

**EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA
1998 – 2004**

**KAREN CUESTA DUNOYER
ELIANETH QUESSEP SANCHEZ
NESTOR MANUEL OYAGA BARRIOS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
2005**

**EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA
1998 – 2004**

**KAREN CUESTA DUNOYER
ELIANETH QUESSEP SANCHEZ
NESTOR MANUEL OYAGA BARRIOS**

Trabajo de Grado, presentado para optar
al título de Administrador de Empresas

**Director
VICTOR ESPINOSA FLOREZ
Coordinador Programa Administración de Empresas y Economía**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
2005**

Cartagena de Indias, Octubre 28 de 2005.

Señores:

CONSEJO DE FACULTAD

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ciudad

Respetados señores:

Nos es grato presentarles nuestra tesis de grado titulada **“NIVEL DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA 1998 – 2004”**.

Esperamos que el estudio cumpla con los requisitos exigidos por ustedes.

Respetuosamente,

KAREN CUESTA DUNOYER

ELIANETH QUESSEP SANCHEZ

NESTOR MANUEL OYAGA BARRIOS

Cartagena de Indias, Octubre 28 de 2005.

Señores:

CONSEJO DE FACULTAD

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ciudad

Distinguidos miembros,

Me permito comunicarles que he dirigido la tesis de grado titulada **“NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA 1998 – 2004”** elaborada por los estudiantes de Administración de Empresas: **KAREN CUESTA DUNOYER, ELIANETH QUESSEP y NESTOR MANUEL OYAGA BARRIOS.**

No siendo otro el motivo de la presente me suscribo de ustedes.

Atentamente,

VICTOR ESPINOSA FLOREZ

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por permitirnos llegar a esta etapa de nuestras vidas y dar un gran paso hacia nuestro futuro, a nuestros padres por todo el apoyo y el amor que nos han brindado durante este largo camino, a Victor Espinosa por el todo el respaldo y colaboración durante nuestro trabajo y a todos nuestros amigos por compartir con nosotros y hacer de este momento inolvidable.

RESUMEN

TITULO:

NIVEL DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA 1998 – 2004.

AUTORES:

KAREN CUESTA DUNOYER

ELIANETH QUESSEP SANCHEZ

NESTOR MANUEL OYAGA BARRIOS

OBJETIVO GENERAL:

Determinar el nivel de internacionalización actual de las empresas exportadoras mediante el modelo del proceso exportador de Michael Czinkota, para que sirva de guía y de apoyo a las empresas exportadoras de Cartagena en la formulación de estrategias de desarrollo que permitan orientarla hacia el mejoramiento de su participación en el mercado extranjero.

SINTESIS DE LA METODOLOGIA:

La metodología utilizada para esta investigación fue la investigación directa realizada a través de una encuesta personalizada a cada uno de los gerentes o jefes de comercio exterior de las diferentes empresas que fueron seleccionadas aleatoriamente dentro de la muestra. Adicionalmente se tuvo en cuenta la teoría de los procesos de internacionalización que se manejan hoy por hoy en el mundo y por ultimo se analizaron los datos recolectados a fin de clasificar y diagnosticar las diferentes etapas en las que se encuentran las empresas de la ciudad de Cartagena.

SINTESIS DE RESULTADOS:

- Se escogieron aleatoriamente 30 empresas de una población de más de 252 dentro de las cuales se encontraban empresas multinacionales que tiene sucursales en Cartagena.
- Las empresas de la ciudad ya cuentan con un nivel de internacionalización por lo cual no se tuvieron en cuenta las tres primeras clasificaciones del modelo de Michael Czinkota.
- El 44% de la muestra se clasifica como pequeño exportador experimentado seguido del 33% de las empresas que se clasifican como grandes exportadores experimentados.

SINTESIS DE LAS CONCLUSIONES:

- Aumento de la actividad exportadora como consecuencia de la renovación continua de los puertos de la ciudad y a una posición geográfica estratégica para el transporte de mercancías.
- Las empresas de la ciudad trabajan estandarización alta para lograr esquivar las barreras de entrada a los mercados extranjeros y a su vez competir con las otras empresas del sector.
- Tramites implementados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, los cuales buscan mejorar y disminuir el tiempo requerido para el proceso de exportación.
- La falta de flexibilidad del modelo de internacionalización utilizado en la investigación hace un poco subjetivo el análisis dependiendo de los parámetros que han ido cambiado como consecuencia de los avances tecnológicos y sociales que se presentan en el mundo.
- La orientación al mercado se convierte en una de las principales ventajas comparativas que una empresa puede explotar a fin desarrollar un plan exportador o un intercambio de ideas con empresas aliadas.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. ANTEPROYECTO	
INTRODUCCION	
1. MARCO TEORICO	4
1.1 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS CLAVES QUE AFECTAN LA DECISION DE EXPORTACIÓN.	16
1.1.1 La compañía totalmente desinteresada.	16
1.1.2 La compañía interesada parcialmente.	16
1.1.3 La compañía exploradora.	17
1.1.4 El exportador experimental.	17
1.1.5 El pequeño exportador experimentado.	17
1.1.6 El gran exportador y experimentado.	18
1.1.7 Compañías multinacionales y globales.	18
1.2 IMPACTO DE LA GLOBALIZACION E INTERNACIONALIZACION EN LOS MERCADOS.	19
1.3 LA ORIENTACION AL MERCADO DENTRO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION.	22
2. SITUACION DEL PROCESO EXPORTADOR EN COLOMBIA Y CARTAGENA.	24

3. GESTION DEL MARKETING Y LA COMERCIALIZACION INTERNACIONALDE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.	37
3.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN SU ESTRUCTRA DE PROPIEDAD.	41
3.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.	43
3.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES.	46
3.4 INTENCION EXPORTADORA Y PERCEPCION DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN.	49
3.4.1 Existe una unidad administrativa dedicada a la actividad exportadora.	49
3.4.2 Motivación o razones para iniciar el proceso exportador.	51
3.4.3 Principales obstáculos internos que tiene que enfrentar el empresario para consolidar los esfuerzos hacia la exportación.	54
3.4.4 Factores externos a la empresa.	56
3.4.5 Factores que favorecen el proceso de internacionalización.	58
3.4.6 Conocimiento de los mercados a los que desea exportar.	59
3.4.7 Destino de la inversión de recursos.	61
3.5 PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL.	64
3.6 EXPERIENCIA INTERNACIONAL.	68
3.6.1 Bloques o Regiones económicas de destino de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena 1998 – 2004.	68
3.6.2 Numero de años que lleva exportando consecutivamente.	69
3.6.3 Forma de entrada a los mercados internacionales.	70
3.6.4 Estado actual de mercado internacional con el que inicio.	72
3.6.5 Porcentaje de ingresos provenientes de las exportaciones.	73

3.6.6 Adaptación de los productos a los mercados extranjeros.	75
3.7 FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS.	76
3.7.1 Capacidad de producción utilizada.	77
3.7.2 Factores de competitividad.	78
3.7.3 Necesidades de la empresa.	81
3.7.4 Certificaciones de calidad.	82
3.8 NUMERO DE PRODUCTOS QUE DESARROLLA AL AÑO.	85
3.9 PORCENTAJE DE INGRESOS DESTINADO A INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.	86
3.10 PORCENTAJE ACTUAL DE DEVOLUCIONES.	87
4. NIVELES DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.	90
4.1 CELLUX COLOMBIANA S.A.	91
4.2 C.I. COMEXA S.A.	92
4.3 CERROMATOSO S.A.	93
4.4 COMAI S.A.	94
4.5 PETROQUIMICA COLOMBIANA S.A.	95
4.6 POLYBOL S.A.	96
4.7 SYNGENTA S.A.	96
4.8 ABONOS COLOMBIANAOS S.A.	97
4.9 CORPISOS S.A.	98
4.10 POLYBAN INTERNATIONAL S.A.	99
4.11 BIOFILM S.A.	100
4.12 C.I. CURTIEMBRES MATTEUCCI S.A.	101
4.13 PROPILCO LTDA.	102
4.14 C.I. OCEANOS S.A.	103
4.15 C.I. AGROSOLEDAD S.A.	104
4.16 ETEC S.A.	105
4.17 DUPONT COATINGS S.A.	106

4.18 ROYAL ANDINA S.A.	107
4.19 C.I. PESBOCOL S.A.	108
4.20 EXXON MOBIL DE COLOMBIA S.A.	108
4.21 CONTINENTAL FOODS	109
4.22 CORPORACION PLASTICA S.A.	110
4.23 TUBOS DEL CARIBE	111
4.24 C.I. AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.	112
4.25 BAYER CROPSCIENCES S.A.	113
4.26 DOW QUIMICA DE COLOMBIA S.A.	113
4.27 CABOT COLOMBIANA S.A.	114
4.28 PULPAS DEL CARIBE S.A.	115
4.29 C.I. TODOMETAL S.A.	116
4.30 COLCLINKER S.A.	116
5. CONCLUSIONES	118
6. BIBLIOGRAFIA	132

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fases o etapas de la internacionalización.	11
Figura 2. Movimiento portuario de Cartagena.	32
Figura 3. Exportaciones aduana de Cartagena por país de destino.	33
Figura 4. Estructura empresarial de la ciudad de Cartagena por actividad económica.	45

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventajas competitivas que se alcanzan en la internacionalización.	21
Cuadro 2. Exportaciones colombianas por sector 1998 – 2004	25
Cuadro 3. Colombia, destinos de las exportaciones 1998 – 2004. (Millones de dólares FOB)	28
Cuadro 4. Colombia, balanza comercial según grupos económicos y principales países 1998 – 2004. (Millones de dólares FOB)	29
Cuadro 5. Exportaciones por departamentos de origen.	30
Cuadro 6. Empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena según actividad económica .	39
Cuadro 7. Distribución de las exportaciones por país de destino.	69
Cuadro 8. Resumen de las empresas encuestadas según el nivel de internacionalización.	117

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estructura de la sociedad de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.	43
Gráfica 2. Sectores de la economía de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.	44
Gráfica 3. Tamaño de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.	48
Gráfica 4. Numero de las empresas que poseen un departamento de exportaciones en la ciudad de Cartagena.	50
Gráfica 5. Motivos o razones para iniciar el proceso de internacionalización.	53
Gráfica 6. Factores internos a la empresa.	55
Gráfica 7. Factores externos a la empresa que tiene que enfrentar el exportador.	57
Gráfica 8. Factores que favorecen el proceso de internacionalización de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.	59

Gráfica 9. Conocimientos de los mercados hacia los que se desea exportar.	61
Gráfica 10. Destino de los recursos obtenidos por la empresa.	63
Gráfica 11. Percepción de las actividades internacionales.	67
Gráfica 12. Bloque o región económica de destino de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena de 1998 – 2004.	69
Gráfica 13. Años de experiencia en los mercados internacionales.	70
Gráfica 14. Forma de entrada a los mercados utilizada por las empresas de Cartagena.	72
Gráfica 15. Estado actual del mercado con el que la empresa inicio actividades internacionales.	73
Gráfica 16. Porcentaje de ingresos que provienen de la actividad internacional.	74
Gráfica 17. Nivel de adaptación de los productos exportados por las empresas encuestadas a los mercados extranjeros.	76
Gráfica 18. Capacidad de producción utilizada por las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.	78
Gráfica 19. Factores de competitividad de las empresas de Cartagena.	80
Gráfica 20. Necesidades de la empresa al internacionalizarse.	82

Gráfica 21. Empresas que poseen alguna certificación de calidad.	83
Gráfica 22. Tipo de certificación de calidad adoptada por las empresas en la ciudad de Cartagena.	85
Gráfica 23. Numero de productos que la empresa genera al año.	86
Gráfica 24. Porcentaje de ingresos destinados a innovación y desarrollo.	87
Gráfica 25. Porcentaje de devolución de productos.	89

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Etapas en el proceso de internacionalización.	122
ANEXO B. Encuesta sobre potencial de internacionalización de las empresas de la ciudad de Cartagena.	123
ANEXO C. Resumen del modelo de internacionalización de Michael Czinkota.	130

INTRODUCCIÓN

En los comienzos del nuevo siglo, el escenario que enmarca la actuación de las empresas se caracteriza cada vez más por la progresiva apertura e interdependencia de los sistemas económicos y políticos. La revolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los fuertes cambios tecnológicos que han transformado la manera de hacer y dirigir los negocios, el auge de los servicios y, en definitiva, el imparable fenómeno de la globalización, con el proceso de cambio que implica, sitúa la competitividad internacional como uno de los factores de mayor prioridad, tanto para los gobiernos de los países como para los agentes privados.

En este marco, la internacionalización de la empresa se configura como un hecho fundamental, lo que ha provocado el interés creciente por este fenómeno tanto desde el ámbito de la gestión como desde la investigación. Pero la internacionalización supone para la empresa afrontar un reto considerable, el de situarse en un entorno altamente competitivo, cargado de incertidumbre, en el que será necesario perseguir constante e intensamente la obtención de ventajas competitivas que le permitan mantenerse en el mismo.

Las empresas que operan en el ámbito internacional están expuestas a un entorno competitivo, económico, cultural, legal y político que puede ser muy diferente al de su mercado doméstico, lo cual es fuente de incertidumbre. El éxito competitivo de la empresa vendrá dado por su capacidad de generar y sostener rendimientos superiores a sus rivales.

Sin duda alguna estos fenómenos ligados a la globalización plantean un desafío para las empresas de Cartagena y del país, al aumentar la complejidad de las

operaciones en mercados geográficos distintos, sin embargo, al encontrarse Cartagena en una posición geográfica estratégica y ser un puerto natural, marítimo y fluvial posee un amplio privilegio con relación a las demás ciudades colombianas. Estas cualidades le permiten a las empresas de Cartagena desarrollar nuevas habilidades y procesos con el fin de ser más competitivas en el ámbito regional, nacional y mundial. Este reto no solo lo enfrentan las grandes empresas, sino todas aquellas que quieren penetrar en el mercado internacional, debido a que muchas de estas no poseen de manera definida una estructura física, tecnológica, administrativa y un sistema de información gerencial y comercial que le ayuden a encontrar la ocasión oportuna para iniciar su proceso de internacionalización.

A través de la actualización de este proyecto de investigación se contribuye a la identificación de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena, en cuanto a la gestión de marketing internacional y la mezcla de mercadeo; a identificar como influyen estas características en su nivel de internacionalización, con el fin de proporcionar información que sirva de guía en el desarrollo de estrategias de marketing internacional y manejar de manera eficientes sus exportaciones. Esta investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se establecen las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta la presente investigación y en el cual se hace énfasis a la teoría de Michael Czinkota, principal fuente de información para clasificar las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena de indias.

En el segundo capítulo se hace un balance acerca de la situación coyuntural del comercio exterior tanto en el ámbito nacional, así como en el departamento de Bolívar y por ultimo en la ciudad, con el fin de analizar y determinar los cambios que han venido sufriendo el sector exportador de la ciudad de Cartagena durante los años de estudio.

En el tercer capítulo se analizan la gestión de marketing y las condiciones de competitividad y producción de cada una de las empresas pertenecientes a la muestra, a través de los resultados arrojados por la encuesta **NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS**.

En el cuarto capítulo se hacen las conclusiones pertinentes al estudio y se procede a clasificar a las empresas objeto de la investigación para determinar el nivel de internacionalización que poseen actualmente y si han sufrido cambios desde la investigación anterior.

Por último se realizan las conclusiones pertinentes a la investigación y se procede a hacer las recomendaciones necesarias para que las empresas de la ciudad mejoren su situación actual en el sector exportador o por el contrario mantengan la tendencia competitiva que poseen hasta estos momentos.

1. MARCO TEÓRICO

Desde el principio de los tiempos el hombre intercambia los bienes que produce con otros hombres. Así de igual forma lo hicieron las pequeñas economías feudales, los grandes imperios y hoy en día lo hacen bajo el intervencionismo de los Estados encargados de las políticas de comercio internacional, situación que se presenta debido a que el autoabastecimiento eficiente es muy difícil de alcanzar, y no lleva al bienestar universal de un país.

El hecho de que cada país o región posea características diferentes en cuanto a dotación de factores de producción (recursos naturales, capital físico, recursos humanos y tecnología) hace que a cada región en particular se le facilite la especialización en la producción de un bien, a esto se le suman las diferencias en los gustos y preferencias de sus consumidores, y a que cada cual puede aprovechar la existencia de economías de escala, siendo estas las razones que dieran origen al principio desarrollado por Adam Smith en el que analiza el Comercio Internacional.

Smith explica en su libro "*La riqueza de las naciones*" que las ventajas *Absolutas*, se pueden presentar en un mundo sin barreras comerciales en donde cada país buscará especializarse en la producción y consecuente exportación de bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta superior. Igualmente plantea que dicha ventaja se obtiene cuando un país puede producir mayor cantidad de un bien con los mismos recursos que otro país; o dicho de otra manera, cuando produce más eficientemente en términos económicos un determinado bien.

Posteriormente el economista David Ricardo modifica esta teoría en términos de ventajas *comparativas*. Ricardo, mantiene que aun cuando una nación no tuviera una ventaja absoluta en comparación con otro país, igual podría suceder que en dos productos los recursos productivos se aplicarían más eficientemente a la producción de uno de los bienes que en el otro país. Esto le permitiría, aun sin gozar de ventajas absolutas, especializarse en la producción de ese bien.¹

Así mismo, Hecksher y Ohlin, dos economistas escoceses, siguieron desarrollando esta teoría basándose en la idea de que todas las naciones poseían un nivel de *tecnología* equivalente pero diferían, justamente, en la dotación de sus factores de producción. Debido a esta razón los países obtienen ventajas comparativas al utilizar los factores que poseen en abundancia en aquellos sectores que hacen uso intensivo del mismo.²

De lo anterior se puede deducir que dichas teorías fueron desarrolladas bajo modelos económicos en los cuales uno de los parámetros para que funcione el modelo era la existencia de *Librecambismo*.

