Figura 34. Seguimiento geográfico**

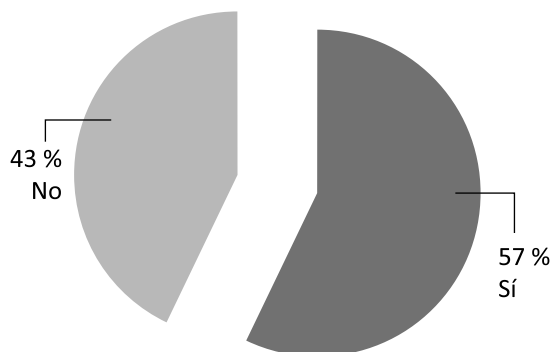


**f) ¿Ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado?**

Esta pregunta responde a las inquietudes expresadas en las dos anteriores por parte del investigador: ¿disponen los empresarios de información sobre el comportamiento socioeconómico y cultural? ¿Cuáles han sido los procesos para desarrollar esta segmentación geográfica?

Más de la mitad responde que sí han consultado estudios relacionados con su producto en el mercado internacional, especialmente en los países donde han fijado sus objetivos de exportación. En la muestra, el 57 % lo ha realizado, puede considerarse como datos las referencias por parte de otros empresarios o visitas directamente a los países o, en el menor de los casos, percepciones adquiridas en ferias, eventos comerciales, etc. Esta respuesta refleja en parte las intenciones que mostraron empresarios participantes en sus deseos de exportar.

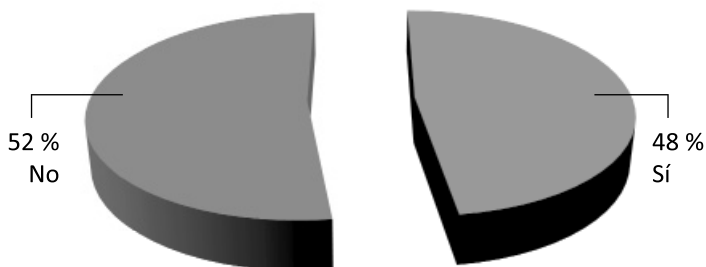
**Figura 35. Consulta de estudios relacionados con productos del mercado**



**g) ¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo?**

Un 52 % dice que no ha realizado los estudios en el mercado objetivo y un 48 % expresa que sí. Es importante dado que se pueden transferir estos a los sectores a los cuales pertenece la firma y así complementar un sistema de inteligencia de mercados que brinde una información para tomar decisiones comerciales.

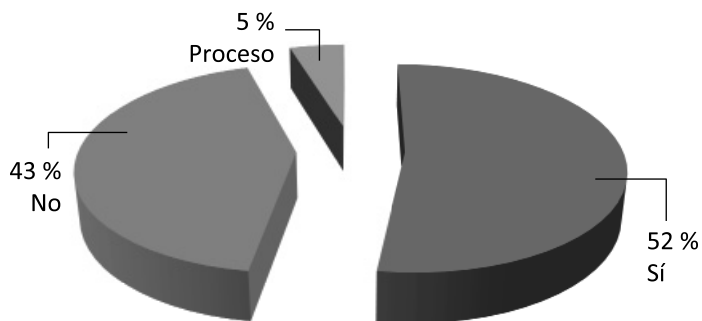
**Figura 36. Estudio de mercado objetivo**



**h) ¿Ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado?**

Los resultados observados muestran que las empresas han realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado en el hábito de compra, decisión de compra, temporadas, gustos y preferencias. Más de la mitad lo ha realizado y un 5 % se encuentra en proceso. Se evidencia en las empresas un compromiso por exportar. Mediante una estrategia de mercado meta concentrada se puede seleccionar un nicho de mercado, definido como un segmento del mercado con el propósito de concentrar sus esfuerzos en ventas. La búsqueda de un solo segmento les permite conocer las necesidades, motivos y satisfacciones de los miembros de dicho segmento, bajo estas condiciones se puede apreciar la importancia de hacer más rentable el segmento de mercado escogido.

**Figura 37. Análisis del nicho de productos en el mercado identificado**



### **2.1.5. Criterio: Identificación de condiciones de acceso en mercados objetivos**

Es importante aclarar que en este criterio se presentan dos preguntas, las cuales fueron contestadas por 19 empresas, lo que corresponde a un 70 % del total de las 27 que respondieron el criterio sobre las condiciones de exportación. Un primer criterio es observar si las empresas identifican las condiciones de acceso a mercados objetivos. Se observó que ellas tienen claridad en los requisitos comerciales exigidos en su mercado objetivo. Algunos de estos requisitos pueden manifestarse como barreras de entradas a los productos, es decir, los factores que hacen que sea costoso para las empresas entrar en un país y en una industria en particular (Porter, 1979).

