

La presente publicación es el resultado del proyecto de investigación Identificación del Potencial Exportador del Departamento del Atlántico, el cual tuvo como objetivo estudiar el potencial actual y la oferta exportadora del departamento del Atlántico. El estudio se realizó dentro del convenio marco firmado entre la Cámara de Comercio de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar, encargada de adelantar el presente trabajo de investigación cuyos resultados servirán de fuente de información clave a los agentes del desarrollo del departamento y la región Caribe colombiana.

Las oportunidades y beneficios generados por la firma de los tratados de libre comercio con los Estados Unidos, México, Centroamérica, Chile, Canadá, Suiza, la Unión Europea y otros países, es una muestra de la relevancia que tiene el comercio internacional para Colombia. Las exportaciones ocupan un lugar significativo en la composición del producto interno bruto, lo cual constituye un importante aporte para el desarrollo del país y sus regiones.

Se pretende entonces identificar sectores, empresas con valores estratégicos exportadores que representen las mejores soluciones de compromiso para el país, dada su ubicación estratégica, el aprovechamiento de ventajas comparativas y el valor que generen, lo que permitiría identificar cuáles sectores empresariales o empresas califican para desarrollar políticas de fomento a las exportaciones, así como políticas de gasto público en infraestructura, capacitación y a quiénes deben dársele prioridad.



# POTENCIAL EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO



## AUTORES

Carlos Fábregas Rodado  
José María Mendoza Guerra  
Juan Carlos Miranda Morales  
Ezequiel Quiroz Narváez  
Carlos Osorio Torres  
Hilda Estrada López  
Víctor Higuera Ojito

## EDITORES

Carlos Fábregas Rodado  
Hernán Saumett España

---

# POTENCIAL EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

---

## **AUTORES**

Carlos Fábregas Rodado  
José María Mendoza Guerra  
Juan Carlos Miranda Morales  
Ezequiel Quiroz Narváez  
Carlos Osorio Torres  
Hilda Estrada López  
Víctor Higuera Ojito

## **EDITORES**

Carlos Fábregas Rodado  
Hernán Saumett España





Universidad Simón Bolívar©  
Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial –GIDE–  
Carrera 59 No. 59-92  
A.A. 50595 Barranquilla, Colombia  
[www.unisimon.edu.co/es/publicaciones](http://www.unisimon.edu.co/es/publicaciones)  
e-mail: [cfabregas2@unisimonbolivar.edu.co](mailto:cfabregas2@unisimonbolivar.edu.co)

**PRESIDENTA SALA GENERAL**

ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

**RECTOR FUNDADOR**

JOSE CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

**RECTOR**

JOSE CONSUEGRA BOLÍVAR

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

SONIA FALLA BARRANTES

**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN**

PAOLA AMAR SEPÚLVEDA

**VICERRECTORA FINANCIERA**

ANA DE BAYUELO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

EUGENIO BOLÍVAR ROMERO

**SECRETARIA GENERAL**

ROSARIO GARCÍA GONZÁLEZ

**DIRECTORA DE INVESTIGACIONES**

MARÍA DE LOS ANGELES PÉREZ HERNÁNDEZ

**DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES**

CARLOS MIRANDA MEDINA



Universidad del Atlántico ©  
Grupo de Investigación Estrategia & Liderazgo  
Km 7 Vía Puerto Colombia, Barranquilla, Colombia  
<http://www.uniatlantico.edu.co/>

**RECTOR**

Rafael Castillo Pacheco

**VICERRECTORA ADMINISTRATIVO**

Aceneth Pansa Figueroa

**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL**

Iván Martín León Luna

**DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Fabián Botero

**SECRETARIO GENERAL**

Roberto Henriquez



Cámara de Comercio de Barranquilla ©  
Vía 40 No. 36-135, Barranquilla, Colombia  
<http://www.camarabaq.org.co/>

**DIRECTORA**

María José Vengoechea Devis

**DIRECTOR DE INVESTIGACIONES**

Gustavo Pacheco

Ana María

---

# POTENCIAL EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

---

## **AUTORES**

Carlos Fábregas Rodado  
José María Mendoza Guerra  
Juan Carlos Miranda Morales  
Ezequiel Quiroz Narváez  
Carlos Osorio Torres  
Hilda Estrada López  
Víctor Higuera Ojito

## **EDITORES**

Carlos Fábregas Rodado  
Hernán Saumett España



Potencial exportador del Departamento del Atlántico. / Carlos Fábregas Rodado ... [e.t a.l] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2015.

113 p.; 17 x 24 cm.  
ISBN: 978-958-8930-13-8

Nota: La presente publicación es el resultado del proyecto de investigación "Identificación del Potencial Exportador del Departamento del Atlántico". El estudio se realizó dentro del convenio marco firmado entre la Cámara de Comercio de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar.

1. Mercados de exportaciones --Investigaciones -- Atlántico (Región, Colombia) 2. Innovaciones empresariales --Investigaciones -- Atlántico (Región, Colombia) 3. Desarrollo científico y tecnológico -- Atlántico (Región, Colombia) 4. Empresas industriales -- Investigaciones -- Atlántico (Región, Colombia). I. Fábregas Rodado, Carlos. II. Mendoza Guerra, José María. III. Miranda Morales, Juan Carlos. IV. Quiroz Narváez, Ezequiel V. Osorio Torres, Carlos. VI. Estrada López, Hilda. VII. Higuera Ojito, Víctor. VIII. Saumett España, Hernán, ed. IX. Cáceres Martelo, Adriana Marcela, col. X. Tit.

382.86115 P861 2015 SCDDD21 ed.

Universidad Simón Bolívar-Sistema de Bibliotecas

## **POTENCIAL EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

*Carlos Fábregas Rodado*©

*José María Mendoza Guerra*©

*Juan Carlos Miranda Morales*©

*Ezequiel Quiroz Narváez*©

*Hilda Estrada López*©

*Carlos Osorio Torres*©

*Víctor Higuera Ojito*©

**ISBN:** 978-958-8930-13-8

Semillero de Investigación  
Programa de Comercio y Negocios Internacionales  
Linda Sampayo de la Hoz  
Johan Fernández Echeverría  
Cindy Mendoza  
Sandra Giraldo Vizcaino

Semillero de Investigación  
Programa de Contaduría Pública  
Adriana Marcela Cáceres Martelo

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados de este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Simón Bolívar y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

### **Ediciones**

Universidad Simón Bolívar©  
Carrera 54 No. 59-102  
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>  
[dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co](mailto:dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co)  
Barranquilla - Cúcuta

Junio de 2015  
Barranquilla

*Printed and made in Colombia*

## Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	11
<b>PRÓLOGO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 1. COMPOSICIÓN SOCIOECONÓMICA DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO</b>	
1. Trabajos y experiencias pioneras en los estudios sectoriales.....	21
1.1. Proceso Metodológico de la Investigación.....	22
1.2. Alcances del Estudio .....	25
1.3. Composición Socioeconómica del Departamento del Atlántico .....	25
1.3.1. Producto Interno Bruto –PIB– .....	28
1.3.2. PIB por Rama de Actividad 2013 .....	30
1.3.3. Sector Servicios .....	30
1.3.4. Sector Industrial.....	32
1.3.5. Sector Externo.....	32
1.3.6. Fuerza Laboral.....	35
1.3.7. Pobreza y Desigualdad .....	36
1.3.8. Análisis Sectorial.....	37
1.3.9. Exportaciones del Departamento del Atlántico en el periodo 2012-2015 .....	38
1.3.10. Exportaciones industriales del Departamento del Atlántico. Enero-Noviembre de 2014.....	40

## **CAPÍTULO 2. CONTEXTO DE EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO PARA SU DESARROLLO EXPORTADOR**

1. Consideraciones Tenidas en Cuenta para la Escogencia de las Empresas Participantes.....	46
2. Sectores Participantes.....	46
2.1. Resultados .....	47
2.1.1. Criterio: Condiciones de la Compañía .....	47
2.1.2. Criterio: Condiciones del Producto .....	48
2.1.3. Criterio: Condiciones de la Producción .....	55
2.1.4. Condiciones de Exportación.....	63
2.1.5. Criterio: Identificación de Condiciones de Acceso en Mercados Objetivo .....	70

## **CAPÍTULO 3. POTENCIAL EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

1. Las Condiciones de Exportación Actual.....	85
1.1. Criterio: Análisis de las Condiciones Logísticas (DFI) en el Mercado Objetivo .....	86
1.2. Criterio: Trámites y Documentos.....	90
1.3. Criterio: Herramientas de Promoción Comercial .....	98
1.4. Criterio: Experiencia Exportadora.....	103
2. Identificación del potencial y especificación del modelo estadístico para su análisis .....	104
3. Resultados del modelo.....	106

## Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de Colombia, departamento del Atlántico .....	26
Figura 2. Esperanza de vida quinquenio 2010-2015 .....	27
Figura 3. Tasa de fecundidad quinquenio 2010-2015 .....	28
Figura 4. Proyección DANE (3) .....	28
Figura 5. Participación % del PIB .....	29
Figura 6. Participación departamental del PIB .....	29
Figura 7. Tasa de crecimiento del PIB .....	30
Figura 8. Actividades económicas .....	31
Figura 9. Participación porcentual de los subsectores en la estructura del sector servicios.....	32
Figura 10. Importaciones según departamentos.....	34
Figura 11. Productos a exportar.....	49
Figura 12. Conocimiento de la oferta exportable .....	50
Figura 13. Documentación de la ficha técnica .....	50
Figura 14. Identificación de la posición arancelaria de productos .....	51
Figura 15. Disponibilidad de ofrecer productos .....	52
Figura 16. Ventas en ciudades diferentes .....	53
Figura 17. Clientes a nivel nacional y/o internacional .....	53
Figura 18. Certificaciones de calidad.....	54
Figura 19. Ventajas competitivas de productos.....	55
Figura 20. Proceso de producción establecido, organizado y documentado .....	56
Figura 21. Capacidad de producción instalada.....	56
Figura 22. Capacidad de producción utilizada.....	57
Figura 23. Capacidad de ampliar producción .....	58

Figura 24. Trabajos con satélites.....	59
Figura 25. Estructura de costos definida.....	59
Figura 26. Proveedores definidos, seleccionados y evaluados.....	60
Figura 27. Organización de proveeduría de materia prima.....	61
Figura 28. Tiempos de respuestas al desarrollo de productos nuevos .....	61
Figura 29. Tiempos de respuestas y de entrega de pedidos .....	62
Figura 30. Selección de países (1) .....	63
Figura 31. Selección de países (2) .....	64
Figura 32. Identificación de empresas colombianas que exportan productos seleccionados .....	65
Figura 33. Identificación de competencia extranjera .....	65
Figura 34. Perfil socioeconómico y cultura de negocios del país seleccionado .....	67
Figura 35. Seguimiento geográfico .....	67
Figura 36. Consulta de estudios relacionados con productos del mercado .....	68
Figura 37. Estudio de mercado objetivo.....	69
Figura 38. Análisis del nicho de productos en el mercado identificado .....	69
Figura 39. Claridad de los requisitos legales y de aduana.....	71
Figura 40. Claridad de los requisitos comercial .....	71
Figura 41. Condiciones logísticas del producto .....	86
Figura 42. Identificación del medio de transporte.....	87
Figura 43. Logística de transporte internacional .....	87
Figura 44. Relación con operadores logísticos y de aduana .....	88
Figura 45. Requisitos de empaque y embalaje.....	89
Figura 46. Claridad de los mecanismos de pago.....	89
Figura 47. Conocimiento del régimen cambiario colombiano .....	90
Figura 48. Pedido mínimo de exportación .....	91
Figura 49. Realización de matriz de costos de exportación.....	93
Figura 50. Cuenta con RUT como exportador.....	94
Figura 51. Resolución DIAN vigente.....	95
Figura 52. Registro de autocalificación de origen.....	96
Figura 53. Vistos Buenos necesarios para exportar .....	97

Figura 54. Conocimiento de trámites ante la aduana.....	97
Figura 55. Imagen corporativa .....	98
Figura 56. Creación y registro de marca .....	100
Figura 57. Material promocional .....	100
Figura 58. Equipo calificado y dedicado al proceso de internacionalización .....	101
Figura 59. Personal encargado en mercadeo y venta.....	102
Figura 60. Personal de la empresa que hable inglés fluido.....	102
Figura 61. Participación de eventos nacionales o internacionales.....	103
Figura 62. Envíos de muestra sin valor comercial .....	103
Figura 63. Exportaciones directas.....	104
Figura 64. Iteration History a,b,c,d .....	106
Figura 65. Model Summary .....	107
Figura 66. Variables in the Equation.....	107



## Presentación

La presente publicación es el resultado del proyecto de investigación Identificación del Potencial Exportador del departamento del Atlántico, el cual tuvo como objetivo estudiar el potencial actual y la oferta exportadora del departamento del Atlántico. El estudio se realizó dentro del convenio marco firmado entre la Cámara de Comercio de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar, encargada de adelantar el presente trabajo de investigación cuyos resultados servirán de fuente de información clave a los agentes del desarrollo del departamento y la región Caribe colombiana.

Las oportunidades y beneficios generados por la firma de los tratados de libre comercio con los Estados Unidos, México, Centroamérica, Chile, Canadá, Suiza, la Unión Europea y otros países es una muestra de la relevancia que tiene el comercio internacional para Colombia. Las exportaciones ocupan un lugar significativo en la composición del producto interno bruto, lo cual constituye un importante aporte para el desarrollo del país y sus regiones.

Expertos como Hausmann & Klinger (2008) sugieren que en Colombia la calidad de las exportaciones no es lo suficientemente competitiva y tienen muy pocas oportunidades para su crecimiento. La canasta exportadora actual y su nivel de sofisticación son bajos y proporcionales a la falta de su propio dinamismo e insuficientes para impulsar el crecimiento futuro de la producción. (Hausmann & Klinger, 2008). En lo concerniente al desarrollo exportador colombiano consideran *“que una función pública fundamental es interactuar con el sector privado para aprender lo que las acciones públicas por acción u omisión*

*están afectando negativamente a los sectores*". De acuerdo a lo anterior se puede considerar que en cualquier programa de incentivo y fomento a las exportaciones se deben identificar los sectores empresariales, empresas y productos estratégicos que representen las mejores soluciones de compromiso entre su ubicación y el valor que generan.

Se pretende entonces identificar sectores, empresas con valores estratégicos exportadores que representen las mejores soluciones de compromiso para el país, dada su ubicación estratégica, el aprovechamiento de ventajas comparativas y el valor que generen, lo que permitiría identificar cuáles sectores empresariales o empresas califican para desarrollar políticas de fomento a las exportaciones, así como políticas de gasto público en infraestructura, capacitación y a quiénes deben dársele prioridad.

Los estudios realizados por Haussmann y Klinger (2008) sobre la situación pasada y presente del país en cuanto a exportaciones, señalan que, al revisar el crecimiento de Colombia y el desempeño de sus exportaciones en los últimos 30 años, el país se enfrenta a un gran desafío en materia de exportaciones. En estas investigaciones se explica que la calidad actual de las exportaciones colombianas tiene muy pocas oportunidades para su crecimiento y que el nivel de sofisticación de la canasta exportadora actual colombiana, *"es baja y proporcional a la falta de su propio dinamismo aunque consideraron que no es un lastre importante para el crecimiento, la canasta exportadora actual no es suficiente para impulsar el crecimiento futuro de la producción"*. El estudio indica también que la *"estructura actual de Colombia en la producción en sí es una barrera para la transformación estructural en el futuro, aunque las mejoras en el paquete exportable han sido lentas en el pasado, esta evidencia sugiere que en Colombia existe hoy en día más opciones para su transformación"*. Para realizar tan ambicioso plan en el presente estudio se utilizó para el levantamiento de la información un instrumento que en la presente investigación se llamó instrumento Diagnóstico avalado por la Cámara de Comercio de Barranquilla. Para

el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron técnicas de medición estadísticas y para potenciar la discusión de los resultados se usó la técnica documental, teniendo como instrumentos textos, manuales, papers, documentos para dar contexto teórico y argumentar la discusión.

Una vez se aplicaron los instrumentos según el instrumento de información (Cuestionario) arriba señalado, se procedió a la codificación y tabulación, análisis e interpretaciones con el empleo de modelos estadísticos que permitieron analizar los resultados. Estos serán publicados para que actores institucionales, organismos del Estado y comunidades académicas conozcan el potencial exportador y el Estado actual de la oferta exportable en el departamento del Atlántico, para que participen en el proceso de preparación de las empresas, de cara a la internacionalización de estas en la región Caribe colombiana.

**Carlos Fábregas R.**



## Prólogo

Barranquilla, llamada desde 1871 “La Puerta de Oro de Colombia”, hoy capital del TLC y ciudad promisoría del Gran Caribe, ofrece a los inversionistas nacionales y extranjeros unas condiciones apropiadas para el desarrollo de negocios y proyectos empresariales. De acuerdo con el estudio Tipologías Departamentales y Municipales del DNP, publicado en días pasados, esta urbe es la que presenta un mejor ambiente para vivir dentro del territorio del Caribe y en el contexto nacional por las facilidades de conectividad con el mundo.

Para el caso específico de comercio exterior, Barranquilla y el Atlántico se constituyen en importantes pilares del país por las características arriba señaladas. Sin embargo, estas solas no son suficientes para liderar este proceso en la actualidad y en el futuro, por lo que se requiere llevar a cabo iniciativas urgentes y conjuntas entre el sector público y privado que promuevan de manera efectiva dicha actividad, tales como investigaciones inteligentes de mercado para conocer de los países objetivos, aspectos como la cultura, normatividad, política económica y precios, etc. Así mismo, seguir construyendo capacidades competitivas de entorno relacionadas con infraestructura y logística en puertos, canales de acceso, vías, entre otros.