Sin embargo, en la historia de la humanidad nunca ha existido tal condición, ya que los gobiernos interfieren en el librecambio mediante políticas comerciales *proteccionistas*, por ejemplo con derechos y aranceles de importación, barreras no arancelarias, subsidios y subvenciones, como diversas trabas al comercio. La justificación de estos hechos se puede dar en proteger una industria incipiente, o favorecer los procesos de sustitución de importaciones, o bien para salvaguardar la economía nacional.³

¹ D. Ricardo, Principios de Economía política y tributación. Edit. F.C.E. México 1973 Pág. 67.

² González, Sara. Organización económica internacional. Macgraw-Hill, Pág. 40.

³ González, Sara. Organización económica internacional. Macgraw-Hill, Pág. 35.

Para corregir los desequilibrios de la balanza de pagos, los gobiernos tratarán, lógicamente, de fomentar las exportaciones. Pero para ello, en algunos casos, se sienten tentados a utilizar medidas perjudiciales para el resto de los países, por lo que pueden provocar reacciones indeseables.

Los acuerdos internacionales para derribar estas barreras no servirán de nada si no hay una voluntad liberalizadora clara y firme. La imaginación de los dirigentes políticos podrá siempre descubrir nuevos métodos "no prohibidos" de dificultar las importaciones. La barrera más reciente y sofisticada de las ideadas hasta ahora son las "auto restricciones concertadas"⁴ como las acordadas entre los Estados Unidos y el Japón en virtud de las cuales éste último país limita *voluntariamente* la cantidad de productos que envía a los americanos. Si no existieran barreras a las importaciones ni ayudas artificiales a las exportaciones, los movimientos internacionales de bienes y servicios se producirían exclusivamente por razones de precio y calidad. Esa es, en el fondo, la única forma sostenible de mejorar la posición internacional y la relación real de intercambio de un país: conseguir producir con mayor eficacia, más calidad, a menor coste. Y para ello lo que hay que hacer es mejorar la organización productiva, la formación de los trabajadores y la tecnología.

En 1950, H. Singer y Prebisch, dos economistas interesados por los problemas de desarrollo de algunos países afirmaron que el comercio internacional entre estos y los países industrializados no puede analizarse bajo un marco conceptual rígido y estático debido a que el reparto de los beneficios de estas relaciones termina siendo asimétrico. Sobre esta base Singer y Prebisch recomiendan a los países en desarrollo actuar en tres sentidos:

⁴ www.esmas.com. La secretaria de economía, emprendedores. Publicación 2004.

- 1) Encaminar su industrialización a través de una política proteccionista selectiva.
- 2) Desarrollar el comercio mediante bloques o regiones económicas.
- 3) Negociar para que los países industrializados aumenten la inversión directa con los países en desarrollo y presionar para que estos eliminen las barreras a la importación de productos primarios.

En la actualidad, el sistema mundial de comercio se encuentra atravesando por un proceso de cambio, dinamizado por la presencia ya hegemónica de grandes corporaciones transnacionales que conducen a transformaciones productivas y tecnológicas que están globalizando las relaciones comerciales y reestructurando los procesos productivos. En este proceso, los factores de localización se están transformando, estableciendo nuevos retos a las regiones.⁵

Si bien la globalización comercial y la reestructuración económica, resultan en procesos de localización y relocalización de la actividad económica. Las implicaciones de estos fenómenos tienen repercusiones en la organización espacial de la producción y genera dos procesos: la macro regionalización y la reorganización regional al interior de los espacios nacionales de aquí que la creciente rivalidad internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de la unión económica europea, el incremento de las importaciones procedentes del sudeste asiático, la integración creciente de los distintos mercados financieros internacionales y la mayor cooperación económica en el ámbito internacional; son fenómenos de actualidad que marcan un auténtico punto de ruptura con la evolución económica internacional hasta hace muy pocos años."(Jordi Canals)⁶

⁵ <http://www.ugt.es/globalizacion/ortegon.htm>

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos13/anota/anota.shtml#glo>

Los anteriores y otros hechos de la vida económica suponen no solo un cambio en la economía internacional sino que también proponen a las empresas asumir el reto de la globalización de los mercados como un fenómeno universal e irreversible. Sin embargo, a pesar de las afirmaciones anteriores surge la pregunta: ¿Por qué resulta tan difícil acertar con la globalización? Parte de la respuesta guarda relación con el modo en que las empresas formulan sus estrategias de globalización.

Por esto las firmas han de explotar las oportunidades generadas por su expansión internacional al tiempo que responden adecuadamente a los desafíos que plantea. Igualmente los esfuerzos de internacionalización que realizan suelen verse obstaculizados por toda una serie de factores (sociales, culturales, políticos demográficos, etc.) que varían enormemente de un país a otro.

Existen diferentes enfoques teóricos para abordar y explicar este fenómeno adoptado por las empresas⁷. Los cuales se clasifican en tres grandes bloques: económico o racional, el enfoque de las fases de desarrollo o secuencial y el enfoque estratégico.

El *enfoque económico* permite considerar la toma de decisiones y el comportamiento empresarial como procesos totalmente racionales. Los trabajos considerados bajo este enfoque constituyen la denominada literatura de los modos de entrada en el mercado extranjero. De este enfoque se desprenden las siguientes teorías: *la teoría de los costos de transacción* plantea que la existencia de imperfecciones en el mercado internacional permite a la empresa beneficiarse de ser multinacional, al existir la posibilidad de que esta internalice la transacción a un menor costo⁸. Y *la teoría ecléctica* según la cual la decisión de entrar a mercados internacionales depende de tres variables: la propiedad, la localización y

⁷ Young, S. Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y Gestión. Plaza y Janes Madrid.

la interiorización⁹. La primera variable hace referencia a las ventajas derivadas de la propiedad de la empresa de una nacionalidad respecto a las de otra, las cuales deben compensar los costes adicionales que implica operar en un entorno diferente. La localización hace referencia a las ventajas derivadas de fabricar sus productos en el extranjero, frente a la opción de abastecer a los mercados exteriores con las exportaciones. Por último, la interiorización supone las ventajas que se derivan de las imperfecciones de los mercados y que promueven la opción de interiorizar actividades.

El enfoque secuencial sugiere que la internacionalización de la empresa evoluciona de forma secuencial y consistente a lo largo de un proceso organizativo, atravesando una serie de etapas variando su número y naturaleza de un modelo a otro¹⁰. Bajo este enfoque se puede incluir aportaciones como el modelo de ciclo de vida, el modelo de innovación y el modelo de uppsala.

Este último plantea que las empresas desarrollan su mercado doméstico, siendo la internacionalización consecuencia de una serie de decisiones incrementales que están limitadas por dos factores información y servicios. Dicha teoría de las decisiones incrementales establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento.

En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas: actividades esporádicas o no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero¹¹.

⁸ Buckley, P. J. y Casson, M.C. (1976) *The Future of Multinational Enterprise*. McMillan, Londres.

⁹ Dunning (1976). *La estrategia transnacional en los países desarrollados y en vía de desarrollo*.

¹⁰ Turnbull, (1987). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas*.

¹¹ Johansson, J. y Vahlne, J.E. (1990). "The Mechanism of Internationalization". *International Marketing Review*. Vol. 7, # 4, pp 11 – 24.

El enfoque estratégico consiste en mantener un equilibrio entre los factores externos e internos a la organización, dejando atrás una concepción determinista y admitiendo la existencia de una continua conexión entre la empresa y su entorno¹², se trata, en definitiva, de confrontar las oportunidades y amenazas que el proceso de internacionalización implica con las fortalezas y debilidades que la empresa posee para llevar a cabo el mismo.

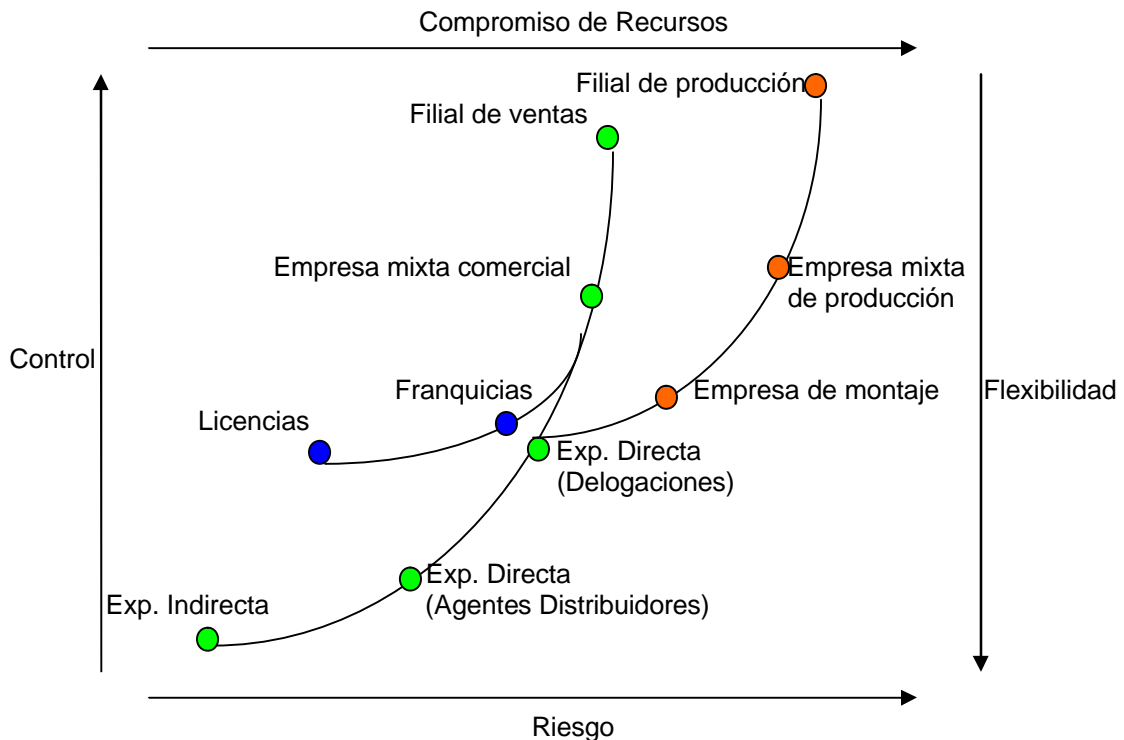
El análisis económico existente relativo a las causas que determinan la internacionalización de las empresas se compone de diferentes grupos de teorías, que desde distintos enfoques explican por que desde una perspectiva microeconómica, es decir, tomando como punto de referencia a la empresa, las diversas teorías que integran la teoría de internacionalización y la teoría ecléctica explican de forma general las razones por las que puede tener lugar la expansión internacional de las empresa y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de la producción.

No hay un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional. Lo que sí encontramos es una posible senda que nos marca distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad exterior, el riesgo que asume y los recursos que emplea en su expansión internacional.

A continuación se presentan en la figura 1 las diferentes fases o etapas que sigue la empresa durante el proceso de internacionalización.

¹² Alonso, (1998). **Competir en el exterior. La empresa y los mercados internacionales.**

Figura 1. Fases o etapas de la internacionalización



Fuente: I.A. Alonso y V. Donoso. Competir en el exterior. La empresa y los mercados Internacionales icex 1998.

Estas distintas opciones que la empresa elige para su expansión internacional implican que cada empresa puede estar en una fase distinta. (Anexo A)

Si extraemos una idea central de las teorías expuestas anteriormente encontramos que la clave para la supervivencia es la participación en el mercado internacional siendo que esta es una actividad que vale la pena para muchas compañías. Las nuevas actividades en un ambiente desconocido incrementan el riesgo de la compañía, indicando que se deben preparar sus actividades y ajustarse a las necesidades y oportunidades de los mercados internacionales para llegar a ser participantes en el largo plazo, sin embargo, debido a la globalización gradual del mercado las compañías cada vez tienen menos tiempo para ajustarse

las nuevas realidades del entorno, además muchas de estas están expuestas a la competencia internacional lo quieran o no.

Para lograr sortear todos estos obstáculos los administradores deben entender que lo que se vende para los dueños y ejecutivos de la compañía, debe ayudar en el movimiento hacia la internacionalización. Los empleados y prospectos deben ser capaces de evaluar la dirección estratégica de la compañía. Un conocimiento de los atributos inherentes que permitan la internacionalización de las compañías, ayuda a seleccionar el mejor ambiente al llegar a ser activos en el mercado internacional.

Si analizamos detenidamente cuales son los motivos por los cuales las compañías deben internacionalizarse encontramos que estos siguen siendo la calidad de la administración y su tipo, demostrando que la administración dinámica es importante cuando las compañías dan sus primeros pasos en el ámbito internacional. El compromiso administrativo a la larga y sus percepciones y actitudes también son útiles para pronosticar el éxito de la exportación. Los administradores de las compañías exportadoras muestran un nivel alto de educación y un dominio de idiomas extranjeros.

Para lograr comprender como estos factores afectan a las empresas se decidió dividirlos en agresivos y no agresivos, siendo las primeras las que están orientadas al largo plazo y son activas en una cantidad mayor de mercados.

En muchas actividades de negocios, un factor por si sólo, rara vez justifica cualquier acción, es una combinación de factores lo que impulsa a las compañías hacia una dirección determinada. Para la internacionalización esto es cierto, su motivación consiste de una variedad de factores que impresionan y motivan a las

compañías hacia el camino internacional. Estas condiciones se diferencian en motivos proactivos y reactivos.¹³

Según Czinkota, los motivos proactivos pueden ser percibidos como una gran ventaja en las utilidades las cuales son muy estimulantes y pueden percibir las ventas internacionales como una fuente potencial de márgenes de utilidad más altos o de más utilidades agregadas. Igualmente plantea que cuando se planea entrar a los mercados internacionales, la rentabilidad percibida con frecuencia es muy diferente a la obtenida.

La teoría de internacionalización basada en el modelo secuencial indica que la rentabilidad inicial es muy baja en particular en operaciones internacionales de inicio, la brecha entre la percepción y la realidad es particularmente grande cuando la compañía no se ha comprometido en anteriores actividades del mercado internacional. A pesar de una planeación completa, es posible que las influencias imponderables cambien el panorama de las utilidades de modo sustancial, por ejemplo, un cambio súbito en los tipos de cambio alteran los pronósticos de las utilidades, aunque se base en una poderosa operación de mercado.

Así mismo Czinkota presenta en su teoría que existe otro estímulo contemplado al poseer información exclusiva del mercado, esta incluye el conocimiento sobre clientes extranjeros, mercados o situaciones que no poseen otras compañías, resultados de visiones particulares sustentadas en la investigación y contactos o simplemente por estar en el lugar indicado en el momento oportuno. Este estímulo solo es inicial puesto que las demás empresas en el mediano plazo alcanzan la ventaja de información de la compañía.

¹³ MICHAEL Czinkota, Marketing Internacional, Modelo del Proceso de Exportación. Macgraw-Hill México 1995 Pág. 7.

Por último, existen estímulos que se determinan por el lugar específico dentro del cual se encuentra la empresa o de su capacidad para afrontar el mercado internacional. Estos estímulos pueden ser clasificados dentro de: los beneficios fiscales, los productos únicos, las ventajas tecnológicas, las economías de escala y el impulso administrativo.

Continuando con las condiciones que propician el proceso de internacionalización encontramos en este modelo que los motivos reactivos son aquellos que influyen en las compañías para responder a los cambios y presiones del ambiente de negocios. Muchas compañías reaccionan a las presiones competitivas ejercidas por las empresas de su entorno las cuales ejecutan acciones de internacionalización para mejorar su posición en el mercado.

Uno de los motivos reactivos más importantes es la sobreproducción, esta condición permite crear un sistema de seguridad de válvula pero no garantiza un compromiso total con la actividad exportadora en la empresa. Un efecto similar es causado por las ventas estables nacionales medidas en volumen de ventas o participación de mercado, dicho exceso de capacidad es un estímulo reactivo poderoso al igual que la proximidad de los clientes y puertos, la cercanía psicológica al mercado internacional debido a que juega un papel importante en las actividades de exportación de una compañía.

Mas allá de las condiciones propicias para alcanzar el proceso de internacionalización las compañías deben ser consientes que para que tenga lugar el cambio, alguien o algo dentro de la compañía debe iniciarlo y cuidarlo mediante su implantación, a esta intervención se le denomina agente de cambio y se clasifican así:

- Agentes de cambio internos: Una administración bien informada, descubre y entiende el valor de los mercados internacionales y debe buscar oportunidades en el comercio internacional. Los factores que lo permiten son los viajes al extranjero, durante los cuales se descubren nuevas oportunidades de negocios o se recibe información que lleva a la administración a creer en dichas oportunidades. Los que han vivido en el extranjero, aprenden su idioma y cultura e investigan si las oportunidades del comercio internacional son apropiadas para la compañía.
- Agentes de cambio externos: La principal influencia externa sobre la decisión de una compañía a llegar a internacionalizarse es la demanda extranjera, mediante investigaciones desde el extranjero teniendo un efecto poderoso en el interés inicial de entrar al mercado internacional, los pedidos solicitados del extranjero sin un trabajo previo son uno de los factores principales que motivan a las compañías a iniciarse en la exportación aunque durante la última década las compañías han llegado a reconocer que deben tomar la iniciativa para iniciarse en la exportación.