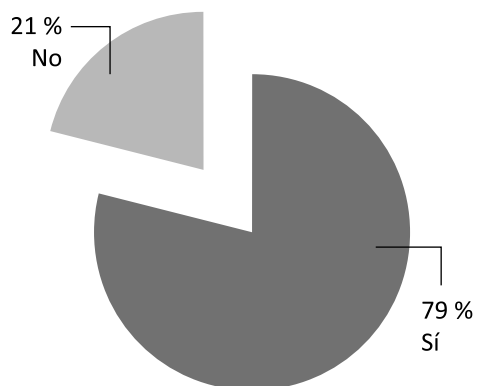
#### **a) ¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para el producto en el país seleccionado?**

Las empresas tienen claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para sus productos en el país seleccionado; entre otros, se pueden señalar el tratamiento arancelario, los impuestos internos, los acuerdos comerciales, los documentos, etc. De estas 19, el 79 % afirma tener claridad, y el 21 % aún no tiene claro este aspecto. Es significativo que se identifique este requisito. Esta información permite afirmar las fuertes intenciones de las empresas de desarrollar procesos exportadores. El desconocimiento de estos requisitos se convierte en barreras que pueden retardar rápidamente el acceso al mercado internacional especialmente al aumentar el precio del producto en el país receptor, el conocimiento de estas barreras indicaría la revisión de procesos productivos optimizándolos de tal manera que puedan mejorarse costos de producción, de distribución y logísticos en el país oferente.

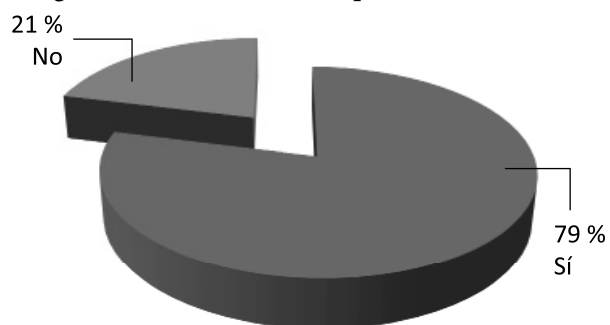
#### **b) ¿Tiene claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado?**

Igual que en la pregunta anterior, las empresas tienen claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado; se identifica la misma proporción de las empresas y sus fuertes intenciones de iniciar procesos de desarrollo exportador.

**Figura 38. Claridad de los requisitos legales y de aduana**



**Figura 39. Claridad de los requisitos comerciales**



## REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Benner, M. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of product innovation management*, (26), 473-486.
- Carrizo, A. (2007, Julio-Diciembre). La internacionalización de las pymes industriales a través de multinacionales. Presentación de algunos casos de los sectores automotor y electrónico. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 89-114.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma.
- Christensen, H. (1990). *Estadística paso a paso*. Trillas.
- Cooper, R. (2011). *Winning at new products*. New York: Basic Book.
- Crosby, Ph. (1987). *La calidad no cuesta*. México: CECOSA.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- De Bono, E. (1992). *Pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.

- Edmondson, A. (2008). La necesidad competitiva de aprender. *Harvard Business Review (AL)*, Octubre.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management Journal*, 20(10/11): 1105-1121.
- Forero-Pineda, C., Laureiro-Martínez, D. & Marín, A. (2011). Patrones de innovación y propiedad intelectual en las pymes de un país en desarrollo. En: Aboites, J. & Corona, J. (Coord.). *Economía de la innovación y desarrollo*. México: Siglo XXI.
- Grove, A. (1997). *Only the paranoid survive*. London: Harper Collins. Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá: Norma.
- Helfat, C. y otros. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Hong Kong: Blackwell.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confección y alimentos. *Pensamiento y gestión*, (18), 103-137.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2009, septiembre). Navegar en el océano azul. *Harvard Business Review (AL)*. 81-86.
- King Red, C. T. & Teller R., J. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Kinney, T. C. & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Norma.
- Le mans, G., Hannan, M. & Pólos, L. (2011). Founding conditions, learning and organizational life change: Age dependence revisited. *Administrative Sciences Quarterly*, (56), 95-126.
- Liker, J. & Choi, Th. (2004, December). Building deep supplier relationships-*Harvard Business Review*, 37-46.
- Londoño, J. (2007). *Mac: empresa y familia, medio siglo de energía*. Bogotá: Norma.
- Malaver, F. & Vargas, M. (2011). *Formas de innovar, desempeño innovador y competitividad industrial*. Bogotá: Javeriana.
- Mendoza, J. M. (julio, 2000). Los desafíos gerenciales de la globalización. *Pensamiento y Gestión*, (8), 68-82.
- Mendoza, J. M. (2011). Mundo competitivo. *Dimensión empresarial*, Julio-diciembre. Barranquilla: Americana.
- Peters, T. (1991). Get innovative or get dead. *California Management Review*, 33(1), 9-26.
- Peters, T. (2006). *Gestionar con imaginación*. Barcelona: Deusto. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press. Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.



Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Porter & Stern (2006). Innovación: La ubicación importa. *Estrategia y ventaja competitiva*, 9.

Stalk, G. & Hout, Th. (1991). *Compitiendo contra el tiempo*. Madrid: Ciencias de la Dirección.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford. Yip, G. (1992). *Globalización*. Bogotá: Norma.