De otro lado, es de considerar que si bien las empresas situadas en el departamento del Atlántico, reúnen ciertas características para emprender determinados procesos que las orienten hacia la dinamización de exportaciones, tienen que dirigir acciones para incrementar la productividad total de los factores de tal suerte que se genere mayor contenido de valor, específicamente a través

de la mejor formación y capacitación constante del talento humano, para lo cual se necesita que las universidades e instituciones de educación adecúen sus programas, de forma tal que la oferta de profesionales cuente con habilidades y competencias pertinentes hacia la demanda del mercado.

Lo anterior es de gran relevancia y fundamental para incrementar en los próximos años las exportaciones del Departamento, tal como se menciona en este estudio titulado, Identificación del Potencial Exportador del departamento del Atlántico, elaborado por la Universidad Simón Bolívar con el apoyo de la Cámara de Comercio de Barranquilla, en términos de información y asistencia técnica primordialmente, para contribuir con datos y análisis a la discusión y comprensión de un tema que no es ajeno para Colombia y sus regiones, pero que amerita cada vez una mayor inversión de tiempo y recursos de los distintos agentes y actores, que les corresponden diseñar y ejecutar políticas en este sentido, a fin de generar nuevas oportunidades para el aparato productivo local e incursionar con éxito en los mercados ampliados.

**Gustavo Pacheco Castro**

## Capítulo 1

# COMPOSICIÓN SOCIOECONÓMICA DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

*Carlos Fábregas Rodado\**

*Carlos Osorio Torres\*\**

*Ezequiel Quiroz Narváez\*\*\**

*Juan Carlos Miranda Morales\*\*\*\**

\* 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.

\*\* Doctorante Ciencias de la Educación. Director Maestría en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales.

\*\*\* Economista Social, docente investigador de Maestría de Gestión de Empresas Sociales en la universidad Simón Bolívar.

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



Hausmann y Klinger (2008) afirman *“que una función pública fundamental es interactuar con el sector privado para aprender lo que las acciones públicas por acción u omisión están afectando negativamente a los sectores. Este análisis por lo tanto se puede utilizar para dirigir este proceso de aprendizaje y determinar que los agentes privados y el sector público aúnen esfuerzos en conjunto a fin de facilitar el proceso de búsqueda de nuevas oportunidades comerciales en las zonas donde la probabilidad de éxito puede ser mayor debido a que las capacidades requeridas ya están presentes en el país y están siendo utilizados en la elaboración de productos”*.

A partir de estas consideraciones se puede reflexionar que:

1. Es importante identificar los sectores y empresas que representan las mejores soluciones de compromiso para Colombia en su agenda exportadora, a partir de su ubicación estratégica, de las ventajas comparativas y del valor que generan.
2. La identificación de los sectores y empresas de alto potencial y valor estratégico.
3. Identificar los actores del sector privado, así como a los que debe consultarse en primera instancia; los sectores específicos y, entre ellos, a los que hay que destacar para desarrollar políticas de reformas; la manera de realizar las políticas de gasto público en infraestructura y capacitación.

Al revisar los resultados encontrados por los investigadores y analizar el comportamiento del sector exportador del departamento del Atlántico en su potencial actual y compararlos con el informe presentado por Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER) para el departamento del Atlántico (2010)<sup>1</sup> en donde se presentan datos estadísticos del comportamiento del sector, se puede observar que las exportaciones no tradicionales se ubicaron en US\$ 1.044,7

---

1. ICER. Informe de Coyuntura Económica Regional para el departamento del Atlántico 2010.

millones, el informe muestra que para el sector industrial las mayores exportaciones, respecto a 2009, se dieron en fabricación de prendas de vestir, preparado y teñido de pieles y reciclaje. En tanto que las menores se dieron en fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática y fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones; por otro lado, las mayores participaciones en 2010 fueron para fabricación de sustancias y productos químicos con 35,1 % y fabricación de productos metalúrgicos básicos con 21,8 %. Por posición arancelaria, los principales productos exportados por Atlántico fueron: fungicidas con US\$ 88,0 millones; desperdicios y desechos de cobre con US\$ 62,1 millones; desperdicios y desechos de cobre, con contenido en peso igual o superior a 94 % de cobre con US\$ 51,8 millones, y demás fungicidas, presentados en formas o en envases para la venta al por menor o en artículos con US\$ 46,3 millones. Al comparar estos datos con las recomendaciones hechas por Haussmann y Klinger, en el sentido de identificar las empresas y productos y el aprovechamiento de las que representan las mejores opciones de compromiso para Colombia por su agenda exportadora y su ubicación estratégica, así como las ventajas comparativas que ellas representan, surgen los siguientes interrogantes en torno a la calidad y naturaleza de las exportaciones por el departamento del Atlántico:

- ¿Cuál es realmente la oferta y el potencial exportador del Atlántico?
- ¿Cuáles son las condiciones actuales de las empresas para su desarrollo exportador?
- ¿Cuáles son las condiciones de los productos exportables y como desarrollan sus procesos productivos?
- ¿Cuáles son las estrategias y herramientas comerciales que utilizan para promover sus exportaciones?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad actual?

Con base a lo anterior se buscó:

- Identificar el potencial exportador del departamento del Atlántico para

que los resultados obtenidos sirvan de fuentes de información estratégica a los agentes del desarrollo del departamento y la región Caribe colombiana.

- Analizar cuáles son las condiciones actuales de las empresas para su desarrollo exportador.
- Identificar cuáles son las condiciones de los productos exportables y el desarrollo de sus procesos productivos.
- Describir cuáles son las estrategias y herramientas comerciales que utilizan para promover sus exportaciones.
- Describir cuál es el nivel de competitividad actual.

El presente estudio se justifica desde el escenario de la identificación del potencial exportador de la economía del departamento del Atlántico, mediante el uso de metodologías que permitan visualizar el potencial exportador atlánticense.

## 1. TRABAJOS Y EXPERIENCIAS PIONERAS EN LOS ESTUDIOS SECTORIALES

Los trabajos pioneros en los estudios de identificación de sectores y empresas de la economía se remontan a 1941 con la publicación de la obra de Wasi-lef Leontief *The structure of American Economy 1919-1929* (Leontief, 1941). Leontief utilizó, originalmente, la Matriz Insumo-Producto que aplicó y desarrolló para estudiar la estructura de las economías nacionales. Más adelante Rasmussen (1956), en su *Studies in Intersectorial Relations in Holland* publicado en 1956, desarrolló indicadores para el análisis de los sectores claves de la economía. Recientemente estos análisis se han extendido al ámbito regional con la publicación de Round, *Analysis at the regional level: some reflections on the state of the art* (Round, 2003).

En América Latina se han realizado estudios como los desarrollados por Roberto González A. Colt, Manuel Díaz Flórez, Felipe Leal Medina, *Identificación sectores estratégicos en la economía de Aguascalientes en México* (Gonzá-

lez Acolt, Díaz Flórez & Leal Medina, 2010). Los realizados por Myrna Sastre Gutiérrez, Noé Arón Fuentes, que llamaron *Identificación empírica de sectores claves de la economía sudbaja californiana en México* (Sastre Gutiérrez & Fuentes). En Perú, el gobierno de Alan García encabezado por el Ministerio de Educación Nacional, identificaron los Sectores prioritarios para el desarrollo nacional y la Articulación de la oferta educativa con la demanda laboral. Todos estos trabajos apuntan a la identificación de sectores empresas y productos estratégicos claves para el desarrollo de las regiones referenciadas mediante el uso de diferentes metodologías de acuerdo con las intencionalidades investigativas y pertinentes a cada objetivo de estudio.

En Colombia se han realizado trabajos muy importantes tales como los que realizó Haussmann y Klinger (2008), referenciados con anterioridad.

### **1.1. Proceso metodológico de la investigación**

Se pretendió en este estudio identificar empresas y sectores claves o estratégicos con el propósito de conocer el potencial exportador del departamento del Atlántico. Para el levantamiento de la información se utilizó el instrumento diagnóstico avalado por la Cámara de Comercio. El enfoque de investigación que se consideró el más viable fue el empírico-analítico (Verjel, 1997). Este enfoque o paradigma de investigación se determina al considerar que las unidades de medición son cuantificables o mensurables dados a la característica de la investigación. El levantamiento de información se realizó utilizando la técnica de la encuesta.

Lo establecido en su objetivo general y la revisión de la literatura de la presente investigación requería de un estudio de tipo descriptivo con alcance explicativo. Por otra parte, la revisión de la literatura mostró variables como: Condiciones de la Compañía, Condiciones del Producto, Producción, Condiciones de Exportación, Herramientas Comerciales, y Competitividad, considerados

en la presente investigación como determinantes al acceso al mercado internacional.

En la presente investigación se presentan dos situaciones importantes. El objetivo general establece una identificación de cada una de las variables que se analizan, se consideró un procedimiento univariados. En lo referente al análisis de la variable competitividad, se establece una relación multicausal de los factores mencionados en ella y que la componen (Miranda, 2010). Lo que implicaría una relación multicausal entre las variables definidas. Estos dos argumentos tipifican la investigación entre los estudios de tipo explicativos (Sampieri, 2010).

Al ser la unidad de análisis las empresas con potencial exportador, se considera a todas ellas como el universo de estudio. Y dado que el objetivo general delimita el ámbito geográfico al departamento del Atlántico, la población también queda restringida a todas las empresas del departamento del Atlántico. En ese sentido, según criterios establecidos por la Cámara de Comercio de Barranquilla, bajo ciertas condiciones explicadas más adelante, se identificaron 139 empresas.

Con base en lo anterior y en coherencia con las variables identificadas en el presente estudio, al aplicar la fórmula:  $n=N/e(N-1)+1$  para el cálculo del tamaño de la muestra que más adelante se referencia, con un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %, se pudieron identificar 100 empresas representativas.

El levantamiento de información se realizó por fuente primaria, utilizando la técnica de la Encuesta. Estas se realizaron en el periodo comprendido entre abril 2 a mayo 30 de 2012. Para efecto de la investigación y potenciar la discusión de los resultados se usó la técnica documental, a partir del análisis de

textos, manuales, papers, documentos para dar contexto teórico y argumentar la discusión.

Una vez aplicadas las encuestas según un instrumento de información (Cuestionario) diseñado con preguntas dicotómicas o llamadas también de doble respuesta o binomiales, se procedió a la codificación, la revisión y corrección de las encuestas, para rechazar aquellos que no ofrezcan confiabilidad y corregir posibles errores de diligenciamiento, a fin de facilitar la codificación, que es la fase siguiente; posteriormente, se tabuló en el software SPSS, el cual es uno de los más utilizados en el análisis estadístico en las Ciencias Sociales.

El procesamiento de los datos inicia con la aplicación del análisis exploratorio y graficación mediante estadísticas descriptivas, como tablas de frecuencia, y dispersión. Como medidas de tendencia central se utilizó la moda y las frecuencias absolutas y relativas como medidas de dispersión poblacional.

Una vez validados los supuestos para la aplicación de las técnicas de análisis multivariado se procedió a identificar la más apropiada, que puede ser, entre los métodos descriptivos, el análisis de correspondencia según el nivel de medición de las variables. Cuando se hayan definido los componentes de mayor saturación, se procede al análisis multivariado explicativo utilizando el análisis discriminante para establecer la importancia de los factores en la explicación del potencial competitivo del exportador.

En conclusión se realizó:

- Un análisis univariados de datos a escala nominal, usando como medidas de tendencia central la moda y de dispersión, las frecuencias absolutas y relativas para explicar las variables intervinientes.
- Un análisis multivariado que se utilizó en la aplicación de la técnica de análisis factorial para identificar las variables a partir de los cuales se puede explicar e identificar el potencial exportador de empresas consideradas en la muestra poblacional obtenida en el departamento del Atlántico. El

proceso metodológico que se presenta en este apartado se ubica dentro del tipo de investigación correlacional, está signado por el uso de la técnica de regresión logística binomial o modelo *logit* binomial como se conoce también. El procesamiento de los datos se realizó con el software SPSS.

### **1.2. Alcances del estudio**

Los resultados de este estudio brindarán información que permita tomar decisiones por parte de los organismos institucionales especializados para desarrollar políticas públicas en cuanto a la difusión y promoción de las exportaciones. En cuanto a la participación del sector privado: inversionistas, a quienes se les presentarán las oportunidades señaladas en el análisis de la oferta exportadora y el potencial exportador para que canalicen sus recursos de inversión hacia la creación y el desarrollo de empresas y fortalecimiento de las existentes. La meta final de estas acciones consiste en potencializar la oferta exportable de la región. Actores institucionales como la Cámara de Comercio de Barranquilla, también pueden realizar aportes a este proceso, a través de un conjunto de servicios, que servirán de fuente de información clave a los agentes del desarrollo del Departamento y la región Caribe colombiana. La Universidad Simón Bolívar que, a través de este proyecto, se posiciona en la región como clúster de conocimiento, formación e información apoyando al sector productivo fortaleciendo el binomio Universidad-Empresa.

La comunidad académica se beneficiará de los nuevos conocimientos identificados, los cuales se difundirán a través de conferencias, congresos, foros, en donde conocerán las realidades exportadoras del departamento del Atlántico.

### **1.3. Composición socioeconómica del departamento del Atlántico**

Actualmente la población del departamento del Atlántico es de aproximadamente 2.373.580 habitantes, que corresponde al 5,1 % de la población total del país; el 50,64 % mujeres y el 49,36 % hombres. El 95,5 % está ubicada en el área urbana.

**Figura 1. Mapa de Colombia, departamento del Atlántico**

La población del departamento del Atlántico a junio 30 de 2015 asciende a 2.460.863 habitantes, que corresponde al 5,1 % de la población total del país. El 50,60 % son mujeres y el 49,40 % hombres. El 95,5 % está ubicada en el área urbana. En el 2020 la población llegará a 2.600.904 habitantes<sup>2</sup>.

Por otra parte la población por grupos étnicos se tiene que el 88 % de la población del Departamento no pertenece a ninguna etnia, el 11 % es afrodescendiente y el 1 % entre indígena, Rom o raizal<sup>3</sup>.

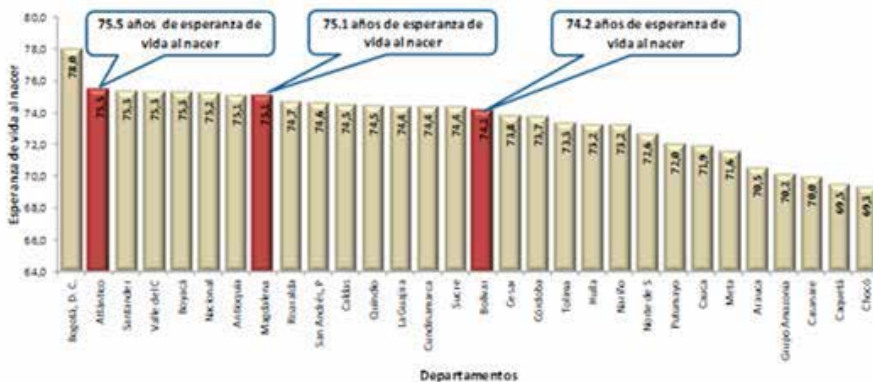
2. DANE, Estimación y Proyecciones de la población nacional, departamental y municipal, 1985-2020.

3. DANE, Censo General, 2005-2006.

En el 2015 el índice de envejecimiento (relación entre adultos mayores de 60 años y más por cada 100 menores de 15 años), será de 42,4 %<sup>4</sup>; como consecuencia una disminución en la tasa de fecundidad y al incremento de la esperanza de vida al nacer calculadas para el quinquenio 2010-2015.

La tasa de fecundidad para el departamento del Atlántico es de 2,3 hijos por mujer, es la octava más baja entre los departamentos del país y la esperanza de vida de 75,5 años, es la segunda más alta después de Bogotá con 78,0 años. La tasa nacional promedio de fecundidad es de 2,4 hijos y la esperanza de vida 75,1 años<sup>5</sup> (ver Figuras 2 y 3).

**Figura 2. Esperanza de vida quinquenio 2010-2015**



Fuente: DANE Dirección de Censos y Demografía

La tasa de mortalidad infantil (número de muertes de menores de un año de edad por 1.000 nacidos vivos) del departamento del Atlántico se sitúa por encima del promedio nacional. En efecto, la tasa de 22,6, es muy superior al promedio nacional de 17,1 defunciones por 1.000 nacidos vivos, así como las tasas para el resto de Departamentos de la región Caribe: Sucre 26,8; Magdalena

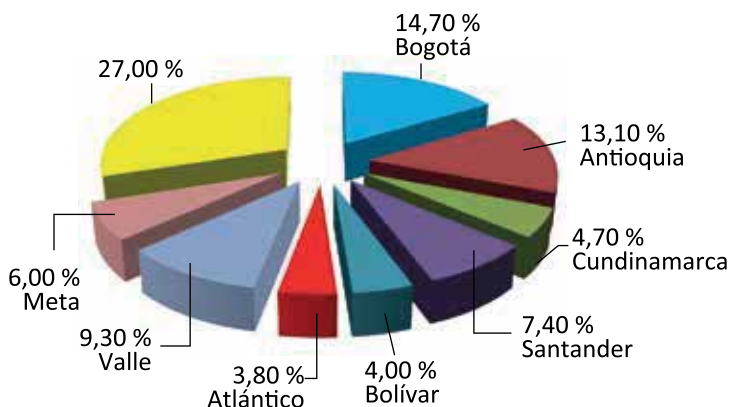
4. Cálculo elaborado por autores con base en las Estimaciones y Proyecciones de Población, 1985-2020.