Las anteriores condiciones (los motivos preactivos y reactivos y los agentes de cambio) complementan la teoría bajo la cual trabaja la presente investigación. Michael Czinkota creó una teoría que representa el proceso que las empresas deben seguir a fin de alcanzar la internacionalización comercial, dicho modelo trabaja bajo el enfoque secuencial y está especialmente encaminado a las pequeñas y medianas empresas que empiezan el proceso de internacionalización.

1.1 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS CLAVES QUE AFECTAN LA DECISION DE EXPORTACION.

La internacionalización es un proceso gradual, en el que rara vez una compañía se forma expresamente para comprometerse en actividades de comercio internacional; pese a esto, en algunos casos estas pueden ser fundadas con el propósito explícito de realizar comercio en el extranjero, debido a la importancia reconocida del comercio internacional y porque la economía nacional también pueda ser demasiado pequeña para apoyar sus actividades. Los exportadores innatos o de inicio tienen un papel distinto al involucrarse en el comercio internacional de una economía, en muchos casos empiezan sus operaciones en el mercado internacional sus etapas son las siguientes:¹⁴

1.1.1 La compañía totalmente desinteresada: tiene un volumen de ventas menores a 5 millones de dólares y menos de 100 empleados. Existe un presidente. No exporta ni planea hacerlo en el futuro. Requerimientos de asistencia: Provocar un nivel de conciencia de la exportación. Estrategias de aplicación – ejecución: Mayor educación internacional, expone cifras de exportación por industria, estadísticas de rentabilidad. La administración es consiente que la compañía tiene productos exportables y trata de cubrir los pedidos del extranjero. Durante este proceso la compañía empieza a explorar la posibilidad de exportar. Pero no está segura si continuara haciéndolo en el futuro.

1.1.2 La compañía interesada parcialmente: su volumen de exportaciones anuales es inferior a 200 mil dólares colocados en menos de 10 clientes, una cuarta parte de estas buscaron su primer pedido de exportación. Requerimientos de asistencia. Provocar niveles de conciencia sobre los niveles de exportación. Estrategias de aplicación – ejecución: Estudiar y demostrar los beneficios

¹⁴ MICHAEL Czinkota, Marketing Internacional, Modelo del Proceso de Exportación Pág. 212

derivados de exportar, proporciona esos servicios de manera precisa y oportuna. La compañía planea exportar y explorar activamente las posibilidades de exportación. La contribución de las exportaciones al crecimiento de las utilidades de la empresa es reconocida, sin embargo las experiencias de exportación anteriores con respecto a las utilidades no cubre las expectativas.

1.1.3 La compañía exploradora: tiene un volumen anual de ventas mayor a 10 millones de dólares y cuentan con menos de 100 empleados, exportan alrededor de 2 millones de mercancía en menos de 20 clientes. Requerimientos de asistencia: Hacer más rentable la exportación. Proporcionar la información general y la asistencia práctica. Estrategias de aplicación – ejecución: Legislación fiscal que reduzca la tasa de impuestos sobre los primeros 200 mil dólares de exportaciones. Libros y folletos que contengan datos actuales sobre el mercado así como cooperación con universidades. Los problemas percibidos durante el proceso de exportación se trasladan a las áreas de ventas, a la cantidad de información financiera que reúna la empresa, la adaptación del producto a requerimientos en el extranjero. La asistencia técnica se considera vital para la recaudación de información acerca de las prácticas de negocios.

1.1.4 El exportador experimental: posee ventas menores a 5 millones de dólares, menos de 100 empleados. Promedio de 750 mil dólares de exportación a 10 clientes. Requerimientos de asistencia: Motivar la exploración activa de la exportación. Proporcionar asistencia general y ayudar con la adaptación del producto. Estrategias de aplicación – ejecución: Proporcionar requisiciones de compras extranjeras de los productos fabricados. Buscar contactos, asumir la función de intermediario y una buena legislación fiscal.

1.1.5 El pequeño exportador experimentado: sus ventas anuales son inferiores a 10 millones de dólares, menos de 100 trabajadores. Su exportación debajo de 1.5 millones de dólares en alrededor de 40 clientes. Requerimientos de asistencia:

Hacer más rentable la exportación. Proporcionar asistencia general, ayudar con el financiamiento. Estrategias de aplicación – ejecución: Incentivos fiscales, asistencia financiera así como su respuesta rápida. Seminarios de capacitación. La exportación se percibe como una actividad muy favorable debido a que genera una ventaja tecnológica, un impulso administrativo lo cual termina generando una ventaja de utilidades muy provechoso para la empresa.

1.1.6 El gran exportador y experimentado: tiene unas ventas anuales debajo de 50 millones de dólares, entre 100 y 250 personas. Exportación promedio de 6 millones de dólares a 140 clientes. Requerimientos de asistencia: Facilitar el servicio al cliente, proporcionar asistencia general. Estrategias de aplicación – ejecución: Capacitar personal en el extranjero con costo indirecto de servicio al cliente. Los principales problemas son percibidos en las áreas de prestación de servicios en el extranjero, la información de marketing y la transferencia de fondos a la compañía.¹⁵

1.1.7 Las compañías multinacionales y globales: son aquellas compañías que ven el mundo como un solo mercado, desarrollan productos estándar bajo economías de escala los cuales son de una calidad fiable en cada mercado y manejan precios accesibles para nivel general, de esta manera la compañía se asegura que el mercado al que vende sea igual en todos los aspectos. Este tipo de compañía se diferencia de las multinacionales debido a que estas últimas tratan cada mercado bajo condiciones específicas de consumo y desarrollan un grado de adaptación de sus productos a la hora de entrar a competir en un nuevo mercado.¹⁶

¹⁵ MICHAEL Czinkota, Marketing Internacional, Modelo del Proceso de Exportación Pág. 212

¹⁶ Cateora, Phillip R. Marketing Internacional. Edit Irwin. Edición 8 Pág. 21

1.2 IMPACTO DE LA GLOBALIZACION E INTERNACIONALIZACION EN LOS MERCADOS

La globalización de la vida económica internacional afecta de manera directa a las empresas, porque abre las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos, sin embargo, esta también plantea retos a las empresas nacionales por la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales. Así mismo el exceso de rivalidad generada, la aparición de nuevas tecnologías y las acciones proteccionistas, han contribuido a que la crisis actual no sea puramente coyuntural sino el reflejo de cambios estructurales que se vienen produciendo en la economía mundial. La globalización plantea dos retos a las empresas: el primero es abrir nuevas oportunidades de expansión en el exterior y la segunda porque le añade complejidad a la dirección de las empresas.

No obstante, esta también afecta a los gobiernos ya que les imponen restricciones cada vez mayores a la hora de diseñar sus políticas económicas, igualmente afecta la sociedad civil generando un cambio social y cultural que la internacionalización supone es enorme.¹⁷

Por esta razón los países que se abren al comercio exterior deben diseñar una serie de medidas macroeconómicas que permitan a las empresas privadas desarrollar ventajas competitivas sin restricciones con el fin de poder contrarrestar la apertura que viene acompañada de la desregulación de los mercados, entre ellos: el de los factores productivos (laboral y de capitales), de productos (materias primas, productos intermedios y finales) y servicios (incluyendo los de comunicaciones y de transporte), así como también, de programas de privatización de las empresas públicas (incluyendo los servicios básicos), algunos

¹⁷ "Globalización y Crisis". Luís Jorge Garay. Tercer Mundo Editores – Colciencias. Santa fé de Bogotá. 1999.

servicios públicos (salud, educación, aduana, etc.) y, en muchos casos, la infraestructura o al menos su operación.

A pesar de las medidas macroeconómicas que los países adopten es previsible que las ventajas competitivas sean pasajeras, debido a que estas van cambiando en la medida que los competidores cambian sus estrategias, los países sus regulaciones y los bloques su organización interna. Cada país industrializado tiene que diversificarse internacionalmente en la producción para mantener su competitividad, ampliando también el rango de productos y procesos a fabricar internacionalmente, sin embargo, esta globalización de la producción favorece a los países en desarrollo ya que viene acompañada de flujos de capital, de inversión directa, al igual que el acceso a las nuevas tecnologías, lo cual genera amplias oportunidades de mejor integración en la economía mundial, manteniendo el nivel de internacionalización de las grandes empresas en los países de mayor desarrollo.

Para los países en desarrollo la globalización de la producción, significa consolidar su apertura, equilibrar sus sistemas económicos, privatizar sus empresas públicas productivas y de servicios. Para los países industrializados significa, consolidar sus equilibrios macroeconómicos, internacionalizar sus mercados financieros, ampliar y mejorar su infraestructura y todos los elementos que signifiquen mejorar su competitividad.

A continuación en el cuadro 1 se presentan algunas de las ventajas que la empresa puede llegar a alcanzar al introducirse en un nuevo mercado y desarrollar actividades que fortalezcan su rendimiento en el exterior.

Cuadro 1. Ventajas competitivas que se deben tener en cuenta antes del proceso de internacionalización.

EFICIENCIA	Esta tiene 3 fuentes principales de obtención: las ventajas comparativas, las economías de escala, y los sistemas propios.
FLEXIBILIDAD	Las empresas pueden alcanzar una mejor posición competitiva al ganar flexibilidad a través de su expansión internacional. La primera forma de obtenerla es diversificando, lo cual reduce el riesgo geográfico al no depender ya de un solo mercado. Además al operar en varios mercados puede defenderse mejor de la competencia pues ya no tendrá que hacerlo únicamente en su país de origen.
APRENDIZAJE	El aprendizaje que las empresas desarrollan en los mercados externos es otra fuente importante de ventajas competitivas, pues allí se conocen otras ideas y otras innovaciones sobre productos, servicios, distribución, marketing, publicidad, etc., que solo compitiendo allí se pueden aprender. Además las empresas siempre podrán ser más competitivas si están en los mercados más exigentes.
PRESTIGIO	Para una empresa, ser internacional les agrega prestigio y valor de cara a sus clientes que aprecian aquellos productos ya referenciados en los mejores mercados. No se puede competir en el ámbito internacional en vinos si el producto no está en los mejores restaurantes de las capitales Europeas.
ACOMPañAR A LOS CLIENTES	Muchas empresas deben seguir a sus clientes, tal es el caso de las firmas de auditoría y consultoría, y de los bancos.

FUENTE: "La Internacionalización de la Empresa". Jordi Canals. Editorial Mc Graw Hill 1994.

En cualquiera de los casos las medidas macroeconómicas que cada uno de los países decida tomar dependerán en gran medida de la orientación al mercado que el sector económico posea y sea capaz de utilizar en beneficio de las relaciones comerciales en el mercado internacional.

1.3 LA ORIENTACION AL MERCADO DENTRO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

La orientación al mercado se ha planteado en torno a dos perspectivas: una filosófica-cultural y una comportamental. De aquí podemos definir dicho fenómeno como un recurso intangible, una habilidad, capacidad, que proporciona el compromiso y la información necesarias para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo en una fuente de ventaja competitiva sostenible que redunde en mejores y superiores resultados.

Una de las teorías mas utilizadas para medir el grado de orientación al mercado dentro del proceso de internacionalización es la de KOHLI y JAWORKI (1990), debido a que esta se basa en comportamientos específicos que facilitan la exactitud en la operacionalización.¹⁸

Esta perspectiva operativa implica la definición del concepto de orientación al mercado señalando las actividades que deben ser ejecutadas en la organización de acuerdo con los planteamientos precedentes.

Según esta perspectiva las compañías que deseen orientarse al mercado deberán llevar a cabo un conjunto de actuaciones sobre su mercado dirigidas a que sus integrantes perciban que están recibiendo una oferta global más valiosa que la que puede obtener de otros competidores y que permitan la permanencia de un modo ventajoso en dicho mercado. KOHLI y JAWORKI, describen tres tipos de actividades que deben caracterizar una organización orientada al mercado como: generación de inteligencia de mercado, diseminación interna de dicha inteligencia

¹⁸ MARTIN ARMARIO, J. (2003): "Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas". Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.

y desarrollo y puesta en práctica de una respuesta organizativa coordinada dirigida al mercado.¹⁹

Mediante estas actividades, las firmas orientadas al mercado responden a su entorno y persiguen las oportunidades emergentes del mismo, es posible que muchas de tales oportunidades respondan a fuerzas de la globalización, expandiendo sus actividades a mercados exteriores.

Teniendo en cuenta todo lo anterior es preciso reconocer que la orientación al mercado favorece al proceso de internacionalización de la empresa y permite establecer mas claramente el grado o nivel en el cual se encuentra la compañía dependiendo del manejo del mercado que posee.²⁰

¹⁹ KOHLI y JAWORKI, B.J. (1990): Revista de Marketing, Vol. 54, abril Pág. 1- 18

²⁰ JOHANSON, J y VAHLNE, J.E. (1977): journal of international business studies, vol. 8 Pág. 23

2. SITUACION DEL PROCESO EXPORTADOR EN COLOMBIA Y CARTAGENA

El clima económico de un país, su crecimiento económico, y el desempeño de variables tan importantes como la inflación, la deuda pública, la inversión, el ahorro, entre muchos otros que conforman el entorno macroeconómico de una nación, son determinantes a la hora de escoger un destino de inversión.

El comportamiento de la economía colombiana en los años recientes esta marcado por la gran crisis de finales de los noventa y la lenta pero firme recuperación de los años posteriores; sin duda alguna, uno de los mayores retos de nuestros empresarios en el último decenio fue la superación de la etapa recesiva y la consecuente consolidación y fortalecimiento de sus empresas.

A partir de la década de los ochenta, el crecimiento económico en Colombia presentó una disminución significativa con respecto a las tres décadas inmediatamente anteriores, las cuales se habían caracterizado por una gran estabilidad macroeconómica y una tasa de crecimiento sostenida cercana al 5% anual. Si bien algunos economistas señalan que la desaceleración que experimentó el país a comienzos de los ochenta estuvo ligada a un agotamiento del “modelo de desarrollo”, explicado entre otras cosas por factores económicos como las restricciones comerciales, laborales o cambiarias, también se relaciona con desbalance macroeconómico de las cuentas fiscales y corrientes, y la crisis internacional que comenzó en Asia y se transmitió a otros mercados emergentes como Rusia y América Latina, especialmente Brasil y Argentina.

Para dar mas claridad respecto a estos datos se presenta un informe correspondiente a las exportaciones colombianas por sector industrial comprendidas entre los años 1998 a 2004.

Cuadro 2. Exportaciones colombianas por sector 1998 – 2004.

Sector	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total Exportaciones	10.866	11.617	13.158	12.330	11.975	13.127	16.730
Exportaciones tradicionales	5.277	6.113	6.947	5.481	5.309	6.031	7.659
Petróleo y derivados	2.329	3.755	4.775	3.285	3.275	3383	4.227
Café	1.893	1.347	1.067	764	772	809	949
Carbón	936	857	893	1.197	991	1.422	1.854
Ferro níquel	120	154	211	235	272	416	628
Exportaciones no tradicionales	5.588	5.504	6.211	6.849	6.666	7.097	9.071
Sector agropecuario	1.176	1.213	1.176	1.138	1.195	1.191	1.403
Sector minero	14	8	9	9	11	17	46
Sector industrial	4.376	4.254	4.994	5.670	5.419	5.777	7.453
Prod. alimenticios, bebidas y tabaco	946	814	870	980	944	1.831	1.214
Textiles, prendas de vestir	831	781	954	1.015	880	1.021	1.366
Industria maderera	44	45	63	76	69	63	80
Fabricación de papel y sus prod.	273	260	318	399	373	399	470
Fab. sustancias químicas	1.246	1.385	1.489	1.522	1.509	1.382	1.745
Minerales no metálicos	189	204	224	253	291	300	349
Metálicas básicas	102	115	147	173	247	755	823
Maquinaria y equipo	601	479	769	1.093	931	680	1.232
Otras industrias	146	172	161	159	175	156	174
Diversos y no clasificados	0	0	0	0	0	0	1,5
Demás sectores	23	30	31	32	41	112	168

Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE. Enero de 2005.

Al indagar un poco más acerca del proceso de internacionalización que siguen las empresas exportadoras, es necesario hacer una reflexión en el ámbito global para poder determinar cuales son las posibles políticas económicas y sociales que podrían afectar la decisión de exportar que emprenda una empresa hacia un país cualquiera.

Es aquí donde empiezan a jugar un papel fundamental las relaciones económicas internacionales que posee un país con su entorno y es donde los tratados internacionales desempeñan un papel primordial en las aspiraciones

empresariales debido a que representan beneficios arancelarios y no arancelarios que favorecen y facilitan en gran medida el proceso de exportación e internacionalización de las compañías. Estos múltiples acuerdos abren nuevos mercados y diversifican el destino de las exportaciones lo cual fortalece la planta productiva nacional y la creación de empleos bien remunerados.

La dinámica del comercio internacional ha sido cada vez más importante en la determinación de la estructura productiva de un país. Así mismo, el producto de acuerdos internacionales como la OMC, las barreras al comercio en la frontera han disminuido, y el papel de los gobiernos se ha intensificado en la definición de las reglas del juego para los negocios internacionales en el ámbito mundial y regional. En el mismo sentido, los acuerdos comerciales se han convertido en un factor decisivo para la competitividad de las empresas y para la determinación de la dirección y composición de los flujos de comercio.