5. Cálculos elaborados por la División de Censos y Demografía del DANE para el quinquenio 2010-2015.



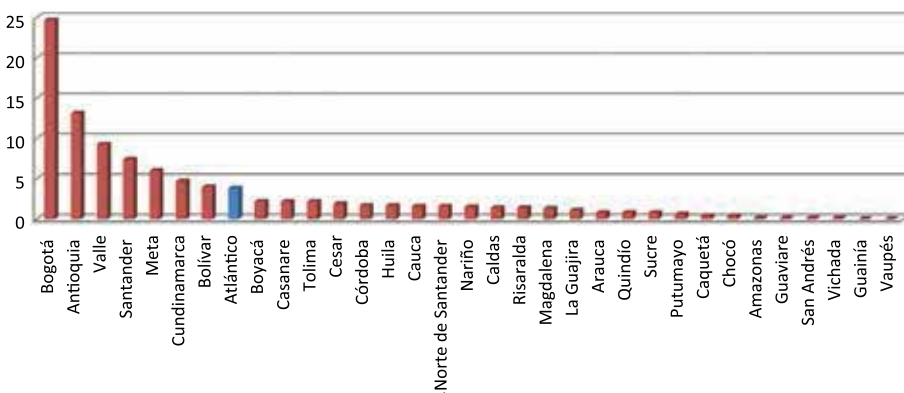
el año 2013 fue 3,8 %, la cual lo ubica en el octavo lugar después de Bogotá, Antioquia, Valle, Santander, Meta, Cundinamarca (4,7 %), y Bolívar (4,0 %) (ver Figuras 5 y 6).

**Figura 5. Participación % del PIB**



Fuente: Gráfica elaborada por el autor con base en información del DANE

**Figura 6. Participación departamental del PIB**



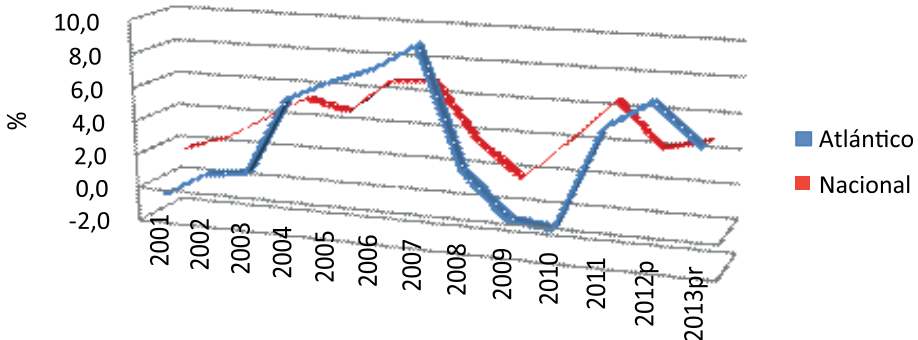
Fuente: Gráfica elaborada por el autor con base en información del DANE

Al comparar el crecimiento económico del Atlántico con el país, en el periodo 2001-2013, observamos que la economía atlanticense en el periodo 2001-2004 tuvo un crecimiento por debajo del promedio nacional; de 2004 a 2007 por

6. DANE; División de Síntesis y Cuentas Nacionales, publicado 17 de octubre de 2014.

encima y nuevamente por debajo en el periodo 2008 a 2011. En el 2012 y 2013 registra crecimientos superiores al promedio nacional (ver Figura 7).

**Figura 7. Tasa de crecimiento del PIB**



Fuente: Gráfica elaborada por el autor con base en información del DANE, División de Síntesis y Cuentas Nacionales

### **1.3.2. PIB por rama de actividad 2013**

La actividad económica con mayor valor agregado en el departamento del Atlántico es el sector servicios (50,5 %) que comprende los subsectores de: electricidad, gas y agua; transporte y comunicaciones; servicios de intermediación financiera y actividades inmobiliarias, alquiler de vivienda; y las actividades de servicios sociales, comunales y personales. En segundo lugar, se ubica el sector industrial con el 22,5 % que comprende las actividades de la industria manufacturera y la construcción. En el tercer lugar el comercio con el 13,6 % y comprende las actividades del comercio en general, los restaurantes, hoteles y similares; venta de autopartes y mantenimiento de vehículos, y por último el sector primario constituido por las actividades de agricultura, ganadería, caza, pesca, silvicultura y la explotación de minas y canteras con el 2,2 %. Los impuestos corresponden al 10,4 % del PIB del Departamento (ver Figura 8).

### **1.3.3. Sector servicios**

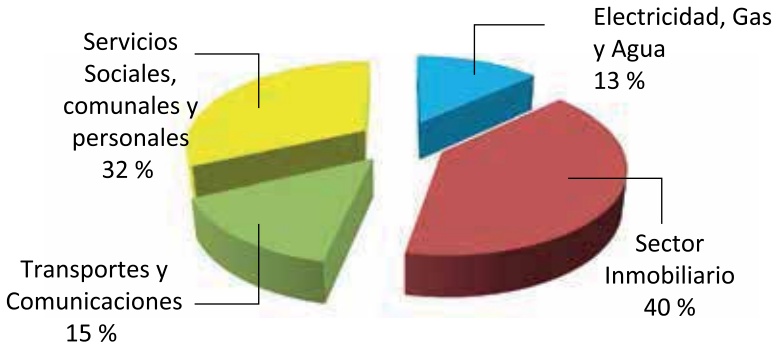
El subsector más representativo, o de mayor peso, en la estructura del sector servicios es inmobiliario, seguido de los servicios sociales, comunales y personales; de transportes y comunicaciones y los servicios de electricidad, agua y gas (ver Figura 9).

**Figura 8. Actividades económicas**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2013 pr
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	1,9
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	0,3
INDUSTRIA MANUFACTURERA	13,4
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	
Generación, captación y distribución de energía eléctrica	4,4
Fabricación de gas, distribución de combustibles gaseosos por tuberías de vapor y	0,8
Captación, depuración y distribución de agua	0,9
Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	0,8
CONSTRUCCIÓN	
Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de	5,7
Construcción de obras de ingeniería civil	3,4
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	
Comercio	7,4
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales	2,0
Hoteles, restaurantes, bares y similares	4,2
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	
Transporte por vía terrestre	4,2
Transporte por vía acuática	0,0
Transporte por vía aérea	0,8
Actividades complementarias y auxiliares al transporte, actividades de agencias de viajes	0,8
Correo y telecomunicaciones	2,1
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS ALAS	
Intermediación financiera	4,8
Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	7,5
Actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	7,9
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	5,0
Educación de mercados	2,3
Educación de no mercado	3,2
Servicios sociales y de salud de mercado	3,4
Actividades de asociaciones n.c.p.: actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas	1,5
Actividades de asociaciones n.c.p.: actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas	0,1
Hogares privados con servicio doméstico	1,4
Subtotal Valor Agregado	89,6
Impuestos	10,4
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL	100,0

Fuente: DANE, División de Síntesis y Cuentas Nacionales, publicación del 17 de octubre de 2014

**Figura 9. Participación porcentual de los subsectores en la estructura del sector servicios**



Fuente: Gráfica elaborada por el autor con base en información del DANE

#### **1.31.4. Sector industrial**

En el sector industrial representado por la actividad manufacturera se destaca la participación de los productos alimenticios (38,5 %); productos químicos (23,8 %), metalúrgicos básicos (7,4 %); otros minerales no metálicos (6,3 %); cauchos y plásticos (4,3 %); muebles, productos de maderas, papel, cartón y textiles (3,8 %); otros productos (15,9 %)<sup>7</sup>. La construcción en general comprende la construcción de edificaciones (edificios, viviendas) y las obras civiles (carreteras, puentes, obras de infraestructura); representa el 9,1 % del PIB del Departamento en el año 2013.

#### **1.3.5. Sector externo**

Durante el año 2013 las exportaciones totales por la Aduana de Barranquilla ascendieron a 2.712.763 (Valores FOB miles de dólares), representando una variación del 16,8 % con respecto al año 2012 y una contribución del 4,6 % con respecto al agregado nacional. La ciudad ocupó el séptimo lugar después de Cartagena 59,5 %, Santa Marta 6,9 %, Buenaventura 5,9 %, Medellín 5,6 %, Riohacha 5,0 %, y Bogotá 4,7 %, no obstante ocupa una posición estratégica de puerto marítimo y fluvial.

7. Datos correspondientes a 2010.

Según departamento de origen, se excluyen las exportaciones de petróleo y sus derivados, las exportaciones del departamento del Atlántico fueron en el 2013 de 1.385.539 miles de dólares; con una participación del 5,3 % del total nacional, ocupando el octavo lugar después de Antioquia (22,1 %); Cesar (13,9 %); Bogotá D. C. (12 %); La Guajira (9,6 %); Valle del Cauca (7,9 %); Cundinamarca (6,3 %) y Bolívar (6,0 %)<sup>8</sup>.

**Exportaciones, según aduanas Total nacional  
Enero-diciembre 2013/2012p**

Aduanas	Enero - diciembre							
	Valor FOB (miles de dólares)					Toneladas métricas		
	2013p	2012p	Variación %	Contribución a la variación	Participación 2013	2013p	2012p	Variación %
<b>Total</b>	<b>58.821.870</b>	<b>60.125.166</b>	<b>-2,2</b>	<b>-2,2</b>	<b>100,0</b>	<b>131.966.848</b>	<b>129.396.044</b>	<b>2,0</b>
Cartagena	35.009.898	34.630.076	1,1	0,6	59,5	46.376.746	43.791.698	5,9
Santa Marta	4.073.544	4.434.410	-8,1	-0,6	6,9	39.532.398	40.438.075	-2,2
Buenaventura	3.489.817	3.454.272	1,0	0,1	5,9	2.984.766	2.883.973	3,5
Medellín	3.312.400	4.067.553	-18,6	-1,3	5,6	154.972	138.120	12,2
Riohacha	2.930.322	3.373.639	-13,1	-0,7	5,0	34.012.505	33.518.100	1,5
Bogotá	2.771.311	2.688.055	3,1	0,1	4,7	632.005	868.986	-27,3
Barranquilla	2.712.763	2.322.336	16,8	0,6	4,6	3.946.015	2.867.365	37,6
Ipiales	1.144.984	1.173.589	-2,4	0,0	1,9	461.824	451.840	2,2
Cúcuta	1.093.082	1.389.991	-21,4	-0,5	1,9	1.411.721	1.529.956	-7,7
Tumaco	757.642	994.432	-23,8	-0,4	1,3	1.059.565	1.330.571	-20,4
Urabá	539.309	617.821	-12,7	-0,1	0,9	1.135.038	1.345.541	-15,6
Cali	508.279	599.161	-15,2	-0,2	0,9	100.931	98.385	2,6
Maicao	418.289	321.929	29,9	0,2	0,7	148.736	120.760	23,2
Bucaramanga	23.184	22.912	1,2	0,0	0,0	1.448	1.656	-12,5
Manizales	22.937	25.766	-11,0	0,0	0,0	5.791	10.042	-42,3
Pereira	8.276	5.860	41,2	0,0	0,0	1.117	738	51,2
San Andrés	3.366	3.027	11,2	0,0	0,0	628	107	485,4
Puerto Asís	1.875	54	*	0,0	0,0	521	6	*
Valledupar	460	0	**	0,0	0,0	106	0	**
Leticia	124	244	-49,4	0,0	0,0	8	97	-91,5
Armenia	11	39	-73,1	0,0	0,0	7	26	-75,3

Fuente: DANE-DIAN Cálculos: DANE

Nota: Aduana de Urabá anteriormente aduana de Turbo

8. DANE, Exportaciones por aduanas 2013/2012, publicadas 14 de febrero de 2014.

Las importaciones según departamento del Atlántico ascendieron 3.166.198 miles de dólares durante el año 2013, que corresponde al 5,3 % del total nacional, ubicándose en el sexto lugar después de Bogotá D.C. (49,8 %); Antioquia (12,6 %); Cundinamarca (9,7 %); Valle del Cauca (8,1 %); y Bolívar (6,1 %)°.

**Figura 10. Importaciones según Departamentos**

Total	59.397.033	59.111.401	0,5	0,5	100,0	31.311.390	30.292.238	3,4
Bogotá, D.C.	29.600.596	27.749.395	6,7	3,1	49,8	10.551.686	9.606.671	9,8
Antioquia	7.503.567	7.288.865	2,9	0,4	12,6	4.762.391	4.511.565	5,6
Cundinamarca	5.785.374	6.189.929	-6,5	-0,7	9,7	2.336.009	2.336.845	0,0
Valle del Cauca	4.790.539	4.938.479	-3,0	-0,3	8,1	3.800.700	3.616.378	5,1
Bolívar	3.630.063	3.629.905	0,0	0,0	6,1	3.292.340	3.194.722	3,1
Atlántico	3.166.198	3.121.438	1,4	0,1	5,3	2.962.055	2.631.762	12,6
La Guajira	1.202.285	1.174.524	2,4	0,0	2,0	501.698	557.526	-10,0
Santander	872.170	960.575	-9,2	-0,1	1,5	1.004.876	1.053.995	-4,7
Risaralda	440.431	500.565	-12,0	-0,1	0,7	135.558	153.842	-11,9
Caldas	375.296	417.424	-10,1	-0,1	0,6	230.578	276.129	-16,5
Cauca	347.789	384.952	-9,7	-0,1	0,6	229.009	314.200	-27,1
Cesar	267.385	336.629	-20,6	-0,1	0,5	84.633	95.490	-11,4
Meta	260.987	360.780	-27,7	-0,2	0,4	188.394	312.849	-39,8
Nariño	209.330	324.165	-35,4	-0,2	0,4	307.657	337.152	-8,7
Norte de Santander	202.529	262.296	-22,8	-0,1	0,3	273.981	276.744	-1,0
Magdalena	190.838	660.467	-71,1	-0,8	0,3	216.252	495.630	-56,4
Casanare	138.184	269.437	-48,7	-0,2	0,2	16.884	32.398	-47,9
Boyacá	132.912	212.249	-37,4	-0,1	0,2	83.997	192.833	-56,4
Córdoba	72.195	65.676	9,9	0,0	0,1	72.195	55.393	30,3
Quindío	71.281	99.880	-28,6	0,0	0,1	138.836	120.990	14,8
Tolima	68.192	87.332	-21,9	0,0	0,1	40.747	50.145	-18,7
Huila	46.607	50.825	-8,3	0,0	0,1	29.995	19.229	56,0
Sucre	6.741	7.995	-15,7	0,0	0,0	32.849	38.369	-14,4
Arauca	4.975	5.713	-12,9	0,0	0,0	1.215	1.704	-28,7

9. DANE, Importaciones, según departamento destino, publicadas 18 de febrero de 2014.

Putumayo	2.557	4.173	-38,7	0,0	0,0	15.146	5.962	154,0
San Andrés	2.270	891	154,7	0,0	0,0	250	2.072	-87,9
Chocó	2.248	736	205,6	0,0	0,0	289	273	5,9
Amazonas	1.538	4.590	-66,5	0,0	0,0	710	816	-13,0
Vichada	1.060	231	359,7	0,0	0,0	253	129	95,1
Guaviare	335	53	*	0,0	0,0	2	18	-87,1
Vaupés	310	421	-26,4	0,0	0,0	50	287	-82,6
Caquetá	245	703	-65,1	0,0	0,0	152	114	33,7
Guainía	4	107	-96,7	0,0	0,0	0	6	-99,1

Fuente: DANE-DIAN Cálculos: DANE p: cifras provisionales

### 1.3.6. Fuerza laboral

Al finalizar el año 2013, las variables del mercado laboral muestran que, 1.880.000 personas (78,6 %) de la población total del departamento del Atlántico, son considerados como Población en Edad de Trabajar (PET)<sup>10</sup>, encontrándose 1.135.000 de ellos como Población Económicamente Activos (PEA) y 745.000 como Población Económicamente Inactivos (PEI). La Tasa de Participación Global (TPG) que mide la presión que ejerce la PEA sobre la PET es del 60,1 %.

Por otra parte, la tasa de ocupación (TO) que mide la relación porcentual entre la población ocupada (O) sobre la PET fue del 55,6 %, lo que indica que de cada 100 personas en la PET, 55,6% están ocupados, o inactivos, o están desocupados. La tasa de desempleo (relación porcentual entre desocupados y PEA fue del 7,5 % siendo la ciudad que cierra el año con menor índice de desempleo.

En términos absolutos al finalizar el año 2013, en el departamento del Atlántico

10. Por convenios internacionales con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, la PET es la población de 12 años y más en cabeceras municipales y de 10 años y más en el área rural.

la población ocupada asciende a 1.050.000 personas, la desocupada a 85.000, los subempleados a 238.000. Los subempleados son personas ocupadas pero que desean mejorar su nivel de ingresos por razones de estar desempeñándose en un empleo inadecuado para sus competencias, por insuficiencias de horas de trabajo, o por inadecuado nivel de ingresos; muchos de estos empleos son de baja calidad y/o pertenecen al sector informal.

### **1.3.7. Pobreza y desigualdad**

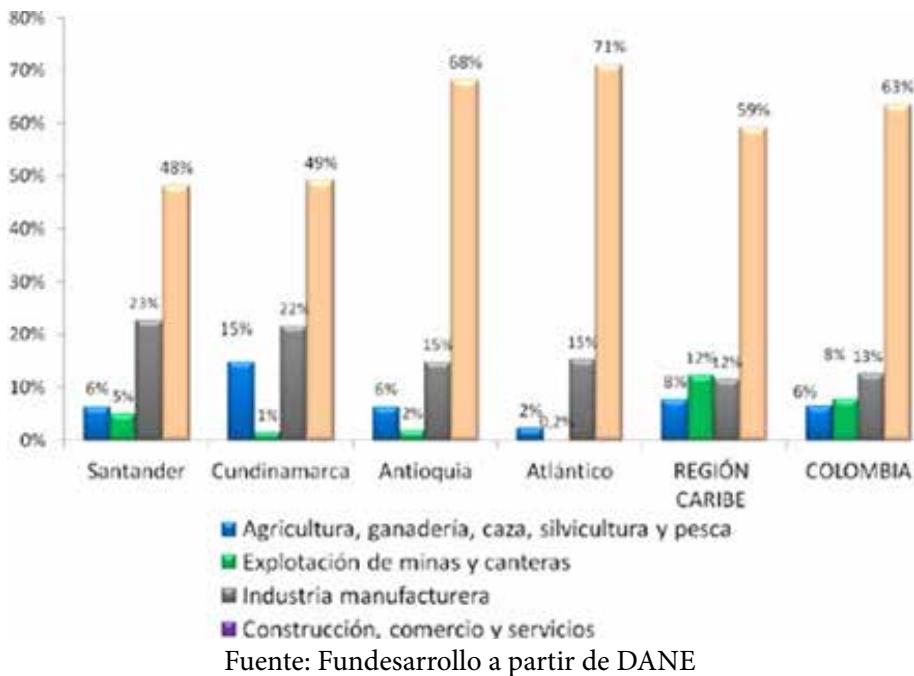
Según los resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares –GEIH–, publicados por el DANE para el año 2013 el porcentaje de personas en situación de pobreza para el departamento del Atlántico fue 32,4 %, lo que representa una disminución de 1,5 puntos porcentuales con respecto a 2012. Igualmente, en 2013, el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema para el departamento del Atlántico fue 4,3 %, mientras que en el 2012 fue de 4,7 %, presentó una disminución de 0,4 puntos porcentuales.

Por otra parte en 2013, el Índice de Gini, en cierto grado el nivel de desigualdad en la distribución del ingreso, registró un valor de 0,453, mientras que en 2012 fue de 0,464, es decir, disminuyó en 0,011 puntos.

Según el DANE, la Línea de Pobreza se define como es el costo *per cápita* mínimo de una canasta básica de bienes (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada y la línea de pobreza extrema como el costo *per cápita* mínimo de una canasta alimentaria que garantiza las necesidades básicas calóricas mínimas.

En 2013 la línea de pobreza en el Atlántico fue de \$224.649 con un aumento de 1,9 % con respecto a 2012, cuando fue \$220.5102. De acuerdo con lo anterior, un hogar en éste departamento compuesto por cuatro personas, será clasificado como pobre si su ingreso está por debajo de \$898.596, es decir, no alcanza

para comprar la canasta básica y como pobre extremo si su ingreso está por debajo de \$388.972<sup>11</sup>.



### 1.3.8. Análisis sectorial

En este apartado damos respuesta a la pregunta planteada: Identificación de los sectores industriales de alto potencial y valor estratégico. Se comienza explicando la producción del Departamento comparándola con las otras regiones del país: observándose que la mayor concentración de la producción se ubica en el renglón de la construcción, comercio y servicios con un 71 % del PIB. El 15 % de éste se concentra en la industria manufacturera y el resto como agricultura, caza, pesca, silvicultura y muy insignificante la minería. Confirmando lo que dice Porter (1996) cuando sugiere que la unidad de análisis más apropiada para establecer la estrategia internacional es el sector industrial. Según él este sector es el campo en el que se gana o se pierde ventaja competitiva.

11. DANE; Pobreza Monetaria en el Atlántico 2013.

### Desagregación de subsectores y participación en el PIB del departamento del Atlántico

Ramas de actividad	Participación en el PIB
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,4 %
Explotación de minas y canteras	0,2 %
Industria manufacturera	15,2 %
Electricidad, gas y agua	7,2 %
Construcción	4,7 %
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	13,8 %
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,9 %
Establecimientos financieros y seguros	21 %
Servicios sociales, comunales y personales	16,3 %
Subtotal valor agregado	89,7 %
Derechos e impuestos	10,3 %
Producto Interno Bruto	100 %

Fuente: DANE cálculo Fundesarrollo

La industria manufacturera aporta al PIB departamental un 15,2 % según la distribución desagregada en los siguientes componentes:

#### **1.3.9. Exportaciones del departamento del Atlántico en el periodo 2012-2015**

Subsectores líderes en exportación del departamento del Atlántico. Principales sectores exportadores del Departamento, una descripción de los sectores. Los principales productos exportados por Atlántico fueron desperdicios y desechos de cobre, con contenido en peso igual o superior a 94 % con US\$ 72.888 miles; demás fungicidas, con US\$ 72.182 miles; demás desperdicios y desechos de cobre, con US\$ 52.363 miles, y ropa de tocador o de cocina, de tejido con bucles, de tipo para toalla, de algodón, con US\$ 47.011 miles. De otra parte,

en las exportaciones del departamento del Atlántico por países de destino, la mayor participación en las ventas externas estuvo dirigida hacia el mercado de Estados Unidos con 14,5 % del total, equivalente a US\$ 157.723 miles y registró una variación negativa (-10,8 %) con respecto al 2010.

Productos exportados en el periodo de análisis	Subsector
Insecticidas Insecticidas, raticidas y demás antirroedores, fungicidas	Químicos
Construcción	Construcción
Medicamentos	Farmaceutas
Abonos/Nitros	Químicos
Desperdicios de cobre	Metalúrgicos
Vidrio colado o laminado	Manufacturero
Tabaco en rama	Agricultura
Coques	Carbón
Cueros preparados después del cultivo de bovino	Manufacturero
Aceite de coco	Alimentos
Envases de plástico	Químicos
Carnes de pescado	Alimentos
Ropa de cama	Textil
Desperdicios de aluminio	Metalúrgica
Acumuladores eléctricos	Metalúrgica

Se puede observar el total de las exportaciones industriales, el Departamento se consolida como exportador de productos químicos líder dentro de la industria manufacturera.

**1.3.10. Exportaciones industriales del Departamento del Atlántico. Enero-noviembre de 2014**

Subsectores industriales	US\$ Millones FOB	Participación
Productos químicos	494	42,7 %
Metalmecánica	136	11,7 %
Maquinaria y equipos	61	5,3 %
Productos automotores	51	4,4 %
Cuero y calzado	49	4,2 %
Otras industrias	43	3,7 %
Minerales no metálicos	35	3,0 %
Caucho y plásticos	33	2,8 %
Madera y sus manufacturas	20	1,7 %
Papel, imprenta y editorial	8	0,7 %
Material profesional y científico	7	0,6
Otros	221	19,1 %
<b>Total</b>	<b>1.158</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: DANE

## REFERENCIAS

Cálculo elaborado por autores con base en las Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020.

Cálculos elaborados por la División de Censos y Demografía del DANE para el quinquenio 2010-2015.

DANE, Estimación y Proyecciones de población nacional departamental y municipal 1985-2020.

DANE, Censo General 2005-2006.

DANE, División de Síntesis y Cuentas Nacionales, publicado el 17 de octubre de 2014.

Fábregas, C. & Fábregas, C. (2014). *Tratados de Libre Comercio*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

González Acolt, R., Díaz Flórez, M. & Leal Medina, F. D. (2010). Identificación de sectores estratégicos en la economía de Aguascalientes. *Investigación y Ciencias*, 18(49), 40-47.

Hausmann, R. & Klinger, B. (2008). Achieving Export Led Growth in Colombia John F. Kennedy School of Government. *Harvard University CID Working*, 182.

Hausmann, R. & Klinger, B. (September, 2008). Achieving Export Led Growth in Colombia. *Harvard University*, 1-10.

Leontief, W. (1941). The structure of American Economy 1919-1929. *Estados Unidos: Oxford University Press*.

Miranda, J. C. (2010). Identificación de factores no arancelarios que afectan a las Pymes exportadoras del departamento del Atlántico. *UNADFLORIDA (Estados Unidos)*.

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

Rasmussen, P. (1956). Studies in Intersectorial Relations in Holland. *North Holland Publishing*, 25-32.

Round, J. (2003). Analysis at the regional level: some reflection on the state of the art. *Analysis at the regional level*.

Sampieri (2010). La Metodología de la Investigación. *Metodología de la Investigación*, 60.

Sastre Gutiérrez, M. & Fuentes, N. A. (s.f.). Identificación empírica de sectores claves de la economía sudbaja californiana. *Frontera norte*, 13(26).

Verjel, G. (1997). Metodología de la Investigación. *Económicas CUC*.

## 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 en 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 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 univariados 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 estar seguro 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 nomina-

les, es la categoría de una variable nominal que ocurre con mayor frecuencia. Kinnear y 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, H. (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 éstas con respecto a la población de la cual se tomó. Kinnear y Taylor (1998).

## **1. CONSIDERACIONES TENIDAS 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 Cluster 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 (empresa que cumplieran 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: ocho de ellas se clasificaron según su tamaño en pequeñas; cuatro, en medianas y una grande.
2. Sector construcción del eslabón Materiales para Construcción participaron cuatro empresas. Dos se clasificaron pequeñas, una grande, una mediana.

3. Sector plásticos del eslabón materiales plásticos participaron 16 empresas.
4. Del eslabón materias primas en el horizonte obra blanca participaron cinco empresas.
5. Del eslabón productor 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 seis empresas.
7. 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 univariados de datos, aplicando medidas de tendencia central como la moda estadística descriptiva para la muestra y dispersión, frecuencias absolutas y relativas, para 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 te-

ner conocimiento sobre las características y comportamiento del sector al cual pertenece el producto a exportar como manipulación, estacionalidad, tendencia, regulación y funcionamiento del mercado y 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 empresas (35 %), 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 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 los inicios de ella, 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 procede 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 % manifiestan que realiza una selección de productos (Figura 11), 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 11. Productos a exportar****b) ¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados?**

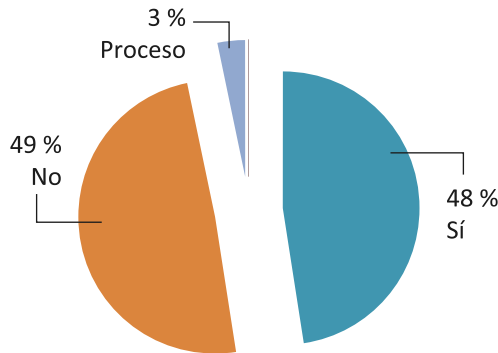
En cuanto al cuestionamiento sobre conocimiento acerca del volumen demandado o demanda potencial del mercado para poder dimensionar la oferta exportable, se encontró que las empresas cuentan con algún conocimiento sobre el volumen (48 % en la Figura 12). Por otro lado, un 49 % desconoce el tamaño del mercado, mientras que un 3 % está en proceso de estudio sobre la factibilidad del volumen exportable, probablemente se aventuran con una oferta exportable desconociendo la dimensión del mismo, 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 afectados en el escenario de la competencia por el mercado objetivo.

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

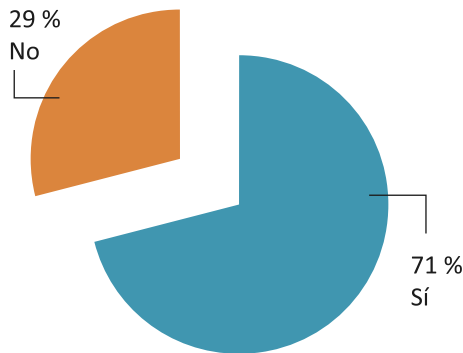
Contar con una ficha técnica de los productos es un aspecto fundamental del plan de negocios y de exportación. Ella puede servir de base para la construcción del diseño técnico y la determinación de la estructura de costos y sobre

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 13, el 71 % basan su plan de negocios en la elaboración de la ficha técnica de los productos orientados a la oferta exportable. Este es un punto positivo desde el punto de vista de la exportación.

**Figura 12. Conocimiento de la oferta exportable**



**Figura 13. 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 dentro de una posición arancelaria depende en parte la capacidad 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 desprevenida como requisito para realizar las exportaciones. Es claro que la intención de exportar se visibiliza escasa.

**Figura 14. Identificación de la posición arancelaria de productos**

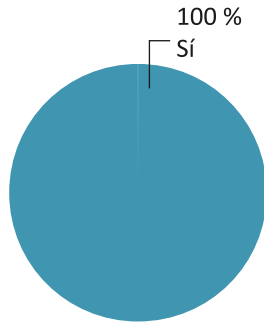


**e) ¿Tiene disponibilidad de ofrecer sus productos de manera constante durante un año? (No está sujeto a temporadas o estacionalidades)**

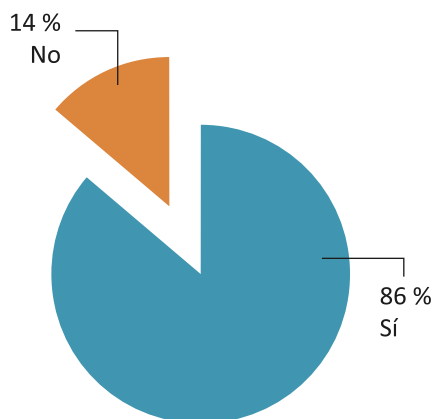
A pesar de que un gran grupo de empresas, según opinión de sus directivos, no identifican estratégicamente sus productos dentro de las preferencias de la oferta exportable, no tienen cifradas sus decisiones sobre costos en fichas técnicas sobre sus productos y que no identifican estratégicamente la posición arancelaria de sus productos exportables, todos sus directivos están llenos de optimismo en torno a que piensan 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.

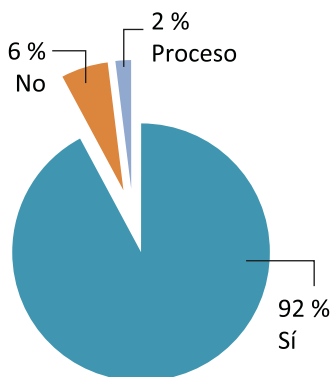
**Figura 15. Disponibilidad de ofrecer productos****f) ¿Tiene ventas en una ciudad diferente a su domicilio?**

En su apreciación, el 86 % de los encuestados expresó que tenía un mercado fuera de la ciudad, centro de operaciones para sus productos (Figura 16), 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 16. Ventas en ciudades diferentes**

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

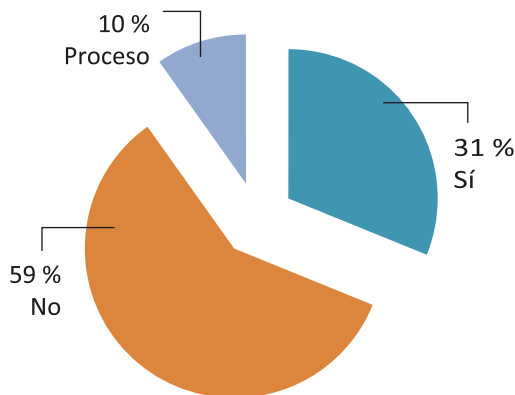
El 92 % de empresas participantes de la muestra tienen clientes a nivel nacional y/o internacional con los cuales pueden hacer efectivo su potencial exportador. Un 6 % manifestó que todavía no hay una identificación, ni contactos con clientes del orden nacional e internacional, a partir de los cuales se puedan garantizar, desde ahora, la realización de la oferta exportable. Pero un 2 % de la pymes barranquilleras ya están en proceso de consolidar contactos con clientes de orden nacional e internacional 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 17. 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 dicha certificación 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 18, señalaron que, en la mayoría de los casos, no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad; un 31 % de sus empresas sí poseen algún tipo de certificación de calidad, tales como las 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 noventa (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.

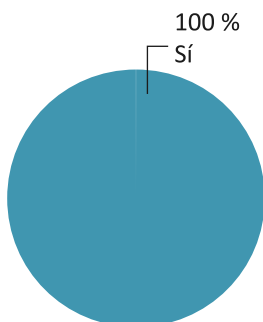
Figura 18. Certificaciones de calidad



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

Frente a la pregunta sobre la identificación de la ventaja competitiva 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 identifican ventajas competitivas en precios, innovación, diferenciación o de otro tipo. Desde fines de los 90 se ha identificado el uso del mejoramiento y 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 (Fore-ro-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 19. Ventajas competitivas de productos



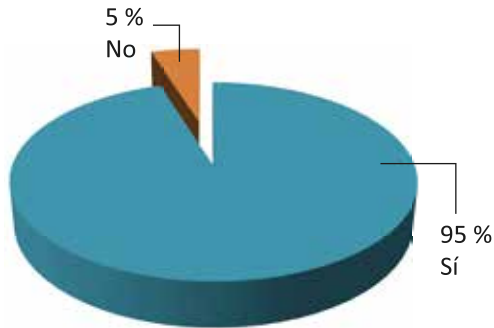
#### 1.1.3. Criterio: Condiciones de la producción

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

Frente al proceso de producción, un 95 % de los empresarios manifestaron 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 20).

Esto muestra el interés que los empresarios tienen en la operación del negocio, 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 recibe poca atención lo de talento humano (Jaramillo, 2005) y mercadeo.