Los acuerdos preferenciales pueden incorporar diferentes tipos de integración económica: unos tan sólo reducen o eliminan la protección arancelaria y no arancelaria entre los miembros, o adicionalmente establecen barreras arancelarias comunes contra los países no miembros; algunos incluyen también la libre movilidad de bienes y servicios, trabajo, y capital, y en otros casos la integración conlleva la unificación y coordinación de políticas macroeconómicas.

Desde el inicio de la apertura económica, Colombia ha sido un país que se ha caracterizado por mantener una política internacional abierta generando múltiples tratados bilaterales y multilaterales con bloques económicos que benefician el comercio dentro y fuera de nuestras fronteras.

En el continente americano Colombia ha multiplicado sus lazos comerciales con la firma de diversos tratados de libre comercio. En los últimos cinco años, Colombia ha puesto en vigor acuerdos comerciales con países del Norte, Centro y

Sudamérica. Por ejemplo en 1995 se pusieron en marcha tratados de libre comercio con México y Venezuela, en el marco del Grupo de los Tres, y actualmente se negocia el tratado de libre comercio con Estados Unidos (TLC).

Una de las ventajas más representativas que ha alcanzado Colombia dentro de los múltiples convenios económicos en los que se encuentra actualmente, hace referencia a la desgravación de los bienes comercializados para cada bloque.

Un ejemplo evidente del caso se puede apreciar en el tratado que tenemos con el CARICOM, cuyos países signatarios pusieron en vigencia los compromisos de desgravación para Colombia a partir del 1 de junio de 1998 y el 1 de enero de 1999. Estos países fueron: Jamaica, Trinidad y Tobago, Barbados y Guyana. Situación que hoy día enmarcan las ventajas que puede obtener cada país al aliarse a un bloque económico o mantener relaciones bilaterales con el fin de alcanzar un equilibrio comercial en el ámbito global.

El cuadro 3 hace énfasis en el destino y el total de las exportaciones que Colombia mantiene con cada uno de los diferentes bloques económicos en el mundo y los países más representativos con los cuales manejamos acuerdos bilaterales de complementación económica. Estas exportaciones están expresadas en valor FOB y demuestran los aumentos consecutivos que han venido sufriendo desde 1999 hasta el 2004.

Como se puede observar en el siguiente cuadro desde el año 1999 el total de las exportaciones a estos grupos al igual que a los diferentes países con los que Colombia posee convenios bilaterales, reportan ingresos consecutivos que indican el periodo de reactivación de las exportaciones colombianas. Estas expresadas en millones de dólares FOB son del orden de los US \$ 11.617, lo cual representa un

incremento con respecto al año anterior en US \$ 751 millones FOB; así mismo en los años siguientes siguió aumentando hasta llegar al 2004 donde se observó un incremento promedio de \$16.730 millones de dólares FOB.

Cuadro 3. Colombia, destinos de las Exportaciones 1998-2004. (Millones de dólares FOB).

DESTINO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 ^P
Total exportaciones/1	10.866	11.617	13.158	12.330	11.975	13.129	16.730
GRUPOS COMERCIALES DE DESTINO							
ALADI	2.633	2.233	2.958	3.420	2.962	2.576	4.202
CAN	2.144	1.651	2.185	2.771	2.344	1.908	3.238
MERCOSUR	201	228	352	219	131	118	185
G-3	1.274	1.125	1.538	2.004	1.439	1.056	2.148
UNION EUROPEA	2.274	1.774	1.582	1.460	1.487	1.914	2.340
PRINCIPALES PAISES DE DESTINO							
Estados Unidos	4.049	5.616	6.524	5.255	5.164	5.779	6.598
Venezuela	1.146	923	1.308	1.742	1.127	696	1.623
Alemania	684	486	434	428	332	265	265
Ecuador	582	330	467	710	825	780	1.011
Bélgica	318	284	224	210	241	228	289
Perú	370	358	373	277	353	396	544
Japón	269	245	230	165	194	202	262
México	129	202	230	262	311	360	525
Resto de países	3.320	3.174	3.368	3.281	3.428	4.422	5.613
1/La suma de los parciales no es equivalente al total de las exportaciones							
Nota: El total de la Unión Europea corresponde a la suma de las exportaciones destinadas a los 25 países integrantes actualmente.							

Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE. Enero de 2005.

A continuación, en el cuadro 4 se muestra claramente como nuestra balanza comercial arrojó un valor negativo de \$-2.902,4 Millones de dólares FOB en el año de 1998; situación que solo se mantuvo durante este año, ya que los años posteriores Colombia entró en una etapa de negociaciones decisivas en los múltiples acuerdos económicos a los que pertenece actualmente.

Este importante hecho se presento gracias a que las exportaciones fueron más altas que las importaciones para cada uno de los años en estudio; al presentarse

en el año 1999 por US \$1.626,0, para el año 2000 por US \$2.160,5, para el año 2001 por US \$333,3, para el año 2002 por US \$78,2, para el año 2003 por US \$106,2, para el año 2004 por US \$1.103,3 (Millones de dólares FOB). Aunque hubo bajones considerables en el año 2001, 2002, y 2003; lo más importante para resaltar es que no fueron negativos y que para el año 2004 aumentó y se prevé una recuperación para los años venideros. Igualmente vemos que los grupos comerciales como la CAN, el G-3, La Unión Europea, Países como Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Perú, entre otros, demuestran que los acuerdos internacionales en la mayoría de los casos ayudan al comercio exterior del país a arrojar balances muy positivos.

Cuadro 4. Colombia, balanza comercial según grupos económicos y principales países 1998-2004. (Millones de dólares FOB)

Balanza comercial según grupos económicos y principales países 1998 - 2004							
ORIGEN	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Grupos comerciales	-2902,4	1626,0	2160,5	333,3	78,2	106,2	1103,3
ALADI	-623,0	-283,0	59,0	527,5	-170,8	-875,4	-188,5
CAN	341,4	294,6	657,6	1453,3	977,9	461,6	1412,0
MERCOSUR	-462,6	-292,5	-268,7	-561,2	-738,4	-902,5	-1065,4
G - 3	-557,2	-132,4	120,6	700,8	55,2	-340,0	127,2
UNION EUROPEA	-322,9	121,7	-5,0	-303,0	-75,7	-160,5	141,5
Principales países							
Estados Unidos	-344,2	1895,0	2879,0	1336,7	1384,2	1925,5	2043,3
Venezuela	-99,7	102,3	407,0	994,8	386,6	8,2	592,3
Perú	228,0	254,8	235,0	127,2	200,9	211,2	297,2
Chile	-44,4	-50,4	-43,5	-70,6	-78,8	-86,3	-70,0
Ecuador	284,7	88,1	164,3	407,3	475,9	385,8	614,8
Japón	-658,8	-252,8	-281,3	-344,4	-384,8	-402,6	-338,4
Alemania	-60,3	13,4	-28,9	-88,7	-153,3	-314,7	-360,3
México	-457,5	-234,7	-286,4	-294,0	-331,5	-348,2	-465,0
Canadá	-333,9	-113,2	-112,1	-159,7	-82,5	-111,2	-181,7
Brasil	-339,6	-230,8	-190,4	-370,9	-487,4	-623,4	-747,5
Resto de países	-1076,7	154,3	-582,2	-1204,6	-851,0	-538,1	-281,3

Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE. Enero de 2005

Los indicadores derivados de la medición de la balanza comercial, las tasas de penetración de las importaciones, las de apertura exportadora, aunque se utilizan para medir el grado de competitividad de un país o región, no siempre sirven en el largo plazo para analizar una estrategia de desarrollo económico puesto que un país o región exitoso, es aquel que incremente sus niveles de producción, sus exportaciones, sus importaciones, expande sus mercados internos y externos, y al mismo tiempo, presente un ritmo adecuado de acumulación de capital, con incorporación de cambio tecnológico en condiciones competitivas internacionalmente, lo que en ultimas debe reflejarse en un mayor bienestar en la población. No obstante, el análisis de estos indicadores, sirve como marco de referencia y como insumo técnico para la planeación de cualquier estrategia de comercio exterior. El departamento de Bolívar, durante el periodo de 1994 – 2001, se destacó por ser el segundo mayor exportador del caribe colombiano, con un promedio de participación en el total de las exportaciones de la región, de 24% en valores las exportaciones de Bolívar alcanzaron un promedio de \$1.115.372 millones (de pesos 2003) anuales durante el periodo de referencia y crecieron en términos reales a una tasa media de 7.1% cuando las ventas regionales en los mercados externos se situaron en \$4.744.109 millones cada año. Hecho que evidencia la actividad exportadora del departamento.

Cuadro 5. Exportaciones por departamentos de origen

Departamentos	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Atlántico	708,409	791,558	836,322	831,429	916,250	1,009,984	1,175,673	1,215,548
Bolívar	936,410	1,070,439	961,552	955,883	1,000,642	1,113,008	1,435,381	1,449,581
Cesar	150,359	269,879	455,681	507,273	644,520	689,773	733,285	1,267,430
Córdoba	268,451	406,059	377,292	310,666	265,790	392,762	550,677	625,661
Guajira	1,071,044	996,330	1,289,687	1,217,704	1,398,493	1,326,458	1,504,682	1,770,993
Magdalena	365,469	339,256	298,764	287,580	343,195	355,077	359,046	276,671
Sucre	33,943	39,003	34,915	39,649	41,178	57,982	64,511	84,117
San Andrés	2,922	4,250	2,056	428	534	2,112	8,547	12,567
Región caribe	3,537,006	3,916,744	4,256,269	4,610,602	4,947,235	4,947,235	5,831,803	6,702,568

Fuente: cálculos del observatorio del caribe colombiano con base en el DANE. Enero 2003.

De frente a la nación, las ventas del departamento de Bolívar en el exterior equivalen al 4.5% de las colombianas. Cuando se examina este dato y se compara con el grado promedio de apertura exportadora (porcentaje de la producción que tiene como destino el mercado internacional, Exportaciones / Producción Bruta) del departamento de Bolívar durante el periodo 1994 – 2000, se observa una tendencia creciente durante los años en estudio, con promedios que oscilaron entre 0.14 y 0.19. Se identifica el 2000 como el año en el que se presentó mayor índice lo cual obedeció al alto crecimiento de la producción y al aumento de las exportaciones. Un hecho a destacar es que en el departamento de Bolívar, las exportaciones más sobresalientes son las de la industria manufacturera.

Colombia compuesta por regiones de infinitas riquezas presenta en su naturaleza diferentes ciudades de donde se ha venido promoviendo las exportaciones; y donde Cartagena juega un papel preponderante debido a que esta por su ubicación costera y por su gran puerto; hoy por hoy se ha convertido en la ciudad más moderna en servicios portuarios en Colombia y una de las primeras en el área del Caribe, lo que facilita en gran medida la salida de bienes hacia al mundo.

Además de ello Cartagena de Indias D.T. y C. se destaca por su gran enfoque industrial; siendo uno de los más importantes destinos turísticos del Caribe y con una envidiable localización estratégica por su cercanía a otros países de la subregión andina, Centroamérica y las islas del Caribe.

Asimismo, Cartagena es denominada actualmente como “el polo de desarrollo más dinámico de Colombia²¹”; y se caracteriza por tener en su lecho un corredor industrial llamado Mamonal y en el cual se encuentra la Zona Franca Industrial, lugar donde se destacan empresas que se dedican a la refinera de petróleos, la

²¹ www.polyban.com.co.

producción de materias primas de origen petroquímico, la transformación de plásticos y otras industrias exportadoras.

De igual forma durante los últimos años Cartagena se ha venido consolidando en la reactivación económica; sectores y variables importantes para la economía como la industria, la construcción, el comercio exterior, la inversión y el movimiento portuario, tuvieron tasas de crecimientos positivas y en algunos casos mayores al 100%. Un claro ejemplo de estos indicadores es la confianza que muchas multinacionales han venido depositando en nuestro país y en especial en Cartagena al acogerla como sede de sus transacciones e inversiones a largo plazo. Recientemente se llevó a cabo uno de los negocios más importantes de los últimos años; la compra de Tubos del Caribe por parte de la multinacional estadounidense Maverik Tube Corporation por mas de 186 millones de dólares.

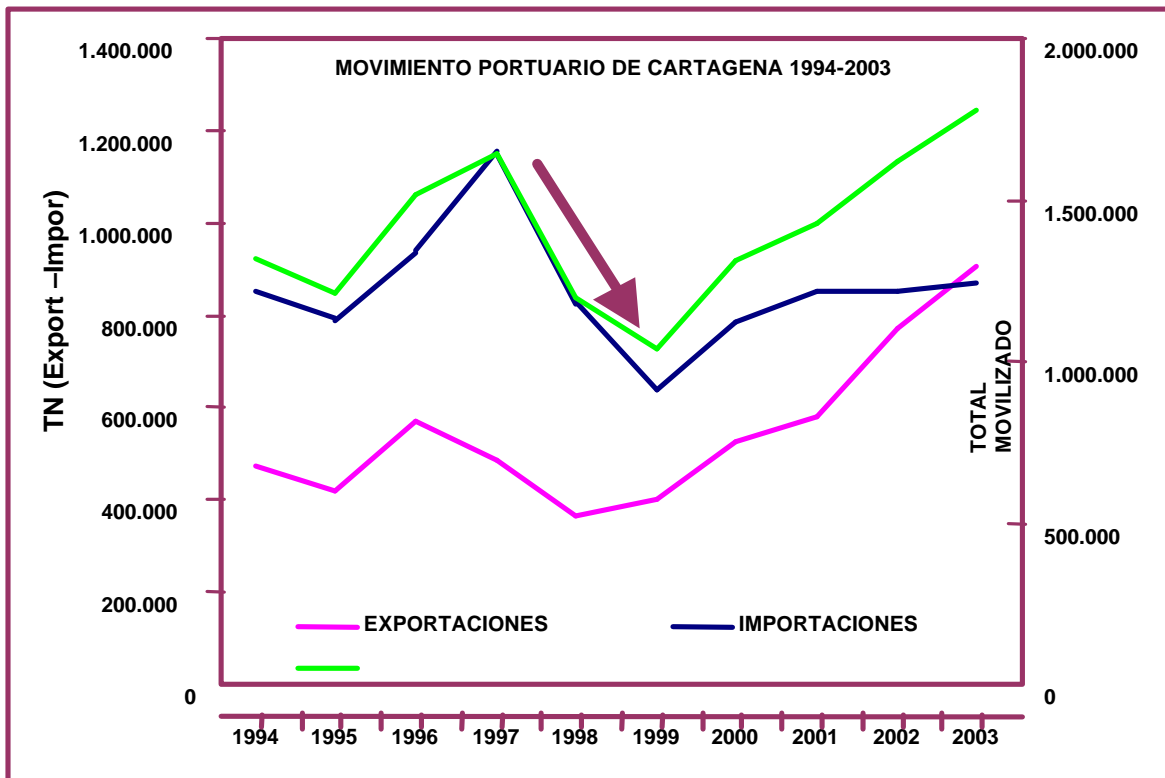
Otro ejemplo, se registra en la presencia de la Multinacional Syngenta S.A. la cual emplea alrededor de 19.000 personas en más de 90 países. Empresa que figura en la bolsa de valores Suiza (SYNN) y en la de Nueva York (SYT). Otra muestra de esta reactivación económica se centra en el año 2003 en el balance global de las más grandes empresas de Cartagena donde se muestra que el valor de los activos fue de \$6.816.030,8 millones, el empleo generado por estas asciende a 17.661 puestos de trabajos y que acumularon ventas por un total de \$ 4.775.931,8 millones.²²

Lo anterior demuestra que poco a poco la ciudad va dejando atrás la grave crisis de finales del siglo pasado y se encamina hacia un crecimiento económico sostenido. Uno de los hechos más sobresalientes del comercio en Cartagena ha sido el comportamiento del movimiento portuario el cual ha tenido una tendencia de recuperación sostenida,” alcanzando en el año 2003 un total de 905,369

²². Cámara de comercio de Cartagena, Las 200 empresas más grandes de Cartagena en el 2003.publicación octubre de 2004. Pág. 6,

toneladas de mercancías exportadas y 869.559 importadas. En el caso de las exportaciones este valor es muy superior al promedio anual de los últimos 10 años (549.872 toneladas) y también es el más alto del mismo periodo.²³

Figura 2. Movimiento Portuario de Cartagena.