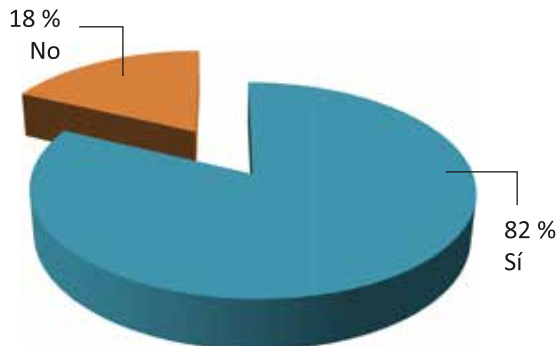
**Figura 20. Proceso de producción establecido, organizado y documentado**



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

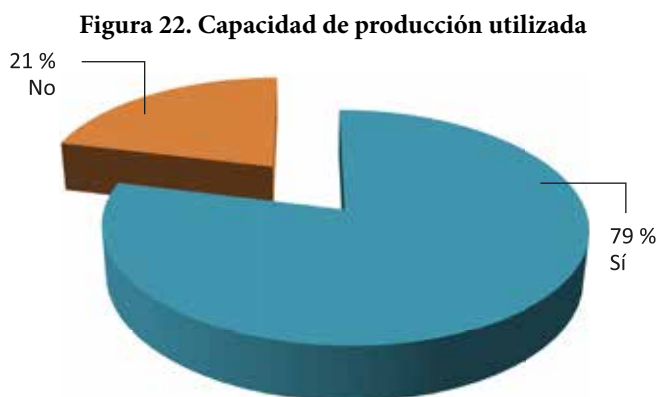
La mayoría de las empresas participantes de la muestra, a juzgar por las opiniones de sus directivos, tiene un conocimiento de la capacidad instalada de producción con las cuales hacer frente a la demanda de sus productos en el mercado; mientras que el 18 % dice lo contrario. Lo que se aprecia es la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

**Figura 21. Capacidad de producción instalada**



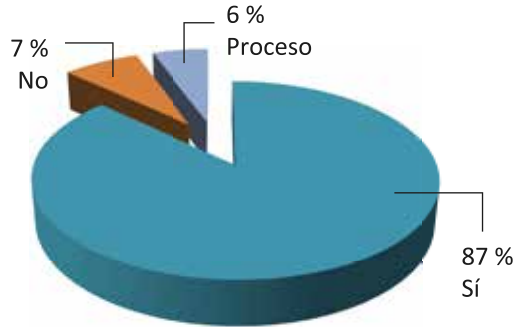
**c) ¿Conoce la capacidad de producción utilizada para el producto seleccionado?**

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 conocen la capacidad utilizada en el proceso productivo; mientras que el 21 % de los empresarios manifestaron 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 23. Capacidad de ampliar producción****e) ¿Trabaja con satélites?**

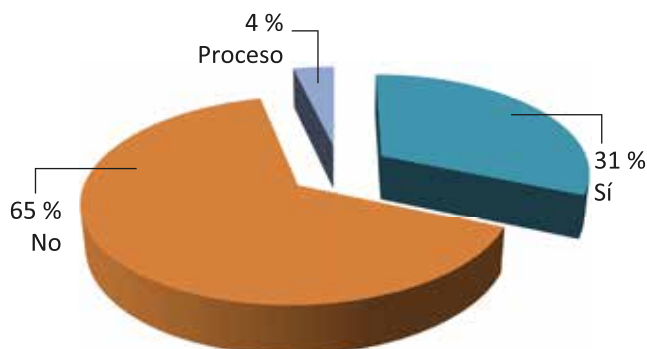
El 65 % de las empresas encuestadas señalaron que no trabaja mediante las estrategias de procesos delegados en satélites, mientras que el 4 % indican que están en proceso de utilización de este tipo de estrategias; sin embargo se observó en la muestra que un 31 % dice que sí lo hacen, pero no todos especificaron en qué parte del proceso de su producción los satélites participan. 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 integra 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?**

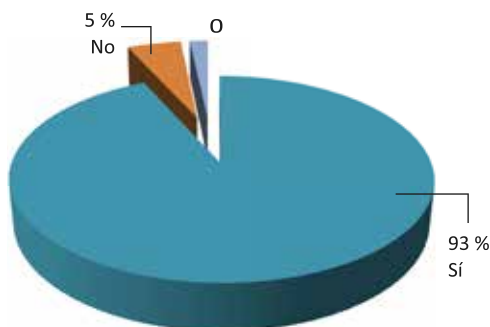
El 93 % de los empresarios que participaron en la muestra declararon tener definida una estructura de costos, para cada uno de los productos con potencialidades de exportación, a partir de la cual aspiran cimentar su estrategia de competitividad; además, un 2 % está en proceso de definir dicha estructura.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

trategia competitiva 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 tienen definida una estructura de costos, lo que les resta posibilidades de éxito al momento de una negociación, frente a la posición de la competencia.

**Figura 24. Trabajos con satélites**



**Figura 25. Estructura de costos definida**

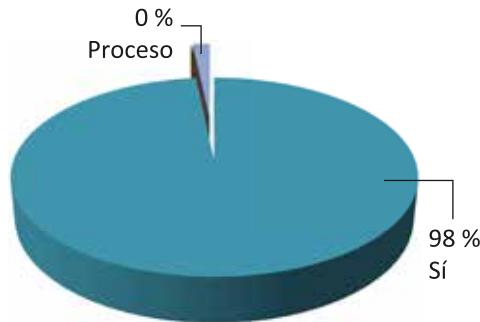


**g) ¿Tiene definidos, seleccionados y evaluados a sus proveedores?**

La gran mayoría de las empresas, el 98 %, acusan 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

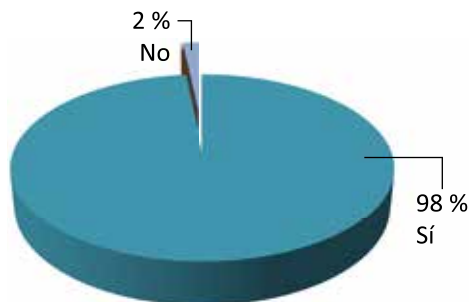
eficiencia de los procesos productivos, aspecto que es a su vez trascendental al momento de adoptar una posición altamente competitiva en el mercado. Solo un 2 % indican no haber consolidado una gestión de selección de proveedores y por tanto evidencian estar en una posición desventajosa para la negociación 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 resulta valiosa para la competitividad (Liker & Choi, 2004; Londoño, 2007).

**Figura 26. Proveedores definidos, seleccionados y evaluados**

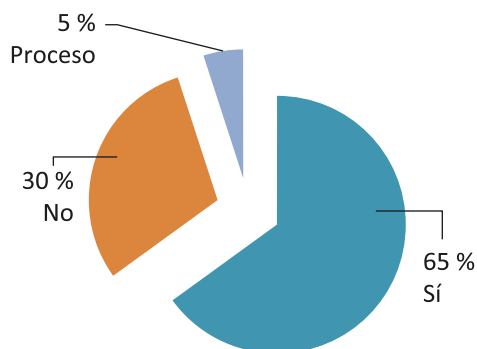


#### **h) ¿Tiene garantizado la proveeduría de las materias primas?**

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 el suministro de éstas por parte de sus proveedores.

**Figura 27. Organización de proveeduría de materia prima****i) ¿Ha determinado los tiempos de respuesta al desarrollo de nuevos productos?**

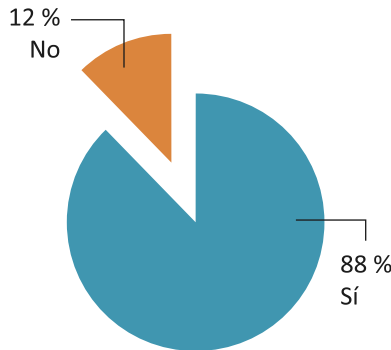
El tiempo es una variable clave para competir en los mercados actuales (Stalk & Hout, 1991) y el desarrollo de nuevos productos o la capacidad para desarrollar nuevos productos hace parte de las ventajas competitivas en innovación que debe tener una organización si desea mantener una posición competitiva 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 28), 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 28. 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 manifiestan 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 29. 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 30. Selección de países (1)



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

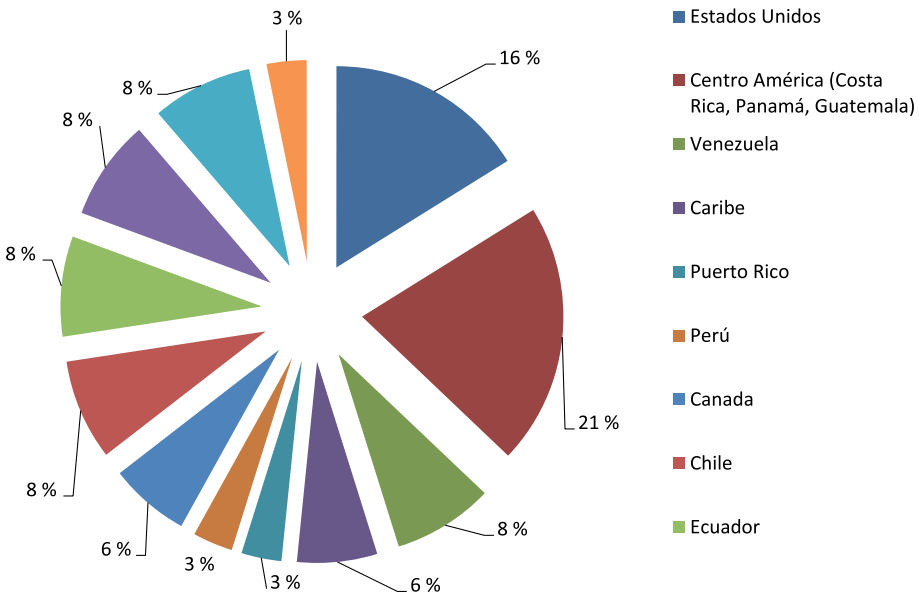
De un total de 70 empresas, 61 de ellas respondieron esta pregunta lo que expresado en términos de números relativos es igual a un 87 % del total. Se observa en esta respuesta que, si bien algunas de las empresas que respondieron fijarían metas de exportación, se puede presumir en términos de tiempo 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 % al 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. Asociados 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 prevaletientes en cada uno de los países, sumados 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).

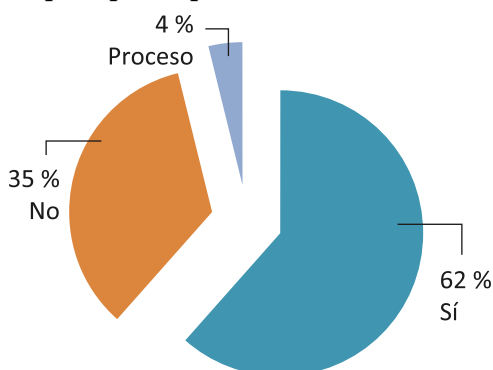
En la gráfica siguiente se observan los países hacia donde las empresas han fijado los destinos de sus exportaciones. En orden de importancia, se pueden identificar Estados Unidos, Centroamérica, Venezuela, el Caribe, Puerto Rico, Canadá, Chile, Ecuador, Brasil, Japón y Argentina.

**Figura 31. Selección de países (2)**



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

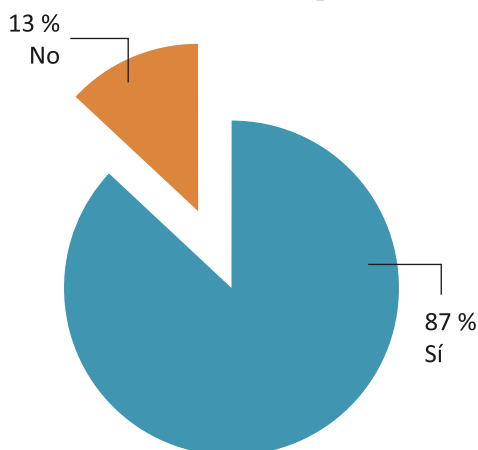
**Figura 32. Identificación de empresas colombianas que exporten productos seleccionados**



Esta pregunta fue respondida por 25 de las 27 empresas que afirmaron haber escogido país de destino en la pregunta 3.1.1. 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 4 % está en proceso de conocimiento de otras empresas que exporten.

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

**Figura 33. Identificación de competencia extranjera**

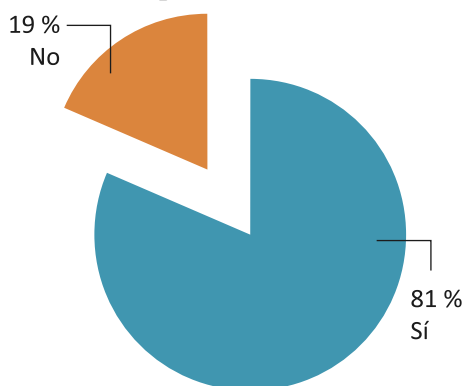


Se observa que las empresas tienen conocimiento de la procedencia de las empresas extranjeras, lo cual es una ventaja si se tiene en cuenta que a ese nivel de conocimiento es muy significativo en el evento de competir en los segmentos de mercados que atienden. Tal conocimiento muestra su orientación al mercado lo que permitiría una respuesta coordinada a las propuestas internacionales del competidor extranjero. Sin embargo hay un grupo de empresas (13 %) que poseen 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 % dicen que conocen el perfil socioeconómico y cultural del país o los países seleccionados, el 19 % de los participantes dicen 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 pueda 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 que 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?

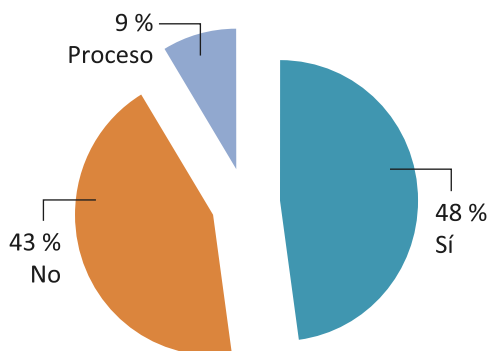
**Figura 34. Perfil socioeconómico y cultural de negocios del país seleccionado**



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

El 48 % lo 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. Sugieren adopción de estrategias activas que deben realizar las empresas para acceder a las ventajas que ofrece la ubicación. El 50 % de ellas lo han 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 35. 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? y ¿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 36. Consulta de estudios relacionados con productos del mercado**



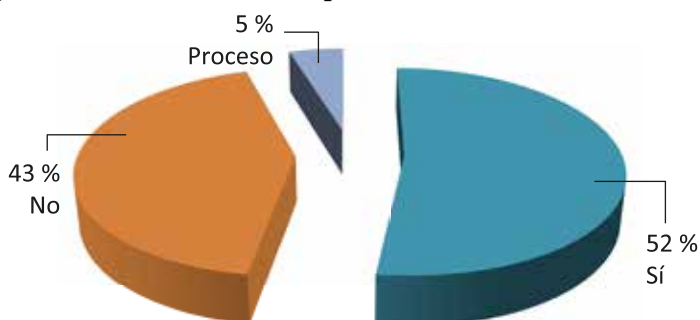
**g) ¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo?**

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

**Figura 37. 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 identificando 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 38. Análisis del nicho de productos en el mercado identificado**

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

Es importante aclarar que en este criterio se presentan dos preguntas, las cuales fueron respondidas 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); González Acolt, Díaz Flórez y Leal Medina. (2010).

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

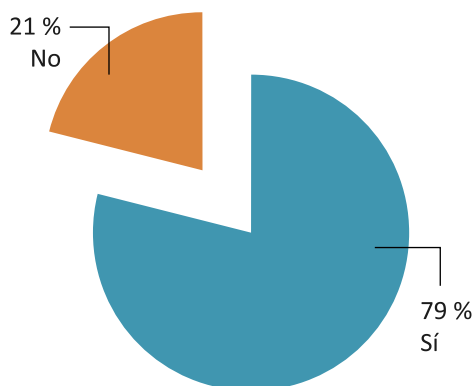
Las empresas tienen claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para sus productos en el país seleccionado; entre otros requisitos, se pueden señalar el tratamiento arancelario, impuestos interno, acuerdos comerciales, documentos, etc. De estas 19 el 79 % afirma tener claridad y el 21 % aún 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 indicarían 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?**

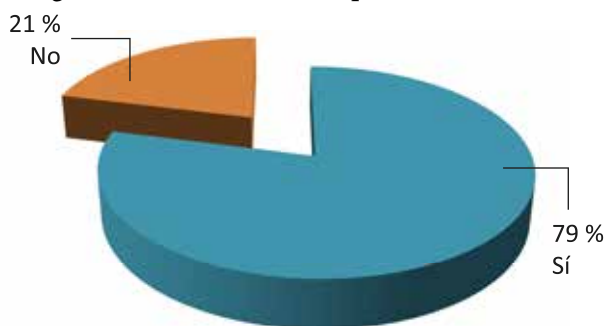
Igual que en la pregunta anterior, las empresas tienen claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado; se identifica la misma

proporción de las empresas y sus fuertes intenciones de iniciar procesos de desarrollo exportador.

**Figura 39. Claridad de los requisitos legales y de aduana**



**Figura 40. 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.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma. Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business Press.
- 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.
- Kotler, P. & Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Norma.

- Le mens, 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*.
- 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. (2000). Los desafíos gerenciales de la globalización. *Pensamiento y Gestión*, Julio.
- Mendoza, J. M. (2003). El movimiento de la calidad en Colombia. *Dimensión empresarial*, Julio-diciembre.
- Peters, T. (1991). Get innovative or get dead. *California Management Review*, 33(1).
- 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). *Competiendo 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.



## Capítulo 3

# POTENCIAL EXPORTADOR DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

*Carlos Fábregas Rodado\**

*Hilda Estrada López\*\**

*Víctor Higuera Ojito\*\*\**

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

\*\* Investigadora Senior, Doctora en Administración, Docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico.

\*\*\* Maestrante en Administración e Innovación, Investigador Universidad Americana.



En este capítulo se presenta el análisis sobre los determinantes de la oferta exportadora de las empresas que participaron en la muestra con el fin de identificar las características o componentes que se mostraron como significativamente asociados al impulso a las exportaciones.

Se inicia con un análisis sobre la vinculación de las empresas a los programas de fortalecimiento y/o asesorías para exportar. Se analizan las condiciones de exportación desde la investigación de mercados para el producto y los países seleccionados, hasta la identificación de las condiciones para su acceso a los mercados objetivos.

El análisis de las condiciones logísticas de la Distribución Física Internacional es otra condición importante considerada en el presente estudio, como un aspecto importante y de valor estratégico en el proceso exportador. En un mundo plenamente globalizado y de economías liberadas, exige que la ventaja competitiva sea más determinante que la ventaja comparativa para los países que comercian entre sí. En este contexto la Distribución Física Internacional, como componente de la función de distribución, adquiere un rol preponderante en el desarrollo de la competitividad de los productos comerciados internacionalmente. Es así como el precio del producto al consumidor representará la suma de los costos de producción, comercialización y distribución, siendo este último mayor que los dos anteriores. Un adecuado conocimiento sobre la Distribución Física Internacional por parte de los exportadores e importadores se constituye en un medio idóneo para aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión de sus embarques, dando paso a una forma moderna e innovadora de alcanzar sus objetivos de exportación (Ruibal, 1994).

Se considera la identificación, conocimiento y experiencias en el trámite de los documentos que se requieren para la consolidación de un proceso exportador: conocimientos de los trámites necesarios ante la aduana, los Vistos Buenos necesarios para exportar el producto, la posesión del RUT (Registro Único Tributario) como exportador y la confirmación en la elaboración de la matriz de

Costos de Exportación equivalentes según el medio de transporte que utiliza para cada embarque.

Las Herramientas Comerciales para importar se han considerado también como elementos indispensables para la construcción del perfil exportador; es así que en este aparte se analizan elementos claves como: existencia de imagen corporativa, creación y Registro de Marca en Colombia. Aquí se resalta la participación del talento humano como valor indispensable para el desarrollo exportador: existencia de un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización; equipos encargados de Mercadeo y Ventas; y si dentro del staff de línea por lo menos una persona maneja con fluidez la lengua inglesa.

Se indaga si la empresa posee página WEB, y todo el material promocional que se requiere como: *Brochure*, Catálogos, tarjetas de presentación, etc.

Por último se tuvo en cuenta dos ítems importantes en el estudio con el propósito de medir la experiencia exportadora: El desarrollo de exportaciones directas y el envío de muestras sin valor comercial como indicio a la identificación del potencial exportador de las empresas participantes del estudio.

El trabajo es muy útil porque permitirá a los empresarios reorientar sus políticas internas para la búsqueda de competitividad y a las instancias de Gobierno y agentes gremiales para concertar conjuntamente una política consistente de estímulo a las exportaciones.

Los resultados encontrados permitieron identificar el potencial exportador de las empresas de la muestra representativa participantes en el estudio. Para el primer análisis de los resultados, tal como se señaló con anterioridad, se recurrió a la metodología de análisis univariados 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 estar seguro del procedimiento adecuado con el análisis de cada variable y el procedimiento que se desarrolló, se explican 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 y 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 las muestras con respecto a la población de la cual se tomó. Kinnear y Taylor (1998).

Para dar conclusión al estudio una vez validados los supuestos, se aplicaron técnicas de análisis multivariado. Para el análisis multivariado explicativo se utilizó el análisis discriminante para establecer la importancia de los factores en la explicación del potencial competitivo exportador, se utilizó la aplicación de la técnica de análisis factorial para identificar las variables a partir de las cuales se puede explicar e identificar el potencial exportador de empresas consideradas en la muestra poblacional del departamento del Atlántico. El proceso metodológico que se presenta en este análisis se ubica dentro del tipo de investigación correlacional, está signado por el uso de la técnica de regresión logística binomial o modelo logit binomial como se conoce también. El pro-

cesamiento de los datos se realizó en el software SPSS. Este procedimiento se explicará más adelante muy detalladamente tal como se realizó.

A continuación se presenta el análisis y conclusiones que orientarán sobre las condiciones de las empresas. En las condiciones actuales de las compañías es preciso señalar que los resultados muestran un porcentaje bajo de empresas (35 %), que apenas se han vinculado programas de servicios comerciales y/o de asesoría como PROEXPORT; corrobora lo que Martínez (2006) en su estudio *Proceso del Desarrollo Exportador de las Pymes Industriales del Caribe colombiano*, encontró en 33 empresas que participaron en su estudio; que estas han percibido como barreras para exportar a otras zonas geográficas en las que aún no tienen presencia, son: las políticas gubernamentales y comerciales, este dato hace evidente la necesidad de recibir apoyo y asesoría institucional del Estado a través de este tipo de organismos, Hausmann y Klinger (2008). Es así que en la selección de productos a exportar un 42 % de las empresas participantes no identifican productos hacia la exportación y por tanto, de tener una perspectiva exportable, se hace de manera ingenua y sin sentido de orientación, Miranda (2010). En última instancia, permite apreciar una pérdida de potencial en el esfuerzo exportador, sin embargo las que participan en redes y alianzas así como a programas de apoyo a las exportaciones son las que con mayor claridad definen sus productos a exportar. Fábregas (2013).

En 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, esta falta de claridad en última instancia afecta la posición competitiva en el contexto internacional al desconocer la posición de su producto exportable. Es recomendable tener en cuenta que la codificación determina el gravamen o impuesto que se debe pagar en el momento de realizar la operación de comercio exterior dado que se puede ver reflejado en una mala gestión y perder mercancías o pagar multa o sanción, además una buena identificación de la codificación arancelaria ayudaría a determinar si el pro-

ducto entraría o no con excepciones tributarias que coadyuvarían a obtener menores costos. Osorio (2012).

En el análisis descriptivo para determinar el potencial exportador se puede considerar la apreciación del 86 % de los participantes en la muestra en las que expresaron que tenían un mercado fuera de la ciudad-centro de operaciones para sus productos, por lo que se puede inferir que tienen algo de experiencia en los temas relacionados con la logística del transporte, empaque y embalaje, etc. Esta experiencia de expansión vía mercado interno permite el rompimiento de barreras psíquicas que se presentan cuando hay lejanía en la ubicación geográfica del mercado que se pretende, disminuyendo la propensión al riesgo, lo que la promoción de las exportaciones puede contribuir a su expansión y diversificación de la oferta exportable. Por lo tanto, el objetivo de una estrategia de diversificación geográfica está orientado a desarrollar y sostener la presencia de la empresa en un gran número de mercados, para lo cual debe poseer las habilidades y experiencia directiva necesarias para llevar a cabo efectivamente las actividades del marketing en cada mercado exterior (Katsikeas *et al.*, 2005).

Un aspecto crítico observable en la muestra es con respecto a las certificaciones de calidad. Un 59 % de los directivos que participaron en ella señalaron que, en la mayoría de los casos, no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad; un 31 % sí poseen algún tipo de certificación de calidad, tales como las 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. 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 solo el 1 %. Por tanto, el certificado de calidad ampara las posibilidades de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los encargados del producto o servicio declaran con este documento que son capaces de cumplir esa labor.

En el estudio se consideró la importancia de conocer la apreciación de los participantes con respecto a su ventaja competitiva, el 100 % de los directivos de las empresas respondieron que sí identifican ventajas competitivas en precios, innovación, diferenciación o de otro tipo. En el caso de la innovación se debe estimular más la capacidad innovadora nacional. Porter (2009) define la capacidad innovadora nacional como el potencial que tiene un país, tanto como entidad política como entidad económica para producir una serie de innovaciones comercialmente relevantes. Define que no es simplemente el nivel de innovación alcanzado, sino también que refleja las condiciones fundamentales, las inversiones y las opciones políticas que crean la innovación en un entorno específico. Lo que se interpreta que se deben desarrollar estímulos a políticas públicas que motiven la innovación para alcanzar altos niveles competitivos en el contexto global.

Un aspecto importante a resaltar en cuanto a la magnitud de la capacidad instalada es ¿cuánta de esta capacidad se utiliza efectivamente en el proceso productivo? El estudio mostró que un nivel significativo de empresarios determinan su capacidad instalada, sin embargo un grupo de ellos (21 %) manifestaron lo contrario: no conocen la capacidad utilizada en el proceso de producción; es decir, no pueden dimensionar una oferta exportadora con fundamento real. Katsikeas (1994) encontró que la percepción de la ventaja competitiva en los mercados internacionales, respecto a la capacidad de producción y la superioridad del producto tiene relación positiva y significativa con el nivel de desarrollo del potencial exportador de las empresas.

Una ventaja que la gran mayoría de las empresas manifiestan, es que tienen ubicados a sus proveedores, lo cual es muy importante, dado que la proveeduría de materias primas es relevante al momento de decidir exportar, dado que los mercados internacionales son muy sensibles al cumplimiento de los pedidos en los tiempos estipulados y en los volúmenes requeridos.

Una condición muy determinante al momento de realizar las exportaciones es

la de determinar el segmento del mercado al cual la compañía quiere atender. 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), Sastre Gutiérrez & Fuentes (s.f.). Señalan la importancia de la ubicación para la innovación. Sugieren adopción de estrategias activas que deben realizar las empresas para acceder a las ventajas que ofrece la ubicación. Se observó que muchas de ellas lo han realizado, lo que muestra una orientación hacia la internacionalización bien definida.

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

Una ventaja de competitividad frente a otras empresas que esperan competir en los mismos mercados en la que se ha fijado la meta por exportar es la identificación de los aspectos culturales de los países que han fijado como objetivo de exportación. Los aspectos culturales son relevantes al momento de decidir a entrar a otros mercados internacionales. Al evaluar los riesgos que implicaría esta decisión el aspecto cultural reviste mucha importancia dado que debe adaptarse y ajustarse la organización a esa nueva cultura. Las dimensiones de Hofstede ayudan al inversionista a conocer los aspectos culturales que deben responder a una acertada decisión de inversión. Fábregas (*Op cit.*).

## **1. LAS CONDICIONES DE EXPORTACIÓN ACTUAL**

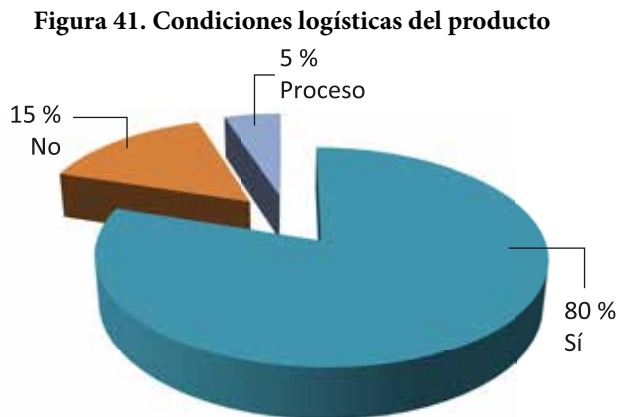
Para una primera conclusión se realizará en primera instancia un análisis a partir de los sectores con criterios específicos con el propósito de presentar las condiciones actuales de exportación de las empresas participantes en este estudio. Leontief (1941); Rasmussen (1956); Round (2003).

### 1.1. Criterio: Análisis de las condiciones logísticas (DFI) en el mercado objetivo

Una condición de competitividad indudablemente son las condiciones logísticas en la cual opera la empresa. Muchos de los directivos entrevistados considerarán que lo ideal es transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo y con calidad total. Se destacan aspectos relevantes en el comportamiento de exportadores e importadores en el momento de tomar decisiones de venta o compra de mercancías: el tiempo de entrega, la calidad del producto y los servicios por traslado a su destino final, lo que tiene importancia capital para la competitividad en relación con los demás proveedores. Ruibal (1994).

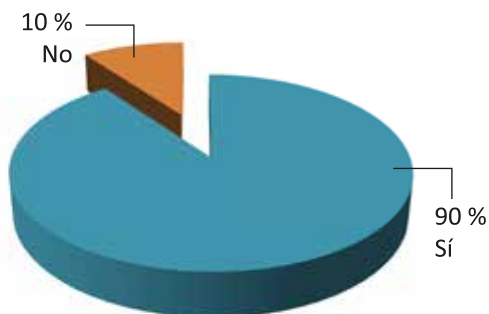
#### a) ¿Conoce las condiciones logísticas de su producto?

La función logística se convierte en un instrumento clave para la obtención de ventajas competitivas en todos los sectores especialmente los sectores claves, dado el contexto de la internacionalización, crecimiento, competencia y orientación a la calidad del servicio y la búsqueda de la máxima productividad. En la respuesta a esta pregunta se observó que fue respondida por 20 empresas de 27 que participaron, 16 manifestaron haber realizado el análisis de las condiciones logísticas del producto, 3 afirmaron que no y una de ellas manifestó que lo estaba realizando. Se observa en esta pregunta la respuesta de una empresa más que no está en el grupo de las 27 que continuaron el proceso.

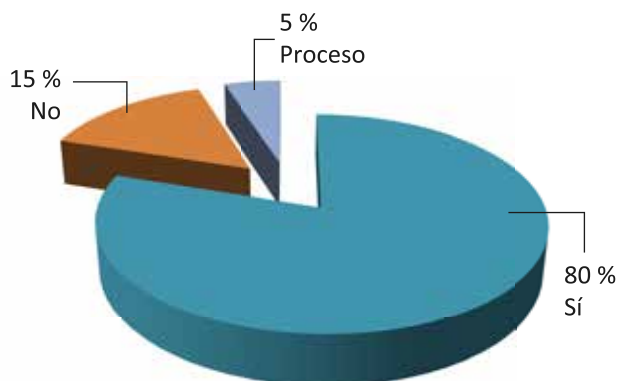


**b) ¿Identifica el medio de transporte a utilizar?**

Las empresas identifican el medio de transporte a utilizar, se observó nuevamente en la muestra la participación de 20 empresas, de las cuales el 90 % identifica el medio de transporte.

**Figura 42. Identificación del medio de transporte****c) ¿Conoce la logística de transporte internacional?**

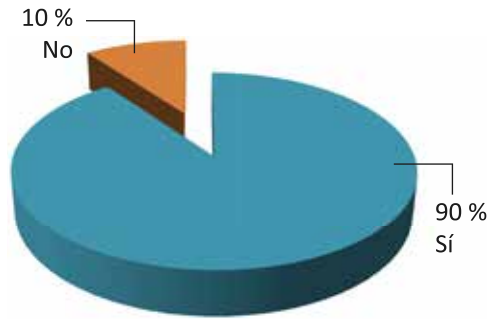
De las 20 empresas que respondieron a esta pregunta, el 80 % conocen la logística de transporte internacional, la revisión de los modos de transporte y de las operaciones multimodales son definidas por estas empresas, además de la revisión de sus principales rutas de transporte que cada modo escogido utilizaría en las distintas zonas geográficas, incluyendo la descripción de los terminales de carga que utilizarían los vehículos de cada modo de transporte escogido.

**Figura 43. Logística de transporte internacional**

**d) ¿Ha tenido relaciones con operadores logísticos y de aduana?**

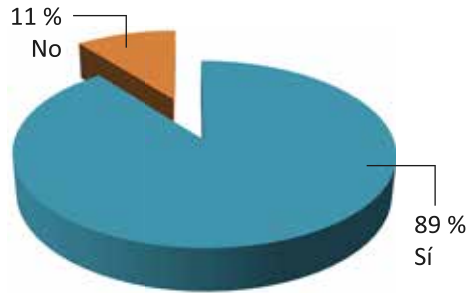
El 90 % de las empresas que participan en esta pregunta (21) afirman haber tenido relaciones con operadores logísticos y de aduana. Considerando que la actividad de las empresas de este sector está enfocada principalmente a la prestación de servicios de almacenamiento, manejo de mercancías, distribución física nacional e internacional, y las del sector aduanero con experticia en trámites reafirma la intención y la vocación de estas empresas hacia el comercio exterior y su actividad exportadora en este caso.

**Figura 44. Relación con operadores logísticos y de aduana**

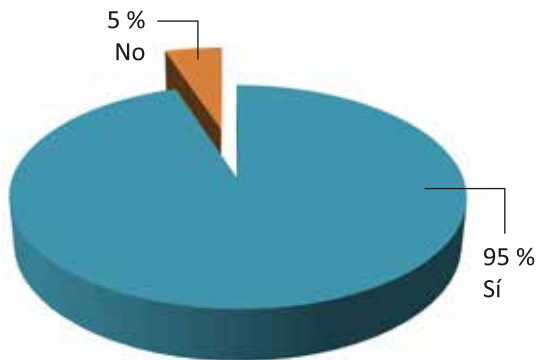
**e) ¿Conoce los requisitos de empaque y embalaje estipulado para su exportación?**

La función principal de la actividad del embalaje es proteger las características de la carga preservando la calidad de los productos que contiene y asegurando la llegada de ellas a su destino final en óptimas condiciones.

El 89 % de las empresas que respondieron esta pregunta (19) conocen y tienen claro los requisitos de empaque y embalaje estipulado para su exportación.

**Figura 45. Requisitos de empaque y embalaje****f) ¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?**

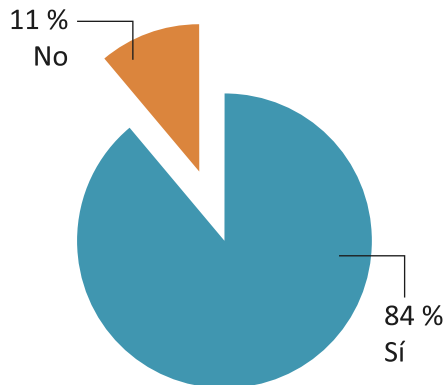
En esta pregunta participaron 20 empresas. El 95 % mencionan que tienen claridad sobre los mecanismos de pagos y el 5 % no tienen claridad sobre ellos. El conocimiento de los mecanismos de pago por parte de los empresarios es muy importante para poder superar riesgos comerciales. Es necesario conocer sobre las ventajas y desventajas de los distintos medios de pagos, a fin de determinar cuál es el medio o instrumento más apropiado a utilizar. Garantizando el cobro de acuerdo con la fecha estipulada para el pago por parte del importador.

**Figura 46. Claridad de los mecanismos de pago****g) ¿Conoce el régimen cambiario colombiano?**

Un criterio importante a tener en cuenta es la importancia de conocer los mecanismos de pago y el de conocer Régimen Cambiario Colombiano. Se ob-

servo en la muestra que más del 95 % de los directivos entrevistados conocen estos mecanismos. El incremento en el comercio internacional, producto de la dinámica comercial mundial, y la firma de acuerdos comerciales y TLC entre Colombia y varias naciones del mundo hace indispensable que tanto importadores como exportadores tengan absoluta claridad sobre cómo realizar los reintegros (exportaciones) y reembolsos (importaciones) producto de sus operaciones de comercio. El conocimiento sobre cómo realizar de forma correcta los anteriores procedimientos es de suma importancia, toda vez que el cometer algún error en los mismos podría generar pérdidas económicas, sanciones e inclusive el decomiso de la mercancía. Por tal motivo los empresarios que comiencen a incursionar en el comercio internacional deben manejar correctamente la legislación cambiaria aplicable en Colombia para estos procesos. (Fasecolda, 2015). Al desagregar los datos que se registraron en respuesta a esta pregunta que fue respondida por 19 empresas, 16 de ellas dijeron que conocían el régimen cambiario colombiano, equivalente al 84 % de los participantes, el 11 % no lo conocen y un 5 % se encuentran en proceso lo que muestra un interés por las empresas en reconocer el proceso de exportación en todos los aspectos relacionados a ellas.