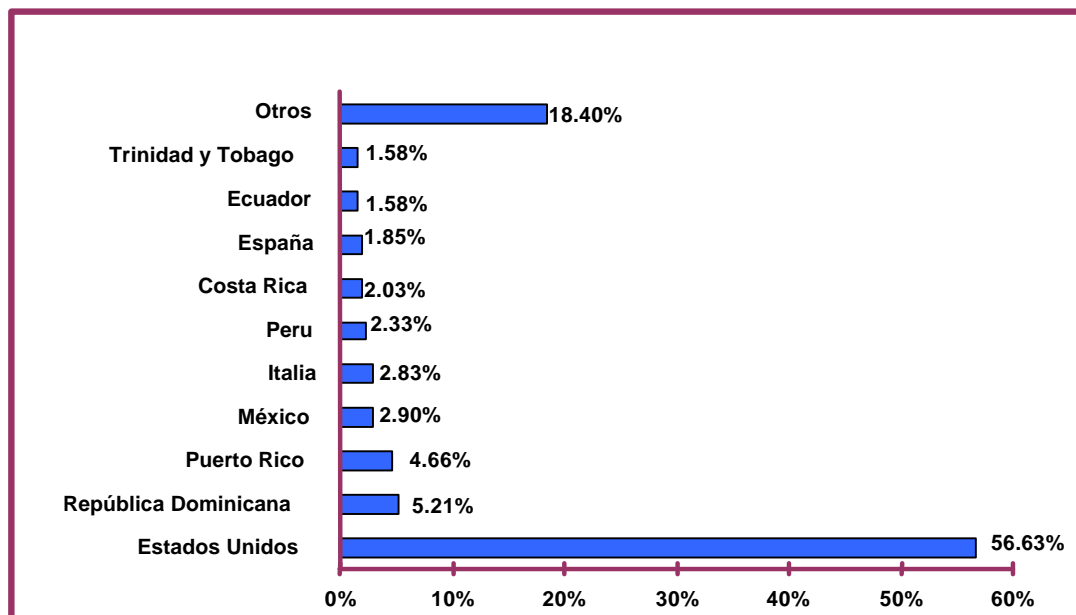
Fuente: SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE AÑO 2003

En la figura 2 se observa cómo ha disminuido el desbalance entre las importaciones y las exportaciones portuarias; en el año 1994 la balanza comercial presentaba un saldo negativo de 380.101 toneladas. Este comportamiento se mantuvo hasta el año 2002 y sólo en el año 2003 se obtiene una balanza comercial portuaria positiva de 35.810 toneladas, consecuencia del aumento de las exportaciones y del comportamiento estable en las importaciones.

²³ ZEIKY, Cámara de Comercio de Cartagena.

Según la Superintendencia de Puertos y Transportes, las exportaciones del Puerto de Cartagena representaron en 2003 el 14% del total de toneladas exportadas por los cuatro principales puertos de Colombia. Complementando estas cifras con las reportadas por la DIAN, se encuentra que los principales destinos de los productos que salieron hacia el exterior por la aduana de Cartagena en el año 2003, son en su orden: “Estados Unidos, que compra el 56,63% del total movilizado a través de la aduana, República Dominicana, Puerto Rico, México, Italia, Perú y Costa Rica.”²⁴

Figura 3. Exportaciones Aduana de Cartagena por País de Destino.



Fuente: DIAN-SIEX. 2004

En el plano local, la economía de Cartagena también muestra avances esperanzadores al presentar una producción industrial mayor a la de la Costa Caribe. “Durante el periodo de 1994 a 2004 Cartagena se destaca por ser el segundo mayor exportador del Caribe Colombiano con un promedio de participación total de las exportaciones de la región del 24%. En valores las

²⁴ Superintendencia de Puertos y Transporte, informe de Comercio Exterior del año 2004.

exportaciones de la ciudad alcanzaron un promedio de 1,115 billones de pesos anuales aproximadamente durante el periodo de referencia y crecieron en términos reales, a una tasa media de 7.1%”.²⁵ De acuerdo con el estudio realizado por el Observatorio del Caribe Colombiano en el año 2002, el grado promedio de apertura exportadora de la ciudad de Cartagena durante el periodo de 1994 a 2004, presentó una tendencia creciente durante los años en estudio, con promedios que oscilan entre 0.14 y 0.19, siendo el año 2000 donde se presentó mayor índice, lo cual obedece al alto crecimiento de la producción (8.1%) y al aumento de las exportaciones (29%)²⁶

De acuerdo con el observatorio del caribe colombiano, “La base exportable de la industria de Cartagena”, esta compuesta por:

- El sector de sustancias químicas, actividad que agrego en promedio el 54.7% de las exportaciones industriales de la ciudad.
- El sector de productos alimenticios, con una participación del 22.3%.
- El sector de productos minerales no metálicos, con un promedio en participación del 7.5%.
- Y el sector del cuero, con un promedio en participación del 1.9% del total de las exportaciones industriales. “²⁷”
- Otros sectores, 15.5

Las importaciones totales del departamento de Bolívar durante el periodo 1994 – 2001 crecieron en términos reales a una tasa del 7.9% anual, mayor a la observada en el ámbito nacional. En estos ocho años las importaciones

²⁵http://www.ocaribe.org/downloads/grupos/economía_competitividad/analisis_educacion_economía/documento2.pdf.

²⁶<http://www.ocaribe.org>. Compendio estadístico, Cartagena en síntesis. Cámara de comercio de Cartagena.

²⁷www.mincomercio.gov.co/ Estructura productiva y de comercio exterior del Departamento de Bolívar

representaron un promedio cercano al 34.6% del total de la región caribe. El mayor monto que se registró fue en el año 2001 con valores de 1,9 billones de pesos, aproximadamente. En general, la tasa de penetración de las importaciones de Cartagena entre 1994 y 2001 presentó una tendencia creciente, con una dinámica de crecimiento promedio de 5.2% anual. El coeficiente exportador de la ciudad estuvo entre 0.17 y 0.24²⁸ situándose muy por encima del coeficiente exportador en el mismo periodo.

En la ciudad de Cartagena, la estructura de las importaciones por actividad industrial señala nuevamente a la industria química como la actividad líder, su participación en el total de las importaciones fue del 49.5% seguida por el sector de las refinerías de petróleo con un 9.1% y la construcción de maquinaria, exceptuando la eléctrica, con 9%. La fuerza importadora del sector de las sustancias químicas se debe a la insuficiencia en la producción de materias primas en la ciudad e igualmente a la necesidad de complementariedad con la producción doméstica, pues buena parte de las importaciones realizadas corresponden a insumos para productos con destino a la exportación.

En cuanto a la tasa de penetración de las importaciones los años de mayor índice fueron 1994 y 1995. Otro aspecto a señalar es que la entrada de las importaciones de la industria manufacturera de la ciudad, supera el grado del coeficiente de exportación, lo cual puede obedecer a un proceso de acumulación de capital y tecnología dentro del esquema de modernización y reconversión industrial. Durante los ocho años de estudio el valor total de las importaciones de la ciudad de Cartagena fue mayor al de las exportaciones, esta balanza comercial negativa refleja el poco crecimiento de las exportaciones respecto al alto volumen de compras en el exterior.²⁹

²⁸ www.mincomercio.gov.co/ Estructura productiva y de comercio exterior del Departamento de Bolívar

²⁹ Observatorio del Caribe Colombiano, compendio estadístico, Cartagena en síntesis. Cámara de Comercio de Cartagena.

En el entorno sectorial se puede decir que el patrón de comercio exterior de la industria de Cartagena tiene en general características del tipo intra-industrial ya que los sectores que presentaron las mayores participaciones en las importaciones son aquellos que también poseen los mas altos coeficientes de exportación dado su peso específico en el agregado industrial, como el caso del sector de sustancias químicas y refinerías de petróleos, a los que pertenecen empresas como: ABOCOL S.A., CABOT COLOMBIANA, DEXTON, PROPILCO Y PETROQUÍMICA, entre otras.

El resultado neto de la relación comercial del departamento de bolívar con el exterior, se puede observar a través de la balanza comercial. En este se observa que durante los 8 años del estudio realizado por el observatorio del caribe colombiano (los años noventa: la década de las nuevas frustraciones del caribe colombiano) dicha balanza comercial ha sido un reflejo del poco crecimiento de las exportaciones respecto al alto volumen de compras en el exterior. Lo cual trajo consigo una situación deficitaria durante todo el periodo analizado. En cuanto a la balanza comercial de bienes industriales de Cartagena, hay que señalar que en cada uno de los ocho años analizados fue negativa.

Lo anterior refleja una tendencia deficitaria que se mantuvo creciente hasta 1998, año a partir del cual comienza a descender un poco como consecuencia del agravamiento del ciclo recesivo y el crecimiento de las exportaciones como respuesta no-solo a las devaluaciones emprendidas en el gobierno de Pastrana sino a las medidas adoptadas por esa administración para tratar de fortalecer el crecimiento económico por la vía de las exportaciones³⁰.

³⁰ Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 – 1996. Departamento de Planeación Nacional, Conciencias, Consejería Económica y de Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Proexport Colombia Cargraphics S.A. 1998. Pág. 519.

3. GESTIÓN DEL MARKETING Y LA COMERCIALIZACION INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Con el fin de realizar un estudio acerca de las condiciones actuales en las cuales se encuentran el sector exportador de la ciudad de Cartagena, se realizó una encuesta enfocada a medir los factores de producción, competitividad, capacidad de crecimiento y la percepción sobre la actividad internacional que manejan las empresas de Cartagena.

Esta encuesta es de carácter personal y ha sido estructurada y desarrollada para los gerentes y/o personas responsables del departamento de exportaciones o comercio exterior dentro de cada una de las empresas escogidas. (Anexo B)

La presente investigación se centra en la obtención de una base de datos que permita identificar la población de empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena. Esta recolección se hizo a través de un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cartagena³¹ y la base de datos que utiliza el Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través de las declaraciones de exportación (DEX) pertenecientes al Registro Nacional de Exportadores. A partir de estos documentos se obtuvo información acerca de las 252 empresas registradas actualmente como exportadores en la ciudad, lo cual resulta estimulante para el sector económico al ver como se ha incrementado casi 4 veces el número de empresas registradas en comparación con las 67 registradas durante la primera investigación (Nivel de internacionalización de las empresas Exportadoras de la ciudad de Cartagena) durante los años 1990 - 1997.

³¹ Cámara de comercio de Cartagena, Las 200 empresas más grandes de Cartagena en el 2003. publicación octubre de 2004. Pág. 6,

Al corroborar la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena y confrontarla con los archivos de exportación que maneja el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se encontró que solo el 35.7%³² de las empresas estaban realizando actividades de exportación, es decir que solo 90 de las compañías registradas han realizado alguna actividad de comercio internacional sin importar que estas actividades se realicen de forma regular o esporádica.

Existe un grupo de empresas que solo se encuentran inscritas en estos momentos para mantener abierta la posibilidad de iniciar las exportaciones debido a que están desarrollando proyectos de investigación de mercados a fin de iniciar la actividad internacional, sin embargo, existen otras que se encuentran inscritas en los registros pero que no han podido realizar exportaciones por problemas de gestión interna o por que no encuentran el suficiente apoyo gubernamental para alcanzar los mercados extranjeros.

Así mismo, varias de las empresas que se encuentran registradas hoy día no realizan exportaciones porque han entrado en liquidación o comenzaron un proceso de alianza estratégica que las convirtió en filiales de una empresa multinacional. A partir de este análisis, se seleccionó y calculó una muestra aleatoria de 30 empresas que fueran representativas de cada uno de los sectores económicos de la ciudad.

Al leer los resultados expuestos en esta investigación es necesario tener en cuenta que en varias preguntas de la encuesta, las opciones de respuesta no son mutuamente excluyentes, sino que una misma empresa eventualmente podía seleccionar varias alternativas, por esta razón los porcentajes fueron calculados independientemente para cada alternativa sobre la base de las 30 empresas y en consecuencia, las respuesta en una misma pregunta no se pueden sumar, por

³² Cámara de Comercio Cartagena, Alcaldía Mayor de Cartagena. Censo Económico Cartagena 2001, 2002, Pág. 36

cuanto sobrepasa el 100%. De igual forma, es importante conocer que algunas de las preguntas de la encuesta se tabularon sobre la base de 24 respuestas únicamente debido a que algunas empresas consideraron un riesgo suministrar cierta información por razones de seguridad o por políticas de confidencialidad con respecto a la competencia.

Cuadro 5. Empresas Exportadoras de la Ciudad de Cartagena según actividad económica.

SECTOR	EMPRESA	No	%
ALIMENTOS	C.I. COMEXA S.A.	9	10
ALIMENTOS	C.I. MULTIFRUIITS Y CIA LTDA		
ALIMENTOS	COMERCIALIZADORA POLLOMAR		
ALIMENTOS	CONTINENTAL FOODS		
ALIMENTOS	FRUCAMP LTDA		
ALIMENTOS	PROLECA LTDA		
ALIMENTOS	PULPAS DEL CARIBE S.A.		
ALIMENTOS	TECNOAJI LTDA.		
ALIMENTOS	INDUPOLLO S.A.		
ARTESANIAS	CORPORACION RED DE ARTESANOS	1	1,1
BOMBAS AXIALES	ETEC S.A.	1	1,1
CAMARONERAS	AQUA PANAMA OVERSEAS INC.	15	11,1
CAMARONERAS	ATUNAMAR LTDA		
CAMARONERAS	C.I. AGROSOLEDAD S.A.		
CAMARONERAS	C.I. ANTILLANA S.A.		
CAMARONERAS	C.I. AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.		
CAMARONERAS	C.I. AQUAGEN S.A.		
CAMARONERAS	C.I. CARTAGENERA DE ACUACULTURA S.A.		
CAMARONERAS	C.I. OCEANOS S.A.		
CAMARONERAS	C.I. PESBOCOL S.A.		
CAMARONERAS	C.I. PESQUERA VIKINGOS DE COLOMBIA S.A.		
CAMARONERAS	COMERPES S.A.		
CAMARONERAS	PESQUEROS LTDA		
CAMARONERAS	SEATECH INTERNATIONAL INC		
CAMARONERAS	TODOMAR CHL MARINA S.A.		
CAMARONERAS	ZEUS INVESTMENT INC		
CEMENTERAS	C.I. BUNKERCOL LTDA.	1	1,1
CINTAS ADHESIVAS	CELLUX COLOMBAINA S.A.	3	3,3
CINTAS ADHESIVAS	KANGUPOR LTDA		
CINTAS ADHESIVAS	KANGUROID LTDA		
CURTIDORAS	C.I. CURTIEMBRES MATTEUCCI S.A.	8	8,9

CURTIDORAS	C.I. PIEXCOL LTDA		
CURTIDORAS	COLOMBIAN EXOTIC SKIN LTDA		
CURTIDORAS	COMERCIALIZADORA ARITIZABAL		
CURTIDORAS	CORPIELES LTDA		
CURTIDORAS	FERRADINI LTDA		
CURTIDORAS	TUBOS DEL CARIBE S.A.		
CURTIDORAS	REPTILES WORLD LTDA		
FERRO	C.I. RECYCABLES S.A.	2	2,2
FERRO	C.I. TODOMETAL S.A.		
INDUSTRIAL	AJOVER S.A.		
INDUSTRIAL	BAVARIA S.A.		
INDUSTRIAL	BIOFILM S.A.		
INDUSTRIAL	C. I. ALBAR TRADING LTDA		
INDUSTRIAL	C.I. CASBEL LIMITADA		
INDUSTRIAL	C.I. COMERCIALIZADORA ARISTIZABAL E.U.		
INDUSTRIAL	C.I. GARBE TRADING LTDA		
INDUSTRIAL	CORPLAS S.A.		
INDUSTRIAL	ESTIBAS Y MADERAS F.B LTDA.		
INDUSTRIAL	FADESA DE COLOMBIA S.A.	20	22,2
INDUSTRIAL	FRIGOCAR S.A.		
INDUSTRIAL	INDUFRIAL		
INDUSTRIAL	LAMITECH S.A.		
INDUSTRIAL	NAGA LTDA		
INDUSTRIAL	PLASTICOS Y EMPAQUES CARTAGENA		
INDUSTRIAL	POLYBOL S.A.		
INDUSTRIAL	RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. S.A.-		
INDUSTRIAL	ROYAL ANDINA S.A.		
INDUSTRIAL	ROYALCO S.A.		
INDUSTRIAL	ZOOCAR S.A.		
JUGUETES CANINOS	C.I. COLEC TRADING	3	3,3
JUGUETES CANINOS	COLEC INVESTMENT INC		
JUGUETES CANINOS	TOYS CAN LTDA		
METALMECANICA	IMEC S.A.	1	1,1
MINERO	CERRO MATOSO S.A.		
MINERO	COLCLINKER S.A.		
MINERO	CORALENE S.A.	6	8,9
MINERO	CORPISOS S.A.		
MINERO	MONO BLOCK S.A.		
MINERO	REFISAL S.A.		
PLASTICOS	POLYBAN INTERNATIONAL S.A.	1	1,1
QUIMICOS	ABONOS COLOMBIANOS S.A.	19	21,1
QUIMICOS	BASF QUIMICA COLOMBIANA S.A.		
QUIMICOS	BAYER CROPSCIENCES S.A.		
QUIMICOS	C.I. AGROINDUSTRIAS		

QUIMICOS	C.I. VANOIL S.A.		
QUIMICOS	CABOT COLOMBIANA S.A.		
QUIMICOS	DEXTON S.A.		
QUIMICOS	DOW QUIMICA DE COLOMBIA S.A.		
QUIMICOS	DUPONT S.A.		
QUIMICOS	EXXON MOBIL DE COLOMBIA S.A.		
QUIMICOS	GASES INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.		
QUIMICOS	GEON POLIMROS ANDINOS S.A.		
QUIMICOS	INDUSTRIAS QUIMICAS REAL S.A.		
QUIMICOS	INVERSIONES CASCABEL S.A.		
QUIMICOS	PETCO S.A.		
QUIMICOS	PROPILCO LTDA		
QUIMICOS	RHODIA COLOMBIA LTDA		
QUIMICOS	SYNGENTA S.A.		
QUIMICOS	TIVUNIL DE COLOMBIA S.A.		

Fuente: Registro Nacional de Exportadores. Documentos de exportación (DEX), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

La lista de empresas presentadas anteriormente corresponde a la base de datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo que a la fecha se encuentran realizando actividades de comercio internacional o que lo han hecho en alguna oportunidad.

Dentro de las empresas registrada en el cuadro 5 se tuvieron en cuenta aquellas que realizan actividades de importación al ser considerada como actividad internacional, sin embargo estas no hacen parte de la investigación.

3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN SU ESTRUCTRA DE PROPIEDAD

El marco legal sobre el cual se basan la mayoría de las empresas en Colombia relaciona varios tipos de sociedades, sin embargo, en Cartagena las más utilizadas son las sociedades anónimas y las sociedades limitadas. Las primeras tienen que tener un mínimo de cinco socios que se responsabilizan solidariamente

y responden hasta el monto de sus respectivos aportes a la sociedad. El capital social se divide en acciones de igual valor, representadas en títulos negociables. En la constitución de la sociedad debe subscribirse al menos la mitad del capital autorizado y pagarse al menos la tercera parte del valor de la acción.

Las segundas son las sociedades mercantiles más utilizadas por sus facilidades de constitución, gestión y funcionamiento, sin embargo, actualmente son pocas las empresas que conservan este tipo de clasificación.

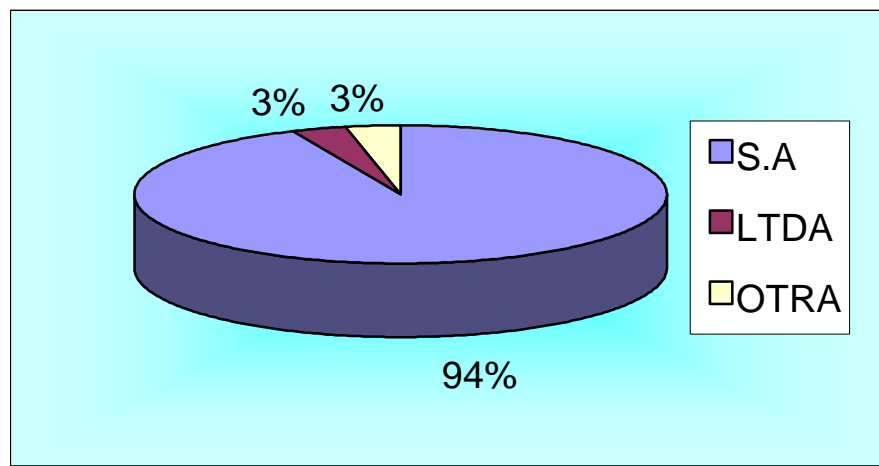
Cartagena no ha sido ajena a esta tendencia en la constitución de las sociedades mercantiles, de acuerdo, con la investigación realizada el 94% de las empresas encuestadas, es decir, 28 de ellas están inscritas ante la Cámara de Comercio DE Cartagena como Sociedades Anónimas, no obstante, el 6% restante de las empresas se encuentran ubicadas dentro de las zonas francas de la ciudad lo cual les permite conservar su persona jurídica extranjera tal es el caso de empresas como Aqua Panamá Overseas INC o Zeus Investment INC.

Las empresas que se instalan en una zona franca se denominan "usuarios" y son de varias clases, de acuerdo con la actividad que desarrollen. Cualquier persona jurídica nacional o extranjera legalmente establecida en el país puede ser calificada como usuario, mediante una solicitud presentada ante el usuario operador de la respectiva zona franca. Aprobada la solicitud, se suscribe un contrato en el que se estipula el objeto, el valor, las garantías, el término y las actividades autorizadas a desarrollar.

A pesar del creciente número de empresas que trabajan dentro de las zonas francas en Colombia, es evidente que la tendencia de las empresas de Cartagena es convertirse en sociedades anónimas ya que este tipo de sociedad mercantil ofrece garantías de asociación que permiten manejar los aportes que cada socio

haga a las empresas y en caso de encontrar nuevos accionistas, la organización no tendría que cambiar de razón social para poder incluirlos dentro de la sociedad.

Grafica 1. Estructura de la sociedad de las empresas exportadoras de la Ciudad Cartagena.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

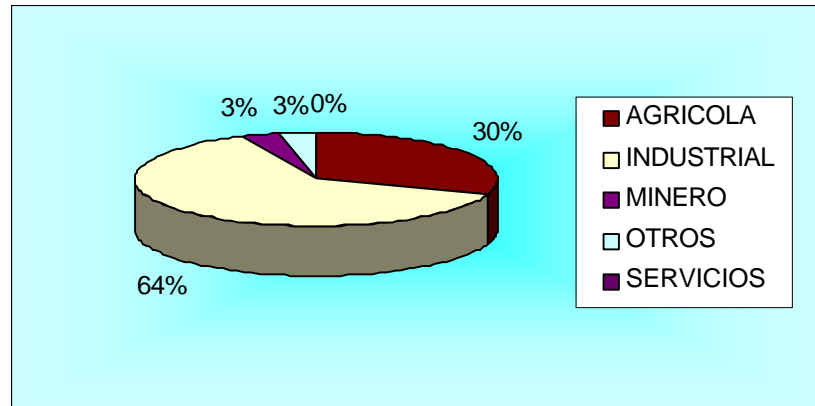
3.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONOMICA

Un sector es una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Para comenzar, se puede hacer una diferenciación entre los sectores económicos y los sectores de la economía.

Los sectores de la economía son: sector primario o sector agropecuario, sector secundario o sector Industrial, sector terciario o sector de servicios. Aunque los sectores citados anteriormente son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se

diferencien aún más dependiendo de su especialización. A continuación se presenta la grafica en la cual se aprecia como están distribuidos los diferentes sectores de la ciudad de Cartagena.

Grafica 2. Sectores de la economía de las empresas exportadoras de la Ciudad Cartagena.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

De acuerdo con estos datos en la ciudad de Cartagena la mayoría de las empresas encuestadas se encuentran dedicadas a las actividades de tipo industrial en especial en el sector químico, el cual de acuerdo con un estudio realizado por el observatorio del caribe colombiano en el año 2002, es el que más le reporta ingresos a las exportaciones de la ciudad. En promedio el 64% de las empresas, es decir, 19 de ellas trabajan directamente en la manipulación de agentes químicos y transformación de derivados del petróleo.

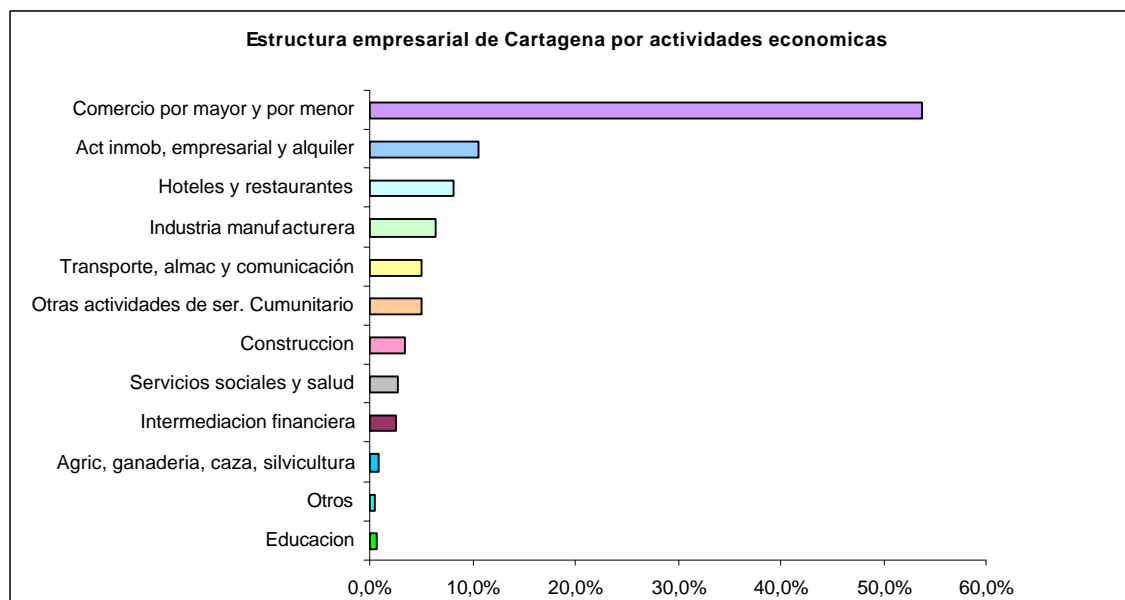
Una de las actividades que la gobernación del departamento esta intentando rescatar con el fin de convertir a la ciudad de Cartagena en una potencia exportadora, es el sector agrícola, con el fin de devolverle parte de las ganancias que departamentos como Atlántico y Córdoba han venido arrasando desde tiempo atrás. A pesar, de ser solo el 30% de las empresas investigadas las pertenecientes al sector agrícola, hoy día se están adelantando múltiples acuerdos

comerciales en los cuales este sector tiene gran importancia en el desarrollo e incremento de las exportaciones para las empresas del mercado.

A continuación, en la figura 4 se detalla como esta distribuido por sectores el mercado empresarial de la ciudad de Cartagena, haciendo énfasis en sectores específicos de la economía que se destacan por una actividad especial.

La estructura empresarial de Cartagena, es de un el alto nivel de informalidad, según el censo económico Cartagena 2001, realizado por la cámara de comercio y la alcaldía, de los 12.055 establecimientos que contestaron la encuesta el 75% de ellos se encuentran en estado de informalidad. La mayor concentración de informalidad, se presenta en actividades relacionadas con el comercio al por menor en tiendas pequeñas y graneros y las de comercio al por mayor de víveres y abarroses.

Figura 4. Estructura Empresarial de Cartagena por Actividad Económica.



Fuente: Cálculos del Observatorio del Caribe Colombiano 2002.

3.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS.

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores.
Nota: Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores.
Nota: Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Grande: Personal de mas de 200 trabajadores.
Nota: activos totales superiores a los 15000 salarios mínimos mensuales vigentes.

La presente investigación incluye un grupo de empresas adicionales debido a que la ciudad de Cartagena actualmente se ha convertido en el centro de atención de empresas multinacionales las cuales esperan aprovechar las zonas francas y las facilidades del puerto para iniciar procesos. Estas empresas en nuestro país se catalogan como grandes empresas ya que cuentan con más de 200 trabajadores.

Al desagregar la estructura empresarial de Cartagena, se encontró que a enero de 2004, existían 13.286 establecimientos de comercio en la ciudad, de las cuales 90.7% (12.056) se clasifican en la categoría de microempresas, empresas pequeñas 6.9% (914 establecimientos); Medianas empresas, 1.4% (188 establecimientos) y las grandes empresas, 1% (128 establecimientos). Del total de las empresas solo el 1.89% (252) se encuentran inscritas en el Registro Nacional

de Exportadores (RNE), sin embargo es aun más preocupante saber que de dichas empresas solo el 35.7% (90) se encuentran ejerciendo alguna actividad de comercio exterior.

A través de la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena y por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Cartagena, se determino la estructura empresarial de la ciudad de acuerdo con las actividades económicas hasta el año 2004.³³

De acuerdo con la investigación realizada por el observatorio del caribe colombiano y la información suministradas por las fuentes anteriormente nombradas, lo que realmente llama la atención es que de las 252 empresas inscritas en el RNE, 162 de estas presentan problemas para alcanzar los procesos de internacionalización, y suelen verse obstaculizados por toda una serie de factores (sociales, culturales, económicos, políticos, demográficos, etc.) Aunque en los últimos años se han reducido en gran medida las barreras que tradicionalmente han limitado el libre flujo de mano de obra, capital, bienes y servicios, todavía estamos muy lejos de vivir en un mundo global ya sea por falta de visión de los administradores, por carencia de un adecuado sistema de investigación de mercados o finalmente por falta de un departamento de comercio exterior definido dentro de la empresa.

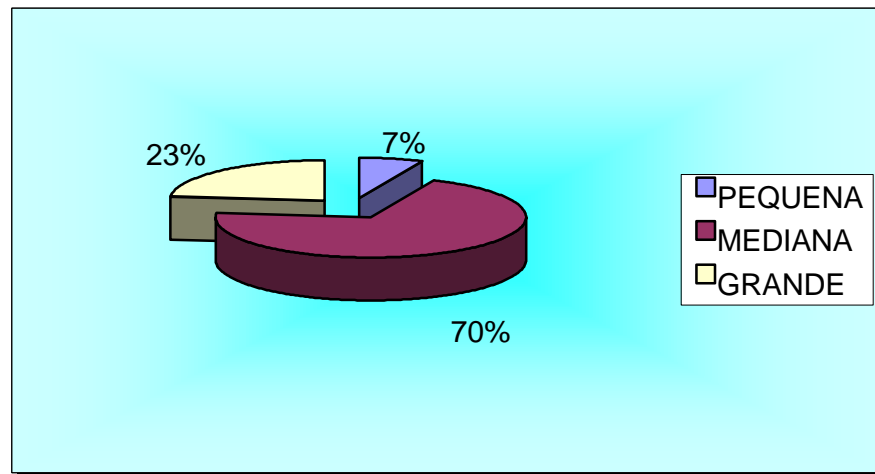
En la presente investigación se encontró que el 23% de las empresas encuestadas esta clasificadas como grandes empresas, sin embargo, este grupo se encuentra compuesto por un alto porcentaje de empresas con participación en el extranjero incluyendo las compañías globales como lo son SYNGETA, DOW AGROSCIENCE y DUPONT.

³³ Cámara de comercio de Cartagena, alcaldía Mayor de Cartagena. Censo económico Cartagena 2001-2003 p. 36

Por otra parte, el 70% pertenece a la mediana empresa grupo dentro del cual se clasifican la gran mayoría de empresas de la ciudad de Cartagena.

Por ultimo tenemos el sector de la pequeña empresa representado por un 7% de la muestra, sin embargo, hay que hacer énfasis en que existen empresas que por el numero de trabajadores pertenecen a una clasificación diferente sin importar que manejen volúmenes de ventas casi iguales a las empresas con un largo trayecto y reconocimiento en la ciudad.

Grafica 3. Tamaño de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

Hoy día el avance de la tecnología ha ocasionado que estas clasificaciones se vuelvan un poco antiguas, en algunos casos se observa que hay empresas que cuentan con menos de 50 trabajadores y sin embargo, manejan volúmenes de ventas comparados con las grandes empresa, cualidad que les ha dado una posición en el mercado y les garantiza su permanecia por muchos años.

3.4 INTENCION EXPORTADORA Y PERCEPCION DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACION

En Colombia hace apenas dos años se aprobó una normatividad que busca enfrentar el problema de la percepción a la exportación de manera integral. En la Ley 590 de 2000, o Ley de Mipymes, se establecieron mecanismos para apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, la ampliación de la oferta de mano de obra calificada, la penetración de mercados internos e internacionales, la financiación, las fuentes de información y la capacitación. Adicionalmente, se creó un marco institucional que vela por el diseño e implementación de planes de desarrollo para la Mipymes, así como el seguimiento y la medición del impacto de las políticas adoptadas.

La rápida evolución de los mercados mundiales y de los bloques económicos ha ocasionado que las empresas de hoy día cuenten necesariamente con un departamento dedicado a las actividades de comercio internacional como medida indispensable para lograr consolidarse y alcanzar un desarrollo óptimo, por esta razón es importante conocer como se ha desarrollado esta gestión dentro de las empresas de Cartagena.

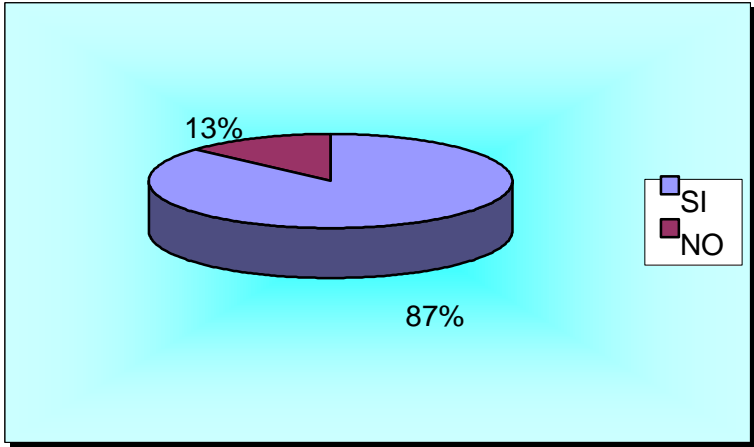
3.4.1 Existe una unidad administrativa dedicada a la actividad exportadora.

La entrada de las llamadas empresas transnacionales en los mercados nacionales y el ambiente competitivo global han ocasionado que la gran mayoría de las empresas colombianas opten por desempeñar actividades internacionales, dicha situación ha originado que cada compañía cuente con un área individual y especializada, encargada de la gestión del comercio internacional. En la ciudad de Cartagena se encontró que aproximadamente el 87% de las empresas encuestadas cuentan con un departamento de comercio exterior.

Mientras que solo el 13% restante no cuentan precisamente con una unidad de comercio exterior por que las actividades internacionales aun son realizadas por el gerente quien es el encargado de hacer los contactos y el posterior seguimiento de las exportaciones. Las personas que están involucradas en las actividades internacionales de estas empresas solo se encargan de la logística de distribución física internacional.

Al comparar los datos arrojados por la presente investigación y contrastarlos con el estudio inicial (nivel de internacionalización de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena 1990 – 1997) se encontró que hasta esa fecha solo el 54% de las empresas contaban con un departamento de comercio exterior a diferencia del 87% arrojado por la investigación de los últimos ocho años, esta cifra demuestra un claro interés por la actividad internacional como consecuencia de las ventajas que ofrecen los múltiples tratados internacionales y los acuerdos de complementación económica que ha desarrollado el país.