**Figura 47. Conocimiento del régimen cambiario colombiano**



### **1.2. Criterio: Trámites y documentos**

En este criterio participaron 20 empresas de las 88 de la muestra lo que en términos de números relativos corresponden a un 23 % de los participantes.

A continuación se describen las variables tal como se observaron y se analizan las respuestas dadas por los participantes.

#### a) ¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?

Se observa que el 60 % de los informantes afirmaron que tienen establecido un pedido mínimo de exportación, se infiere que las empresas que han definido este criterio dentro de la muestra han realizado exportaciones; por consiguiente, pueden valorar sus pedidos mínimos calculando sus ganancias y rentabilidades mínimas de exportación. Se observa que el 40 % no lo ha establecido, lo cual indica que aún no han realizado exportaciones, pero sus intencionalidades de exportación se observan claras y definidas.

Figura 48. Pedido mínimo de exportación



Los directivos empresariales teniendo en cuenta sus proyecciones exportadoras han establecido pedidos mínimos de exportación, se puede apreciar que han tenido experiencias exportadoras, de ahí la claridad en cuanto a este criterio refiere. En este contexto, la atención hacia la investigación conceptual y empírica en el ámbito de la conducta exportadora de las empresas se han intensificado durante las últimas décadas, como resultado de (Domínguez & Brenes, 1997; Burple & Murray, 2000; Aulakh, Kotabe & Teegen, 2000):

- La tendencia hacia un sistema económico global;
- La globalización del ambiente empresarial en los años recientes;
- La acentuación de la competencia mundial en muchas industrias;
- La severidad del déficit comercial experimentado por muchos países;

- El éxito obtenido por las empresas de los países recién industrializados, tales como: Corea del Sur, Taiwán y Singapur;
- Las políticas de liberalización del comercio y de los mercados durante las últimas dos décadas, por parte de Asia, Europa del Este y América Latina; y
- Los instrumentos de política pública de las economías emergentes, orientadas a proporcionar incentivos a las empresas locales para su internacionalización y competitividad activa en los mercados internacionales. En consecuencia, las empresas hoy están caracterizadas por un alto grado de globalización e internacionalización; un fenómeno que las afecta a todas, independientemente de su tamaño. Por tanto, el crecimiento de las pymes, por ejemplo incluido el desarrollo exitoso de los mercados internacionales, está siendo reconocido como crucial para el desarrollo económico y el futuro bienestar de las naciones, algo que se muestra particularmente agudo para las pymes que persiguen estrategias de nichos desde un mercado doméstico limitado (Coviello & Munro, 1995).

Tomado de Martínez C. *op. cit.* Aulakh Preet, Kotabe Masaaki y Hildy Teegen, 2000.

**b) ¿Ha realizado la matriz de costo de exportación (EXW, FOB y CIF)?**

Considerando que el 60 % de los participantes en esta pregunta respondieron que sí han realizado esta matriz, se aprecia que la determinación de los costos de exportación para las compañías es importante, dado que los costos de los registros documentales no permiten ver el nivel de precios que pueden ser competitivos en los mercados internacionales. Ellas tienen en cuenta que en el transporte aéreo se maneja un flete fijo por una semana de volatilidad de costos de exportación en el transporte aéreo. En el transporte marítimo el valor de los fletes es de cinco meses. En el caso de EXW que manejen productos *Premium* donde el productor no le acarreará ningún costo sino el precio neto del producto, diferente en los productos de consumo masivo en donde se maneja por lo general el CIF donde hay que adicionar costos de fletes, acarreo seguros manipulación de cargas (unitarización que incluye envase empaque

y embalaje) arancelarios y aduaneros dependiendo de la ruta. En conclusión, la elaboración de la matriz de costo de exportación le permite al exportador tener una visión de los costos de las erogaciones inherentes a la exportación como una información complementaria, para fijar los precios finales de los productos exportables.

**Figura 49. Realización de matriz de costos de exportación**

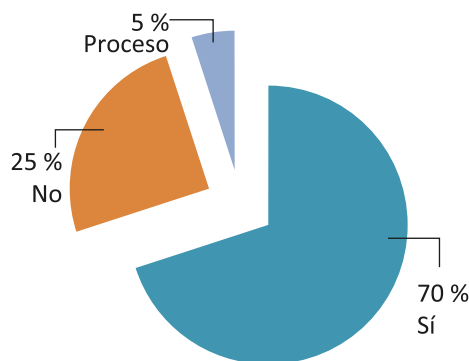


Los directivos en su gran mayoría han realizado la matriz de costo de exportación dada la importancia de esta parte en el proceso exportador: son dos parámetros muy importantes en este análisis que deben considerarse: los Modos de Transporte y el componente del Costo. En los modos de transporte los que se utilizan con mayor frecuencia como el terrestre, en parte el ferroviario y el de gran uso como el de cabotaje acuático, o aéreo considerados como parte del respectivo trayecto marítimo o aéreo internacional. Por otro lado los costos directos como los de embalaje, marcado, documentación, unitarización, manipuleo en el lugar de embarque, aduaneros, bancarios y agentes. Y los indirectos como los de administración y capital. Este análisis de los costos provee la base para su evaluación y cuantificación. Considerando que el 60 % de los participantes en esta pregunta respondieron que sí han realizado esta matriz, se aprecia que la determinación de los costos de exportación para las compañías es importante. En conclusión, la elaboración de la matriz de costo de exportación le permite al exportador tener una visión de los costos de las erogaciones inherentes a la exportación como una información complementaria, para fijar los precios finales de los productos exportables (Ruibal, 1994).

**c) ¿Su empresa cuenta con el RUT como exportador?**

Otra condición importante para el desarrollo del proceso exportador es contar con un RUT Exportador. El Registro Único Tributario, RUT, constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN el Registro Único Tributario es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros (DIAN, 2015).

Al observar a las empresas que respondieron esta pregunta 14 de ellas cuentan con RUT de exportador, observándose que una frecuencia relativa del 70 %; 5 no lo poseen, equivalente a un 25 % y 1 está en proceso, equivalente al 5 % de la muestra obtenida. El Registro Único Tributario, RUT constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación se debe tramitar este registro, especificando dicha actividad. Lo que se infiere que un número significativo de este grupo ha realizado este proceso como requisito indispensable para su identificación como exportador.

**Figura 50. Cuenta con RUT como exportador**

**d) En caso de ser C.I ¿Cuenta con la resolución de la DIAN vigente?**

Esta pregunta fue respondida por 14 empresas cuya caracterización, entre otras, es desarrollar actividades de comercializadora internacional. 8 de ellas o el 57 % cuenta con la resolución de la DIAN vigente y 6, o lo que corresponde al 43 %, no lo tienen.

**Figura 51. Resolución DIAN vigente****e) ¿Tiene el registro de autocalificación de origen?**

En el proceso exportador que se analiza para identificar el potencial se debe considerar algunas actividades que se requieren para complementar el proceso como tal. Actividades que deben ser ampliamente reconocidas por el exportador y que sin ellas no es posible culminar la realización como tal.

La primera actividad a considerar es el registro de autocalificación de origen, se observó que la mitad de las empresas participantes del estudio han obtenido el registro de autocalificación de origen. Este registro identifica la procedencia de los bienes exportables y es exigido por el importador internacional para la legalización de entrada de los productos. ALADI considera que son mercancías íntegramente elaboradas en el territorio nacional cuando en su elaboración se utilizan materiales de países miembros del acuerdo, excepto cuando dichas mercancías resultan de procesos que consisten en simples montajes de procesos de montajes o ensambles o fraccionamiento en lotes que no impliquen un proceso de transformación sustancial.

Esta pregunta fue respondida por 19 empresas, 11 de ellas correspondiente a un 57 % las cuales poseen certificación de origen de los productos exportables y 8 de ellas, 43 % aún no han obtenido el registro de autocalificación de origen. El registro de autocalificación de origen identifica la procedencia de los bienes exportables y es exigido por el importador internacional para la legalización de entrada de los productos.

**Figura 52. Registro de autocalificación de origen**



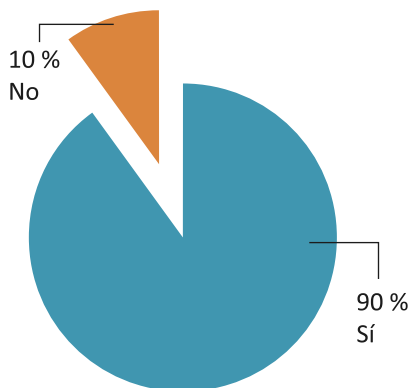
**f) ¿Cuenta con los vistos buenos necesarios para exportar su producto?**

Otro trámite importante para configurar el proceso exportador es si las empresas cuentan con los Vistos Buenos necesarios para exportar sus productos. Un número significativo de las empresas participantes en el estudio cuentan con los vistos buenos necesarios. La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del visto bueno. Estos trámites deben realizarse dependiendo del tipo de exportación, al ICA, INVIMA, etc.

Los trámites como la obtención del DEX, la documentación que se debe anejar como Factura Comercial, Lista de Empaque si la exportación lo requiere, Registros Sanitarios o Visto Bueno, documento de Transporte, etc., son conocidos por la gran mayoría de empresas. El 90 % del grupo de empresas participantes en esta pregunta (20) cuentan con los Vistos Buenos necesarios para exportar sus productos. La exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control y/o del otorgamiento del Visto Bueno.

Este trámite debe realizarse dependiendo del tipo de exportación, al ICA, INVIMA.

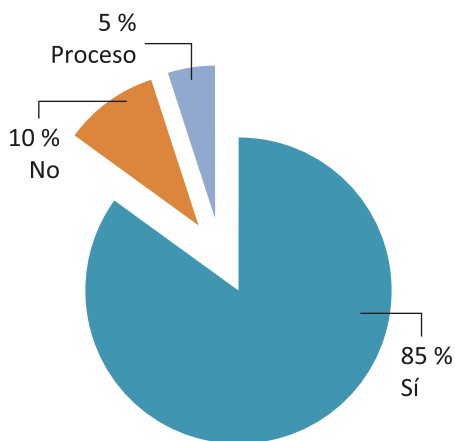
**Figura 53. Visto bueno necesario para exportar**



**g) ¿Conoce los trámites necesarios ante la aduana de exportación?**

Trámites como la obtención del DEX, la documentación que se debe anexar como Factura Comercial, Lista de Empaque si la exportación lo requiere, Registros Sanitarios o Visto Bueno, documento de Transporte, etc., son conocidos por el 85 % de las empresas (17) que respondieron esta pregunta, de 20 en total. Un 10 % desconoce los trámites y un 5 % se encuentra en proceso de reconocimiento de estos trámites.

**Figura 54. Conocimiento de trámites ante la aduana**

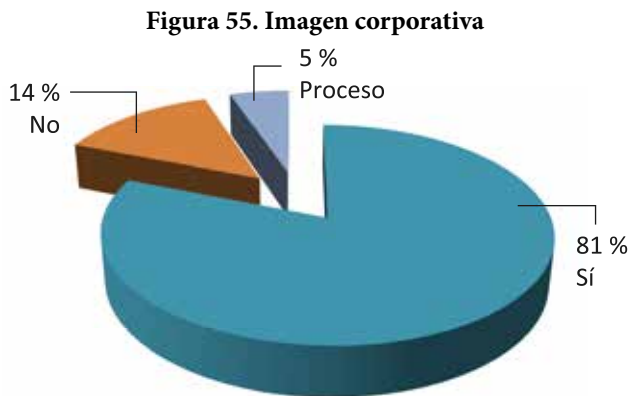


### 1.3. Criterio: Herramientas de promoción comercial

Las empresas de Barranquilla aprecian el área de mercadeo como función clave desde el punto de vista del negocio y por ello dan importancia a las tareas de ventas, promoción y manejo de marca. Debe anotarse que en los trabajos de investigación sobre Pyme se ha encontrado que precisamente las ventas son el área de mercadeo de mayor preocupación; por lo tanto, las estrategias de comercialización como, la capacitación y formación al personal asignado a estas actividades deben ser las más efectivas para que logren las metas organizacionales trazadas desde la dirección de la empresa. Este grupo de preguntas fue respondido por el 76 % del total de las 88 empresas que participaron de informantes en la muestra total de 100 empresas. Un segundo grupo de actividades a realizar y que configuran la condición exportadora indicadora de perfil exportador son las herramientas comerciales que disponen las empresas.

#### a) ¿Cuenta con una Imagen Corporativa?

Las empresas cuidan su imagen corporativa como se desprende de las respuestas que aparecen en la Figura 55 donde el 81 % sostiene que efectivamente cuentan con una imagen corporativa, esto muestra que la reputación de la empresa está en la mira de las compañías. Se debe reconocer que el tema de imagen corporativa ha sido ampliamente difundido en el campo empresarial en la ciudad y ya constituye una buena práctica que todos desean adoptar.



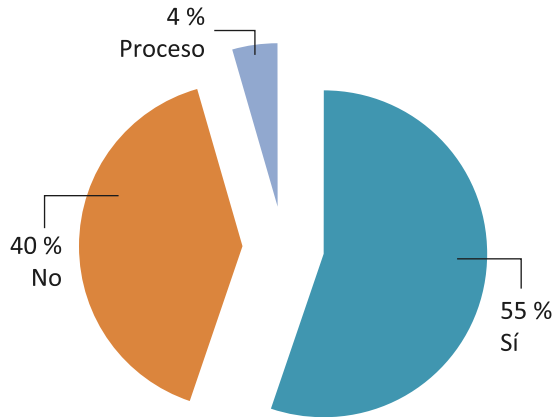
**b) ¿Ha creado y registrado su marca en Colombia?**

La creación de marca la define Phillip Kotler como nombre, símbolo o diseño o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupos de fabricantes y diferenciarlos del resto de productores y servicios de otros competidores (Arnold, 1994).

En cuanto a registro de marca refiere Colombia se reconoce que la vía más utilizada de protección del conocimiento es la de derechos de autor y registro de marca. Los empresarios en cuanto a este procedimiento lo tienen muy claro. En los últimos años la legislación colombiana se ha pronunciado frente a estos. Se ha creado la Dirección Nacional de Derechos de Autor adscrita al Ministerio del Interior y legisla que la Propiedad Intelectual es una disciplina normativa que protege las creaciones intelectuales provenientes de un esfuerzo, trabajo o destreza humanos, dignos de reconocimiento jurídico. La Propiedad Intelectual comprende: el derecho de autor y de marca. La propiedad industrial (que comprende la protección de los signos distintivos, de las nuevas creaciones, los circuitos integrados, los secretos industriales); y las nuevas variedades vegetales.

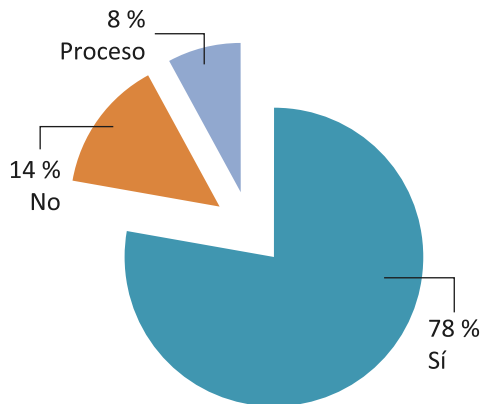
En Colombia se reconoce que la vía más utilizada de protección del conocimiento es la de derechos de autor y registro de marca. Esto se ratifica en el caso de Barranquilla donde, como se ve en la Figura 56, un 55 % de los empresarios dicen que emplean este medio. No obstante, queda todavía un grupo apreciado de compañías (40 %) que no lo utilizan.

Se requiere mayor conciencia de la protección del conocimiento.

**Figura 56. Creación y registro de marca**

**c) ¿Tiene material promocional definido y adecuado? (Ejemplo: página WEB, *brochures*, catálogos, tarjetas de presentación)**

El material promocional es un recurso central en mercadeo como lo evidencia que un 78 % lo utiliza. Es un elemento básico para las actividades de mercadeo.

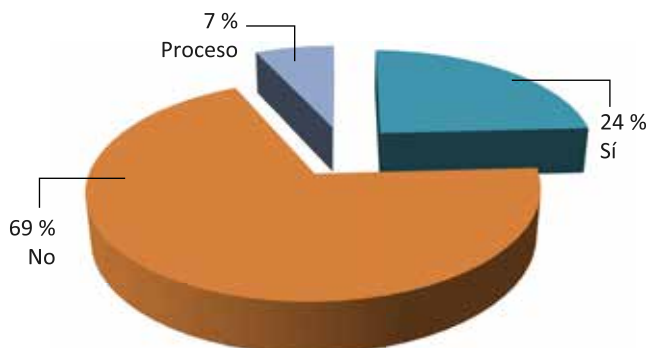
**Figura 57. Material promocional**

**d) ¿Cuenta con equipos calificados al proceso de internacionalización?**

Una parte importante de la capacidad de internacionalización es la calidad del talento humano conformado en equipo. El 69 % de las compañías no cuentan con equipos cualificados para esta tarea. En general, se observó que en muchas

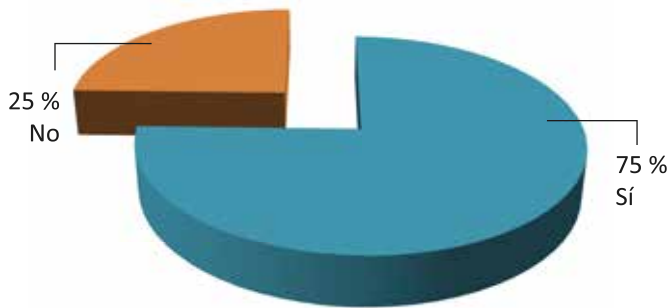
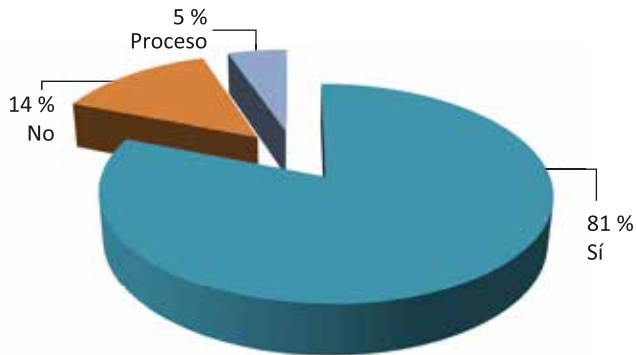
empresas existen una alta preocupación por el área de talento humano y un índice menor para la conformación de equipos de alta calificación.