Grafica 4. Numero de empresas que poseen un departamento de exportaciones en la ciudad de Cartagena.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.4.2 Motivación o Razones para iniciar el proceso exportador. Muchas de las teorías de internacionalización hacen énfasis en factores de producción y capacidades que la empresa va desarrollando con el transcurrir de los años y esto traducido en experiencia conlleva necesariamente a alcanzar los mercados exteriores para mantener un nivel competitivo. Sin embargo, muchas de estas razones o motivos para iniciar el proceso exportador han ido cambiando debido a los efectos de la globalización y al incremento de tratados internacionales que de una u otra forma benefician y facilitan el proceso exportador.

Los efectos generalizados de la globalización han hecho que el fenómeno informativo acerca de las condiciones de los mercados extranjeros esté a disposición de las compañías que deseen empezar a realizar actividades de comercio internacional. Esta situación no ha sido diferente para la ciudad de Cartagena, el 80% de las entidades encuestadas consideran que la información de los mercados externos es una de las opciones para disminuir el nivel de incertidumbre hacia las actividades del comercio mundial.

Así mismo, gracias a la información que las empresas pueden manejar hoy día, la realización de un plan estratégico se ha convertido en la actividad esencial para desarrollar procesos de internacionalización. Por ejemplo, el 77% de estas consideran que la planeación estratégica aumentan las posibilidades de encontrar oportunidades de mercados en los cuales las empresas desarrollen ventajas competitivas que les permitan entrar a exportar.

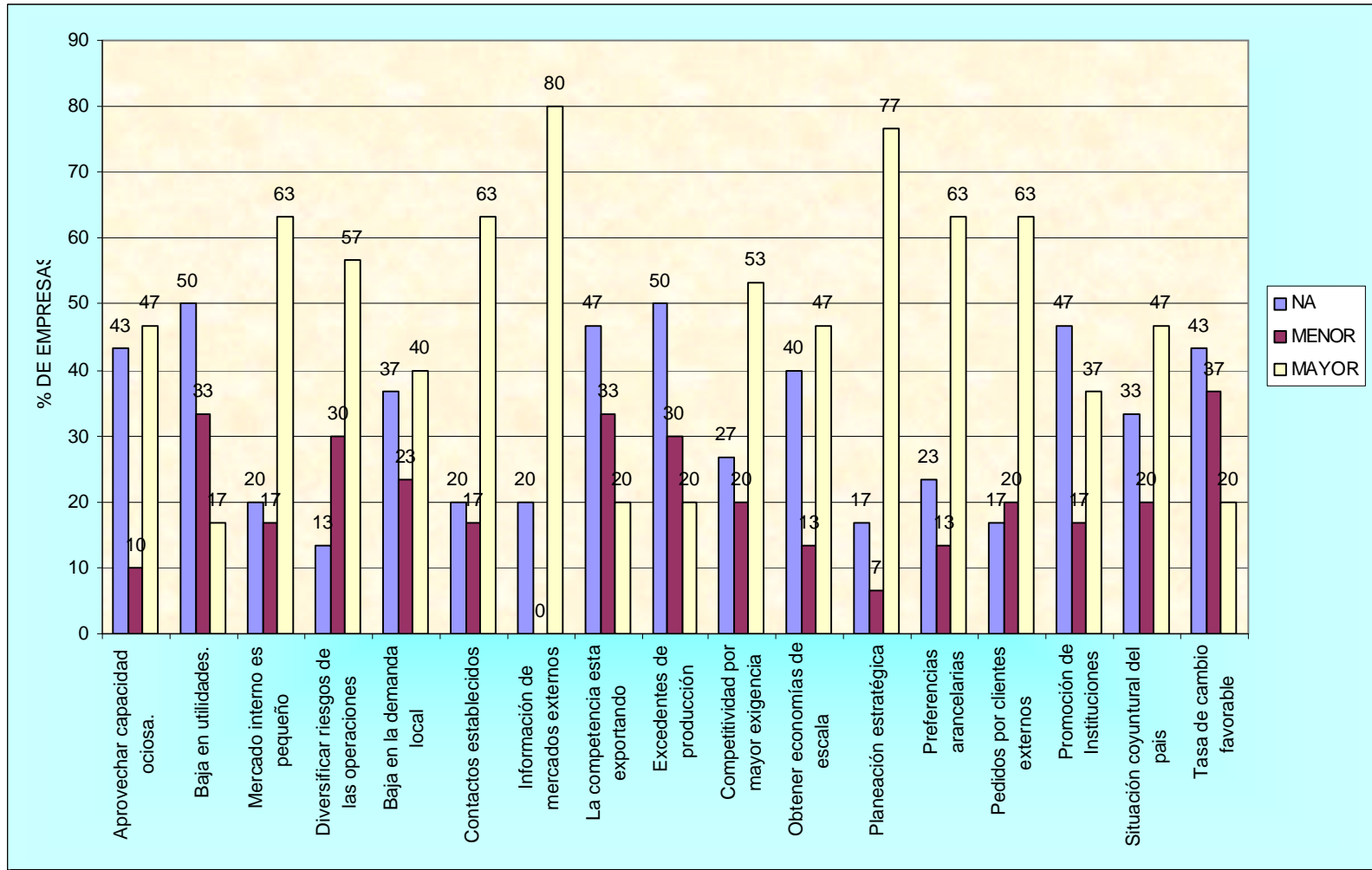
De igual manera, factores como: el estancamiento y la reducción de los mercados internos, los contactos y pedidos que las empresas consiguen en el exterior debido a las preferencias arancelarias que poseen los productos colombianos se han convertido en motivos de internacionalización para un promedio del 63% de las encuestadas debido a que encuentran en estos factores ventajas u oportunidades que los mercados ofrecen para mejorar sus relaciones comerciales.

No obstante, las empresas investigadas consideran que existen otros factores que ofrecen en menor grado razones para iniciar un proceso exportador exitoso. Por ejemplo, el 37% de estas considera que las tasas de cambio son agentes que pueden generar mucha incertidumbre a la hora de exportar pero que de encontrar un mercado con condiciones favorables para la venta de sus productos puede ser de gran ventaja para iniciar una exportación.

Así mismo, en promedio el 31% de las empresa encuestadas considera que las bajas en las utilidades, los excedentes de producción y el hecho de que la competencia directa este exportando genera los motivos suficientes para empezar a exportar y encontrar soluciones a los problemas que muchas veces enfrentan las empresa de Cartagena como consecuencia de la situación económica del país.

En conclusión hoy día las compañías de Cartagena tratan de aprovechar cualquier oportunidad para exportar sus productos o hacerse de información vital de nuevos mercados, puesto que de la practica internacional depende en gran medida su supervivencia al enfrentarse cada vez mas a las grandes presiones de los procesos de globalización de los mercados y a la entrada de las empresas transnacionales a los territorios colombianos.

Grafica 5. Motivos o razones para iniciar el proceso de internacionalización

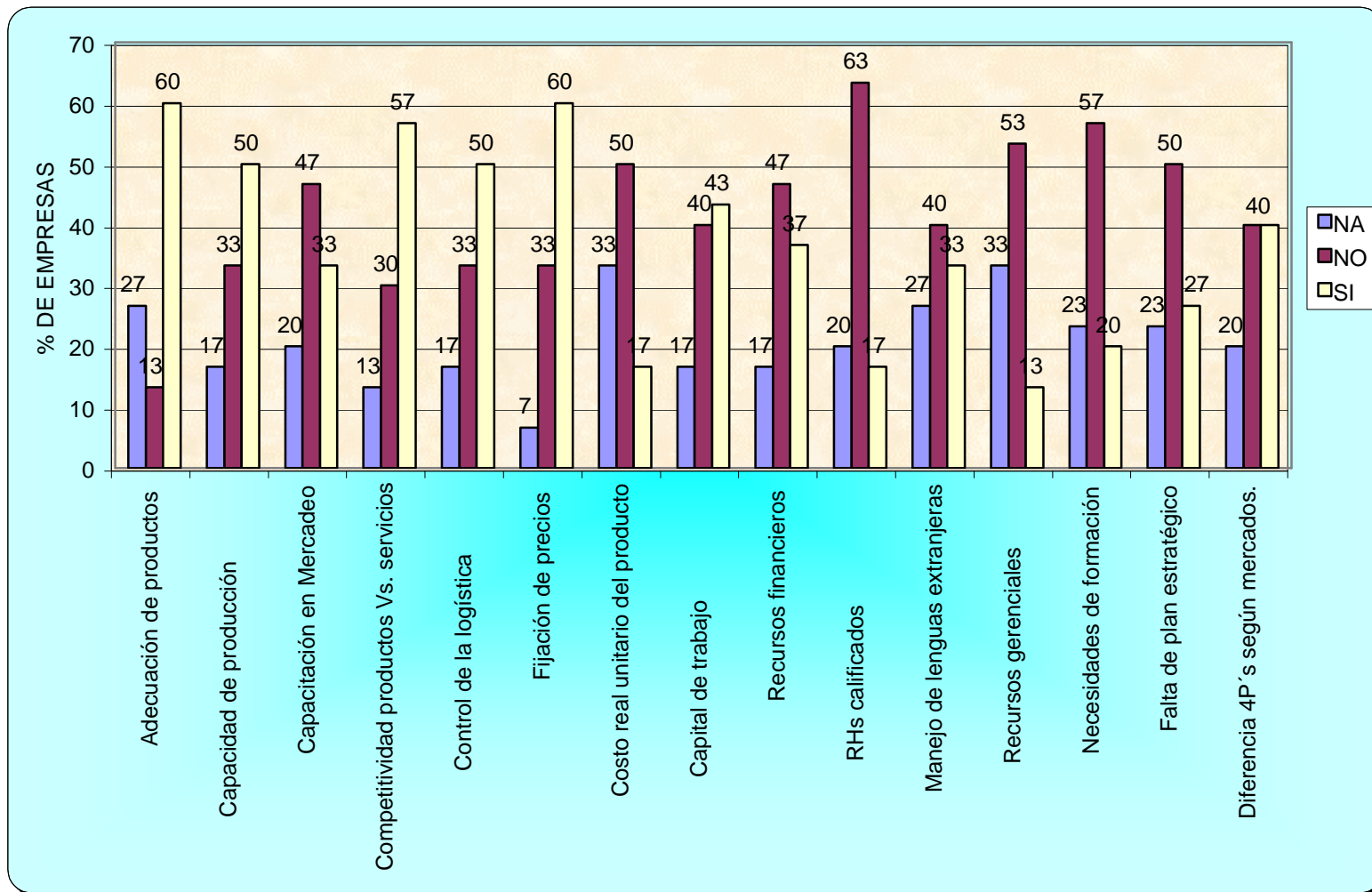


Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.4.3 Principales obstáculos internos que tiene que enfrentar el empresario para consolidar los esfuerzos hacia la exportación. En el contexto general existen muchos factores o agentes que los empresarios o gerentes de cada compañía se ven obligados a enfrentar, por esta razón, muchos de ellos implementan diferentes planes y recursos con el objeto de disminuir sus debilidades. Estos empresarios no pueden utilizar sólo esfuerzos individuales para lograr sus metas, sino que tienen que armarse de un equipo humano capacitado que permita desarrollar objetivos estratégicos a fin de minimizar los obstáculos de la internacionalización. Para poder hacer referencia exacta a estos agentes que obstaculizan los procesos de internacionalización se decidió separarlos en factores internos y externos con el fin de saber cuales afectan directamente a las empresas de la ciudad.

Dentro de los factores internos que afectan a las organizaciones objeto de investigación se encontró que la adecuación de los productos a los mercados, la capacidad de producción de la empresa, la competitividad productos Vs. Servicios, el control de la logística y la fijación de los precios en los mercados internacionales generan grandes obstáculos en promedio para el 55% de estas. Dichas condiciones se deben principalmente a que la estructura de los mercados mundiales cambian constantemente y muchas veces las empresas no cuentan con los recursos necesarios para poder sortearlos, no obstante, pueden superarlos utilizando estrategias competitivas generadas a través de los recursos gerenciales y del departamento de recursos humanos. En la investigación se encontró que mantener recursos calificados en las áreas mencionadas anteriormente ha dejado de ser un obstáculo para alcanzar la internacionalización, el 63% de las empresas poseen un recurso humano especializado el cual se considera como parte esencial en el desarrollo de su proceso exportador, así como el 53% esta de acuerdo en que los recursos gerenciales facilitan la entrada de la empresa a los mercados.

Grafica 6. Factores Internos a la Empresa.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.4.4 Factores externos a la empresa. Todos los factores externos que pueden afectar a las empresas encuestadas fueron enfocados solo en las actividades de comercio internacional, el 47% de estas concuerdan en que existe un factor determinante en las aspiraciones para alcanzar los mercados de otros países, este factor se refiere al desarrollo de los tramites de exportación implementados por el ministerio de comercio industria y turismo y a los múltiples cambios que sufren las normas de origen en cada acuerdo de complementación económica al que pertenece el país.

A su vez, es alentador ver que para casi la mitad de las encuestadas muchos de los factores o agentes externos que obstaculizan el proceso de internacionalización ya han sido superados o simplemente no aplican a sus condiciones de trabajo por que ya están totalmente internacionalizadas. Para el 50% de las empresas las barreras tarifarias y la búsqueda de contactos internacionales ha dejado de ser obstáculos para poder exportar y por el contrario lo consideran como una de las ventajas con las que cuentan en estos momentos debido a las preferencias arancelarias con las que gozan algunos de los productos colombianos.

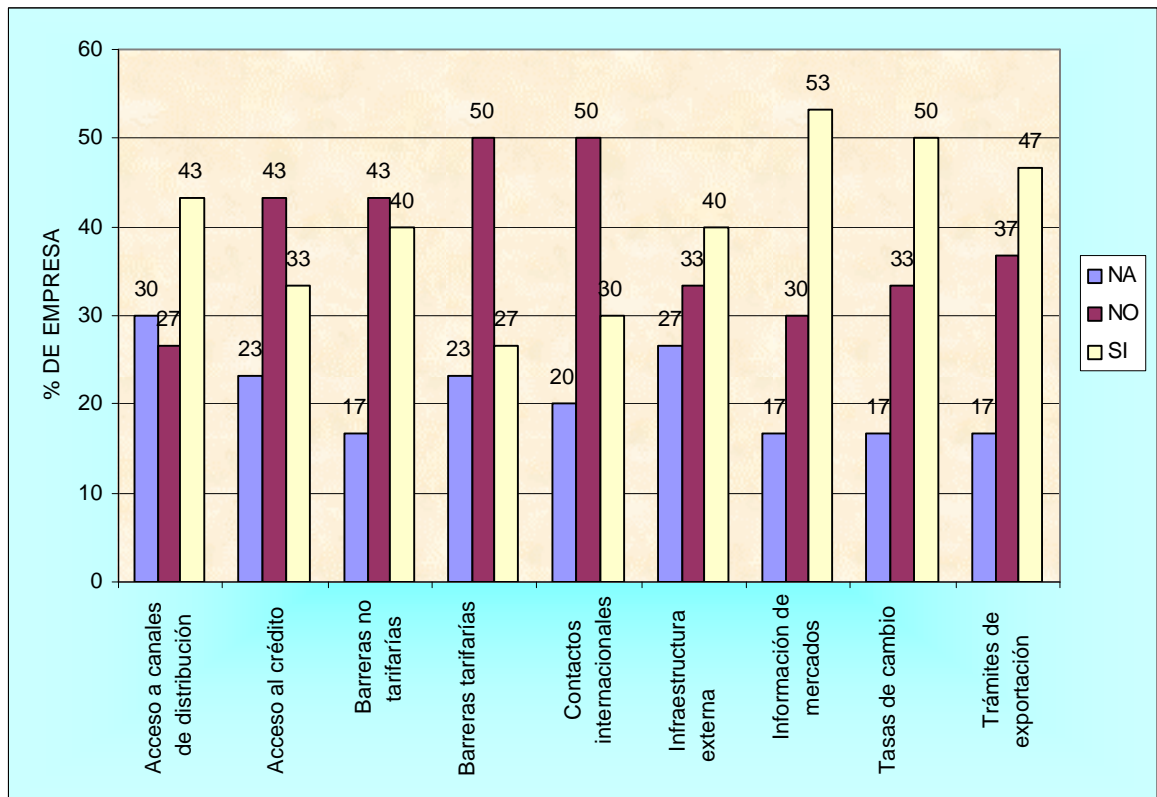
De igual forma, el acceso al crédito para financiar las exportaciones y las barreras no tarifarias del país ya no son considerados como impedimentos para las empresas a medida que avanzan en su proceso de internacionalización. El 43% de las empresas investigadas hoy día cuentan con las herramientas necesarias para sortear estos problemas y afrontar con éxito su entrada a un mercado extranjero; debido a que pueden contar con políticas de financiamiento externo o con entidades del estado como por ejemplo proexport.

El único obstáculo sobresaliente encontrado en la investigación sigue siendo la infraestructura externa, expresado así por el 40% de estas. Situación que se afronta para el caso de las exportaciones donde se emplea el transporte terrestre

porque en Colombia se afrontan algunos problemas en la infraestructura vial que son generados por problemas climáticos o de orden publico.

Acorde a lo encontrado, es cierto que las empresas encuestadas han alcanzado un nivel de madurez el cual les permite sortear los obstáculos que se vayan presentando durante los diferentes niveles de internacionalización, no obstante, para estas es importante encontrar un respaldo en las múltiples condiciones que el gobierno exige para realizar exportaciones a fin de disminuir el tiempo en los tramites y lograr garantizar la calidad de los servicios relacionados con el proceso de comercio internacional.