**Figura 58. Equipo calificado y dedicado al proceso de internacionalización**

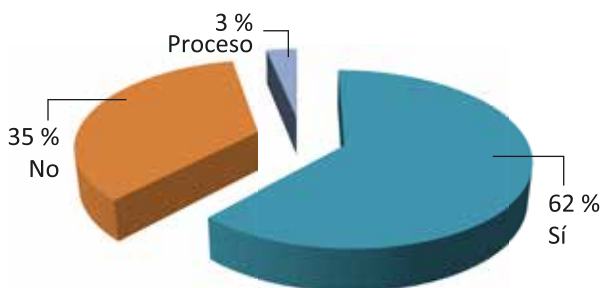


#### **e) ¿Cuenta con personal encargado de mercadeo y ventas?**

Para realizar su trabajo de mercadeo, las empresas requieren una fuerza de mercadeo y venta que les permita implementar su estrategia de Marketing. Esto lo entienden empresarios y se desprende la respuesta positiva cuando el 75 % afirman que cuentan con personas encargadas de esta actividad. Se corrobora aquí la importancia que le dan a las estrategias de mercadeo y a la función de ventas y comercialización. Por ejemplo, las empresas valoran el área de mercadeo como función clave desde el punto de vista del negocio y por ello dan importancia a las tareas de ventas, promoción y manejo de marca. Debe anotarse que en los trabajos de investigación sobre Pyme se ha encontrado que precisamente las ventas son el área de mercadeo de mayor preocupación; por lo tanto, las estrategias de comercialización como la capacitación y formación al personal asignado a estas actividades deben ser las más efectivas para que logren las metas organizacionales trazadas desde la dirección de la empresa (Martínez, 2006).

**Figura 59. Personal encargado en mercadeo y venta****Figura 60. Personal de la empresa que hable inglés fluido****f) ¿Al menos una persona de la empresa habla inglés fluido?**

Se ha reconocido como una de las fortalezas del Talento Humano de la ciudad de Barranquilla su manejo y conocimiento de otros idiomas, especialmente el inglés. Esto se muestra en la encuesta cuando el 81 % de las firmas tienen al menos una persona que habla inglés fluido. Este punto se relaciona con el carácter de ciudad de inmigrante que es Barranquilla y su tradición en comercio exterior, a lo cual ha contribuido el número considerable de colegios bilingües.

**Figura 61. Participación de eventos nacionales o internacionales****g) ¿Ha participado en eventos comerciales nacionales o internacionales?**

La estrategia de mercadeo de las empresas no solo se basa en las ventas y la promoción, sino que participa en eventos comerciales nacionales o internacionales. Así lo considera el 62 % de los empresarios; sin embargo, queda un 35 % que no aprovecha este tipo de medio promocional. Este es un medio importante desde el punto de vista del aprendizaje y de relacionamiento.

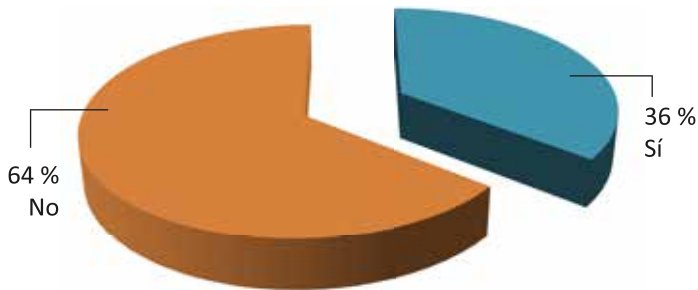
**1.4. Criterio: Experiencia exportadora****a) ¿Ha realizado envíos de muestra sin valor comercial?**

Las muestras comerciales constituyen un mecanismo importante para mostrar el producto como lo señala la respuesta a la pregunta. Un 51 % de las empresas la realizan. Esta práctica parece trascender a los negocios internacionales, pero la expectativa futura de acuerdo con estos resultados es que se puede avanzar más en estas prácticas comerciales.

**Figura 62. Envíos de muestra sin valor comercial**

**b) ¿Ha realizado exportación directa?**

Solo el 36 % de las compañías que han realizado exportaciones lo han hecho directamente. Esto se puede leer de manera positiva en la medida en que existen muchas empresas que elaboran productos no transables, que en consecuencia reducen la base de comparación y aumentan el porcentaje.

**Figura 63. Exportaciones directas**

## 2. IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL Y ESPECIFICACIÓN DEL MODELO ESTADÍSTICO PARA SU ANÁLISIS

El proceso metodológico que se presentó en este apartado se ubica dentro del tipo de investigación correlacionar, está signado por el uso de la técnica de regresión logística binomial o modelo logit binomial como se conoce también. El procesamiento de los datos se realizó en el software SPSS.

La primera fase del procedimiento fue el arreglo de los datos, identificando posibles errores de digitación y haciendo seguidamente el análisis de datos atípicos; posteriormente se procedió a realizar los análisis descriptivos de cada una de las variables. Una vez superado este momento se procedió a aplicar el método de regresión logística.

La modelización Logit es similar a la regresión tradicional salvo que utiliza como función de estimación la función logística en vez de la lineal. Con la modelización Logit, el resultado del modelo es la estimación de la probabilidad de

que un empresario amplíe su oferta exportadora. Por otro lado, al tratarse de un análisis de regresión, también permite identificar las variables más importantes que explican las diferencias entre grupos. A continuación se presentan los resultados más importantes...

Las variables que fueron tenidas en cuenta en el modelo son la variable dependiente, que se ha denominado EXPORTA representando la oferta exportadora y como variables independientes incluidas en el modelo son: ASESORÍA (vinculación a programas de fortalecimiento y/o asesoría para exportar), POS\_ARANCEL (identificación de la posición arancelaria de sus productos) y el contar con un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización (EQUIPO).

La variable dependiente EXPORTA (exportaciones directas) identifica la pertenencia de la empresa exportadora a una de dos posibles categorías. El modelo la identifica con el número 1 si en ella se evidencia la oferta exportadora y con el número 0 si no se materializa la oferta exportadora.

Se pretende explicar la elección hecha por la empresa como función de unas variables exógenas que le caracterizan y que se denotan por  $X_i'$ , añadiendo un término de error que explique las diferencias entre los valores observados de EXPORTA y sus valores previstos. La forma reducida para el “modelo logit binomial” es:

$$Prob[EXPORTA_i = 1] = \frac{e^{X_i'\beta}}{1 + e^{X_i'\beta}}$$

Donde el vector fila  $X_i'$  de variables explicativas para la empresa  $i$ -ésima contiene las variables independientes o explicativas mencionadas anteriormente, e incluye una constante. Las variables  $X_i'$  corresponden a ASESORIA, POS\_ARANCEL y EQUIPO.

En la primera parte de la determinación del modelo de regresión logística se procedió según lo sugerido por los expertos en este tipo de técnicas estadísticas: correr primero todos los modelos logitunivariados posibles e identificar las variables regresoras que resultaran significativas en ellos. Posteriormente se llevan cada una de las variables que hayan resultado significativas, a un modelo logit general conformado por las variables que resultaron con poder explicativo en el procedimiento señalado con anterioridad. De este procedimiento se obtuvieron las variables especificadas anteriormente.

Un modelo logit con poder predictivo se caracteriza por contar con una especificidad y sensibilidad altas de al menos el 75 %, además de cumplir con otros requerimientos como su bondad de ajuste medido por el estadístico -2LL (-2 Log Likelihood) el cual mientras más pequeño su valor mejor será el ajuste indicado; la R2 de Cox y Snell que es un coeficiente de determinación similar el de la regresión convencional; y la R2 de Nagelkerke que es una versión corregida de la anterior.

### 3. RESULTADOS DEL MODELO

Se puede decir, como preámbulo a la estimación de los coeficientes que se presentan en la sección siguiente, que el modelo especificado anteriormente ofrece un buen ajuste en la medida que el Estadístico -2LL alcanzó un nivel de 61,259 con tan solo cuatro iteraciones, como se puede apreciar en la siguiente figura.

**Figura 64. Iteration History a,b,c,d**

Iteration	-2 Log Likelihood	Coefficients			
		Constant	P1(1)	P9(1)	P52(1)
Step 1 1	62,096	-1,540	,680	1,048	1,329
2	61,270	-1,915	,900	1,327	1,569
3	61,259	-1,965	,929	1,363	1,599
4	61,259	-1,965	,930	1,364	1,599

a. Method: Enter  
b. Constant is included in the model.  
c. Initial -2 Log Likelihood: 81,774  
d. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than, 001.

Por su parte la R2 de Cox y Snell indica que las tres variables especificadas en el modelo explican cerca del 28 % de la varianza de la variable en la oferta exportadora de las empresas participantes en la muestra, dando cuenta de esta manera de la bondad de ajuste del modelo. Lo señalado por el estadístico de R2 de Nagelkerke que se mostró más generoso indica que las variables regresoras explican cerca del 39 % de los cambios de la variable regresada.

**Figura 65. Model Summary**

Step	-2 Log Likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	61,259a	,282	,385

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

En la obtención de los coeficientes se encontraron significativas las variables POS\_ARANCEL y EQUIPO siendo significativo a menos del 0,035, lo cual es bastante aceptable a nivel de Ciencias Sociales en las que se enmarca este estudio. No así resultó el caso de ASESORÍA que no fue significativa.

**Figura 66. Variables in the Equation**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
ASESORÍA	,930	,657	2,006	1	,157	2,534
POS_ARANCEL	1,364	,644	4,486	1	,034	3,912
EQUIPO	1,599	,738	4,700	1	,030	4,949
Constante	-1,965	,517	14,442	1	,000	,140

A partir de lo anterior se tiene como resultado la conformación de la ecuación de regresión logística del modelo resumido así:

$$\text{Logit}(p) = -1.965 + 0.930 * \text{ASESORIA} + 1.364 * \text{POS\_ARANGEL} + 1,599 * \text{EQUIPO}$$

Siendo  $p = P(\text{EXPORTA} = 1)$ , esto es, la probabilidad de que en las empresas se evidencie oferta exportadora. O alternativamente:

$$P(EXPORTA = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(-1,965 + 0,930*ASESORIA + 1,364*POS\_ARANCEL + 1,599*EQUIPO)}}$$

Los coeficientes estimados asociados a las variables explicativas POS\_ARANCEL y EQUIPO son positivos y estadísticamente significativos, por lo que se puede afirmar que la empresa que identifica la posición arancelaria de su(s) producto(s) tiene cerca de cuatro veces mayor probabilidad de haber realizado exportaciones directas que aquella que no la identifica, y que la empresa que cuenta con un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización tiene cerca de cinco veces mayor probabilidad de haber realizado exportaciones directas que aquella que no cuenta con dicho equipo.

Se concluye a partir del análisis estadístico que el coeficiente estimado asociado a la variable explicativa ASESORIA también es positivo, por lo que se puede afirmar que la empresa que ha estado vinculada a programas de fortalecimiento y/o asesoría para exportar tiene cerca de tres veces mayor probabilidad de haber realizado exportaciones que aquella que no ha estado vinculada a programas de fortalecimiento y/o asesoría para exportar. La determinación del país de exportación dependerá de las oportunidades que se esperan contra los riesgos subyacentes a ellas. Esta elección debe determinarse en última instancia por una valoración del crecimiento relativo del largo plazo y el potencial de ganancia. Hill (2006).

Cada elección tendrá ventajas y desventajas asociadas con cada modo de penetración. La magnitud de ventajas y desventajas se determinará por cada uno de los factores como: sector, nivel de desarrollo regional, estado de la economía, costo de transporte, barreras arancelarias, riesgos políticos, riesgos económicos, riesgos empresariales, costo y la estrategia de la empresa.

Según (Hill, 2006), las empresas que buscan una estrategia internacional intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos. Para

consolidar un proceso exportador de esta magnitud se requiere la participación de actores institucionales tales como el Estado a través de los diferentes programas que instituciones especializadas como Bancoldex, PROEXPORT, Innpulsa puedan ofrecer con apalancamientos financieros que permitan dar impulso a esta propuesta de internacionalización.

También es importante el apoyo de la academia, esta debe consolidarse como un clúster de conocimiento, de información y de apoyo para la construcción de proyectos empresariales que en asocio con el sector productivo y el Estado converjan para las propuestas de proyectos que garanticen exportaciones exitosas con productos que se posicionen en estos mercados.

Propender por la creación de políticas públicas que permitan crear y fortalecer los ambientes de internacionalización en el Departamento para su virtual desarrollo, lo que se redundaría en un crecimiento económico sostenible de la región y del país.

**REFERENCIAS**

- ALADI (s.f.). *ANEXO II RÉGIMEN DE ORIGEN*. Recuperado el 24 de mayo de 2015, de [http://www.aladi.org/biblioteca/publicaciones/aladi/acuerdos/ART\\_25/es/15/web/A25TM\\_015\\_004\\_Anexo\\_II.pdf](http://www.aladi.org/biblioteca/publicaciones/aladi/acuerdos/ART_25/es/15/web/A25TM_015_004_Anexo_II.pdf)
- Arnold, D. (1994). *The Handbook of Brand Management*. Bogotá: Editorial Norma.
- Arnold, D. (2004). *Manual de la Gerencia de Marca*. Cali: Planeta.
- Aulakh, A., Kotabe, M. & Hildy, T. (s.f.). Aulakh Preet, Kotabe Masaaki y Hildy Teegen, 2000. Export strategies and.
- Christensen B., H. (1990). *Estadística paso a paso*. México: Trillas.
- Constantine, S. K. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing review*, 4-19.
- DIAN (24 de mayo de 2015). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Recuperado el 24 de mayo de 2015, de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales-DIAN: [http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut\\_preguntasfrecuentes.html](http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html)
- Domínguez, L. & Brenes, E. (1997). The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in Americas: a vital linkage. *Journal of Business Research*, (30), 3-16.
- Fábregas, C. & Fábregas, C. (2014). *Tratados de Libre comercio*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Fasecolda (14 de febrero de 2015). Recuperado el 20 de mayo de 2015, de Fasecolda: [http://www.ins.edu.co/contenidos.php?menuizq=1007&Id\\_Categoría=218](http://www.ins.edu.co/contenidos.php?menuizq=1007&Id_Categoría=218)

González Acolt, R., Díaz Flórez, M. & Leal Medina, F. D. (2010). Identificación de sectores estratégicos en la economía de Aguascalientes. *Investigación y Ciencias*, 18(49), 40-47.

Hausmann, R. & Klinger, B. (2008). Achieving Export Led Growth in Colombia. *Op cit.*, 16.

Hausmann, R., & Klinger, B. (2008). Achieving Export Led Growth in Colombia John F. Kennedy School of Government. *Harvard University CID Working*, 182.

Hausmann, R. & Klinger, B. (September, 2008). Achieving Export Led Growth in Colombia. *Harvard University*, 1-10.

www.freelibros.com (McGraw-Hill, Ed.). Recuperado el 22 de noviembre de 2014, de [www.freelibros.com](http://www.freelibros.com)

Hill, C. W. & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Katsikeas, E., Theododiou, M., Morgan, R. & Papavassiliou, N. (enero de 2005). Export market expansion strategies of direct selling small and medium sized firms: implications for export sales management activities. *Journal of Marketing*, 13(2), 57-92.

Kinnear C, T. & Taylor R., J. (1998). *Investigación de Mercados: Un enfoque Aplicado*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Leontief, W. (1941). The structure of American Economy 1919-1929. *Estados Unidos: Oxford University Press.*
- Martínez Carazo, P. (2006). *Proceso del desarrollo exportador de las pymes industriales del Caribe colombiano.* Barcelona.
- Miranda, J. C. (2010). Identificación de factores no arancelarios que afectan a las pymes exportadoras del departamento del Atlántico. *UNADFLORIDA (USA).*
- Osorio, A. (2012). <http://alexanderrosorio.blogspot.com>. Recuperado el domingo de marzo de 2015, de <http://alexanderrosorio.blogspot.com/2012/03/que-importancia-representa-la.html>
- Porter, M. (marzo-abril, 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review.*
- Porter & Stern (2006). Innovación: La ubicación importa. *Estrategia y ventaja competitiva*, 9.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia y ventaja competitiva.* Barcelona: Deusto.
- Quelch, J. (1995). La política del producto. En L. E. Shapiro, *La Esencia del Marketing* (pp. 21-53). Cali: Editorial Norma.
- Rassmussen, P. (1956). Studies in Intersectorial Relations in Holland. *North Holland Publishing*, 25-32.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2000). *Administration.* México D.F.: Prentice-Hall.
- Round, J. (2003). Analysis at the regional level: some reflection on the state of the art. *Analysis at the regional level.*

Ruibal Handabaka, A. (1979). *Choice of a chain of International Physical Distribution*. New York: Carvajal.

Ruibal Handabaka, A. (1994). *Gestión Logística de la Distribución Física Internacional*. New York: Editorial Norma.

Ruibal Handabaka, A. (1994). *Gestión Logística de la Distribución Física Internacional*. Bogotá: Editorial Norma.

Sastre Gutiérrez, M., & Fuentes, N. A. (s.f.). Identificación empírica de sectores claves de la economía sudbaja californiana. *Frontera norte*, 13(26).