Grafica 7. Factores externos a la empresa que tiene que enfrentar el exportador.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

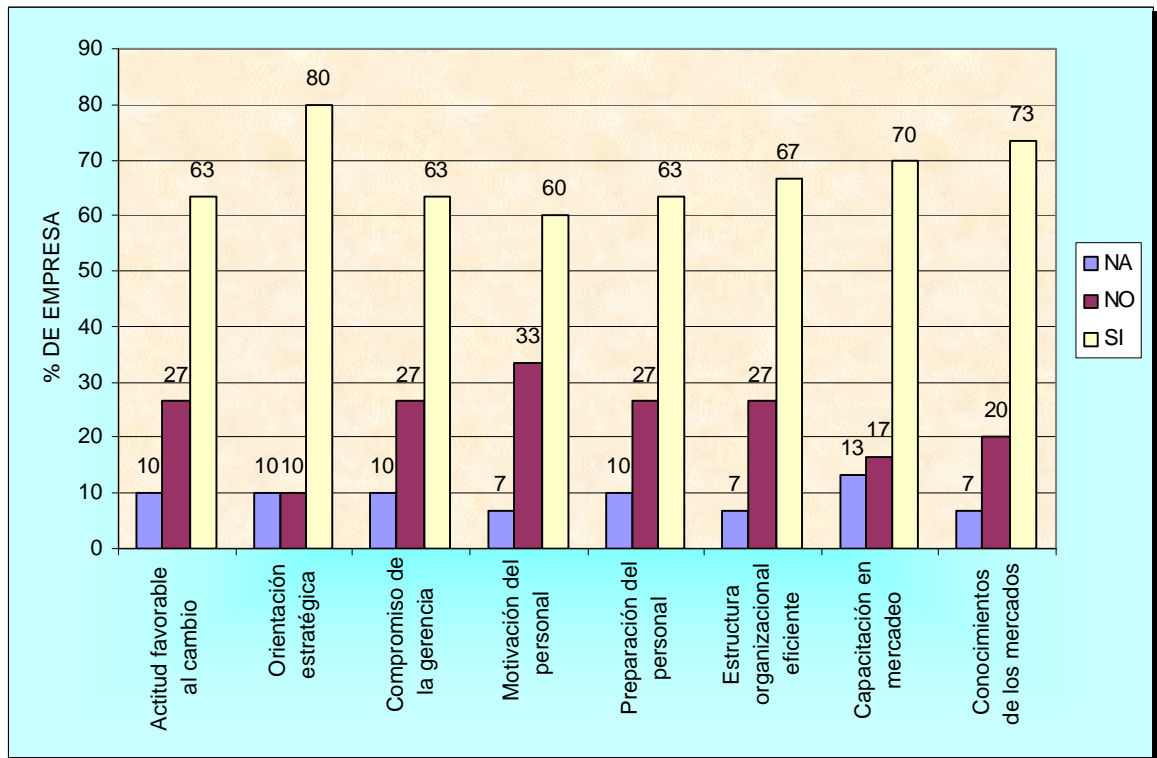
3.4.5 Factores que favorecen el proceso de internacionalización. Para las empresas de la ciudad de Cartagena existen condiciones o factores que favorecen el proceso de internacionalización y que de alguna manera mejoran y facilitan la gestión que desarrollan las personas o los departamentos encargados del comercio internacional.

Por ejemplo, el 63% de las empresas encuestadas considera que una actitud favorable al cambio en la gestión administrativa mejora las operaciones internacionales y disminuye la incertidumbre que dichas actividades puedan llegar a ocasionar. Mantener políticas internas flexibles ante las posibilidades de cambio empresarial hace que la compañía desarrolle una orientación estratégica fundamental para lograr alcanzar el mercado mundial, siendo este uno de los factores claves en los que un 80% de la muestra parece estar de acuerdo.

Así mismo, mas del 70% de las empresas investigadas considera que la capacitación que reciba el personal de mercadeo y los conocimientos en esta área que pueda desarrollar la empresa con respecto a las nuevas tendencia de los mercados y los nuevos gustos de los consumidores se convierten en fuentes de ventajas competitivas para iniciar y mejorar su participación en el extranjero.

Algunos de los resultados arrojados por la investigación demuestran que un pequeño porcentaje de las empresas encuestadas han superado con creces las actividades de internacionalización y por esta razón ya no consideran los factores presentados en la grafica 8 como puntos que favorezcan este proceso. Solo un 7% de las empresas han superado satisfactoriamente los factores que se mencionan a continuación, por ejemplo para empresas como SYNGENTA, DUPONT y BAYER entre otras, estas actividades fueron motivos para realizar actividades internacionales pero hoy día debido al progreso de sus operaciones se han diversificado a actividades que requieren un mayor enfoque global.

Grafica 8. Factores que favorecen el proceso de internacionalización de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

Para las empresas de Cartagena que en estos momentos inician su proceso de internacionalización o aquellas que ya se encuentran en una de las etapas de la teoría descrita por Czinkota, los agentes presentados anteriormente se convierten en los pilares de las estrategias internacionales y en los objetivos específicos que estas necesitan implementar con verdadera fuerza en los diferentes mercados hacia los cuales las empresa encuestadas desea mandar sus productos.

3.4.6 Conocimiento de los mercados a los que desea exportar. En la ciudad de Cartagena el 77% de las empresas encuestadas considera que los requisitos de entrada han dejado de ser un problema de conocimiento acerca de los mercados, esta situación se presenta debido a la estandarización y homogenización de los

productos como consecuencia de las económicas de escala y las normas de origen que maneja cada uno de los bloques económicos en el mundo. Así mismo, el 80% de la muestra puede tener conocimiento acerca de la competencia que afrontará al exportar sus productos, teniendo en cuenta que el acceso a la información y las nuevas tecnologías como el Internet, le permiten conocer de antemano a las empresas que podrán enfrentar al iniciar su proceso de exportación. Este conocimiento de la competencia le permite al 77% de estas desarrollar una estructura de precios acorde a las necesidades de los clientes o consumidores finales, los cuales hoy día son de total conocimiento para el 80% de las empresas.

Uno de los factores que tal vez ocasiona mayor resistencia de las empresas a la hora de iniciar las exportaciones es el acceso a los canales de distribución adecuados para comercializar sus productos, este problema se debe a que dichas empresas no cuentan con la suficiente infraestructura en los países hacia los que exporta, lo cual la obliga a recurrir a intermediarios internacionales que pueden aumentar los costos de las operaciones y generar problemas internos a la empresa. Un 63% de la muestra afirma la necesidad de mejorar la logística internacional de sus actividades con el fin de sacar mayor provecho y obtener una mayor rentabilidad al disminuir la incertidumbre que ocasiona no poder controlar el tránsito de sus mercancías.

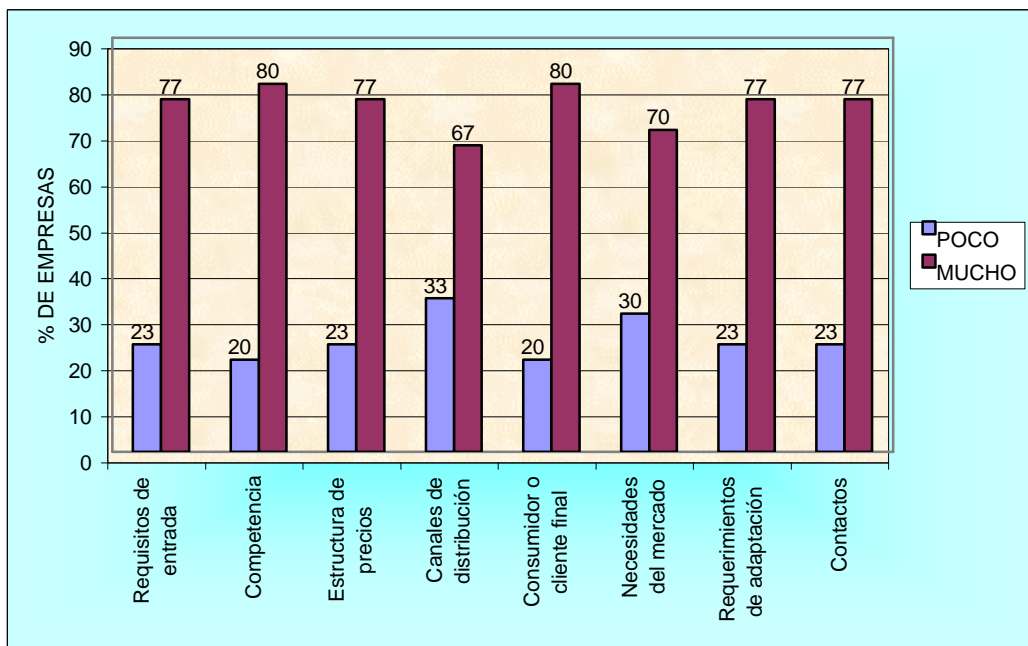
A pesar de estos problemas, un 70% de las empresas objeto de investigación manifiesta que posee un conocimiento bastante amplio de los mercados hacia los cuales desea exportar condición que genera garantías dentro del proceso y permite relaciones directas con los compradores extranjeros y así disminuir los riesgos inmersos en la falta de canales de distribución.

El aumento de los canales de información, al igual, que los tratados de complementación económica a los que se suscriben los países ha generado una

cultura completa de investigación y conocimiento hacia los mercados en los que una empresa puede vender sus productos eventualmente y desarrollar actividades de internacionalización. Permitiendo de esta forma minimizar los costos y gastos que pueda generar transportar mercancías de un país otro.

Una nueva modalidad de contrato esta acaparando el transito de mercancía en el mundo, a través de los operadores de transporte multimodal (OTM) la seguridad y la rapidez de los envíos permite que las empresas aumenten sus exportaciones sin necesidad de recurrir a expansiones en los países a los que vende.

Grafica 9. Conocimientos de los mercados hacia los que se desea exportar.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.4.7 Destino de la inversión de recursos. La inversión de los recursos obtenidos por la empresa es uno de los grandes cuestionamientos de la administración, sin embargo, es evidente que la empresa que mejor sepa aprovechar e invertir los recursos obtenidos a fin de mejorar su infraestructura y

optimizar sus procesos para lograr cumplir con las estrategias y las metas propuestas será la que mejor se desempeñe y logre una mayor permanencia en el mercado.

En esta pregunta cada empresa tenía la opción de escoger tres actividades para destinar sus recursos, además se les asignó un número por el orden de importancia de la inversión. De esta forma cada una de las opciones de la grafica anterior puede repetirse al no ser mutuamente excluyentes las respuestas.

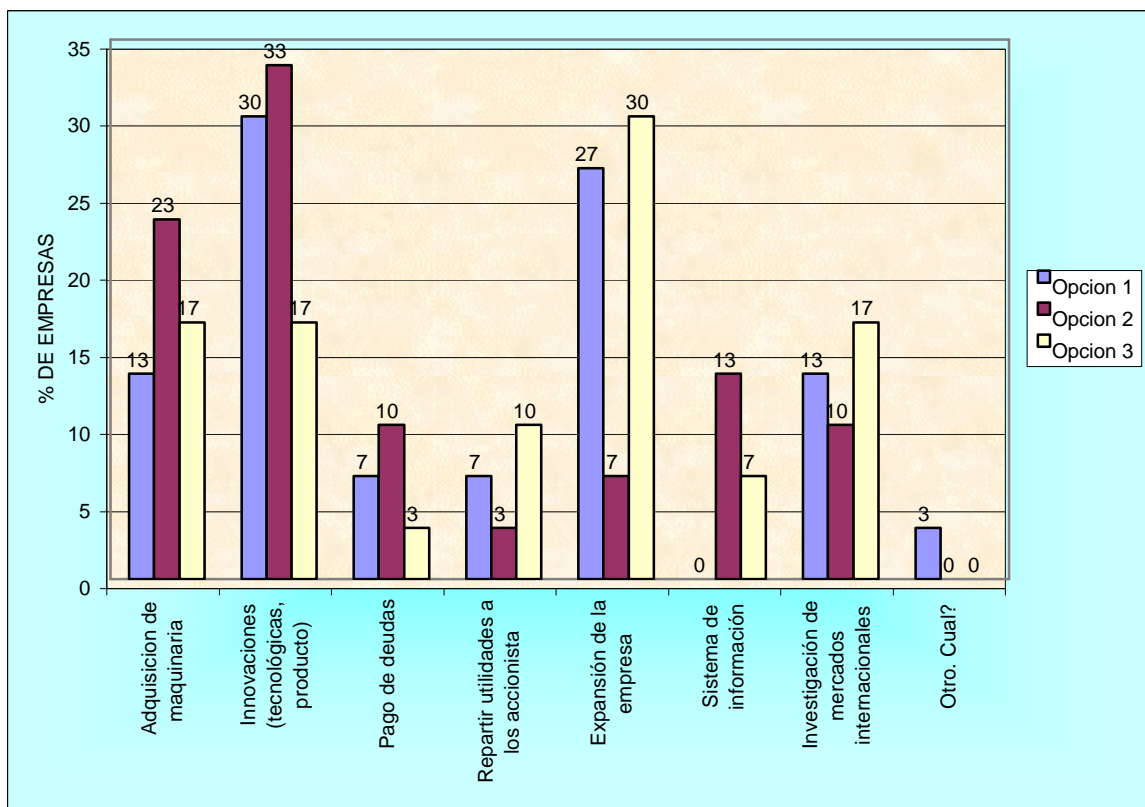
Para la opción número uno se encontró que el 30% de las empresas encuestadas piensa que la innovación tecnológica debería ser el destino principal de los recursos extras que genera la empresa, sin embargo, otro 27% cree que la expansión debería ser la primera opción de inversión como condición para poder llegar mas fácilmente a nuevos mercados. Lo importante para recalcar de estos resultados es que las empresas siempre están pensando en el proceso de mejoramiento continuo que debe tener tanto la empresa como el producto para poder ser competitivo y alcanzar los niveles adecuados de producción con el fin de abastecer cada vez mas el mercado.

Para la opción numero dos nuevamente la innovación tecnológica se convierte en el principal destino de los recursos obtenidos por la empresa, el 33% de estas considera dicha actividad como la base para ser competitiva y así lograr mantener los requerimientos de los clientes en cuanto a la calidad y al buen precio de los productos.

Por ultimo, para la opción numero tres el 30% de las empresas considera que la expansión es la tercera actividad de mayor importancia al decidir invertir los recursos extra generados en un periodo.

En esta pregunta se hizo una aclaración acerca del significado de dos de las opciones expuestas debido a una interpretación errónea presentada en varias oportunidades. La expansión de la empresa y la adquisición de maquinaria fueron interpretadas de la siguiente forma: la primera como la expansión de la empresa directamente con presencia en otros países lo que se conoce como una multinacional y la segunda como la compra de nuevo equipo para aumentar la producción.

Grafica 10. Destino de los recursos obtenidos por la empresa.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.5 PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Debido a la creciente importancia de las exportaciones en el desempeño empresarial y con el objetivo de seguir fortaleciendo la orientación exportadora, las sociedades están desarrollando estrategias que buscan consolidar su posición competitiva tanto en el mercado nacional como internacional. Es así como la tasa de apertura exportadora, definida como la participación de las exportaciones industriales en la producción total del sector, aumentó de 19% a principios de la década de los noventa, a 28% en el 2004. (Cifras obtenidas del observatorio del caribe colombiano, trabajo: compendio estadísticos de Cartagena 2004). A continuación se presenta un informe acerca de las ventajas que pueden ofrecer las operaciones internacionales a las empresas participantes.

La importancia de los movimientos internacionales se convierte en una de las prerrogativas para lograr mantenerse por muchos años en el mercado lo cual hace necesario realizar actividades de comercio mundial debido al nivel competitivo que ha generado la globalización. Esta afirmación es aceptada por el 87% de las empresas encuestadas quienes alegan que estas operaciones si contribuyen al crecimiento de la empresa y que de hecho son las responsables del sostenimiento de las mismas en las épocas de recesión económica de Colombia.

Así mismo, otro de los beneficios que trae consigo ejecutar actividades de orden internacional es que los costos operacionales de las empresas disminuyen de forma considerable, para el 83% de las empresas encuestadas al generar ingresos por mayor valor provenientes de las exportaciones se logra disminuir los costos directos de las operaciones y obtener valores mas altos debido a las fluctuaciones en las tasas de cambio de los mercados mundiales.

A pesar de las múltiples ventajas que parecen ofrecer el realizar acciones de tipo internacional la mayoría de las empresas que no cuenta con una infraestructura acorde con dichas diligencias, por que las considera de alto riesgo. Para el caso de la ciudad de Cartagena esta situación no es ajena, el 67% de los resultados arrojados por la investigación afirma esta premisa, mientras que el 33% restante ha la superado con éxito esta puesto que se han convertido en empresas multinacionales o globales.

Otro de los factores que aún ocasiona problemas a las empresas de la ciudad de Cartagena es la adaptación que exigen los mercados internacionales a los productos nacionales. Para un 67% de las empresas encuestadas, en este momento las condiciones cambiantes de los requisitos de entrada a los mercados exigen una mayor adaptabilidad de los productos lo cual puede dificultar los procesos de producción de las empresas nacionales. Para poder sortear este problema el 63% de la muestra suele recurrir a fuentes de financiación que permitan realizar investigación y mejoramiento de los productos, a fin de mantener una adaptación acorde a las nuevas exigencias de los mercados.

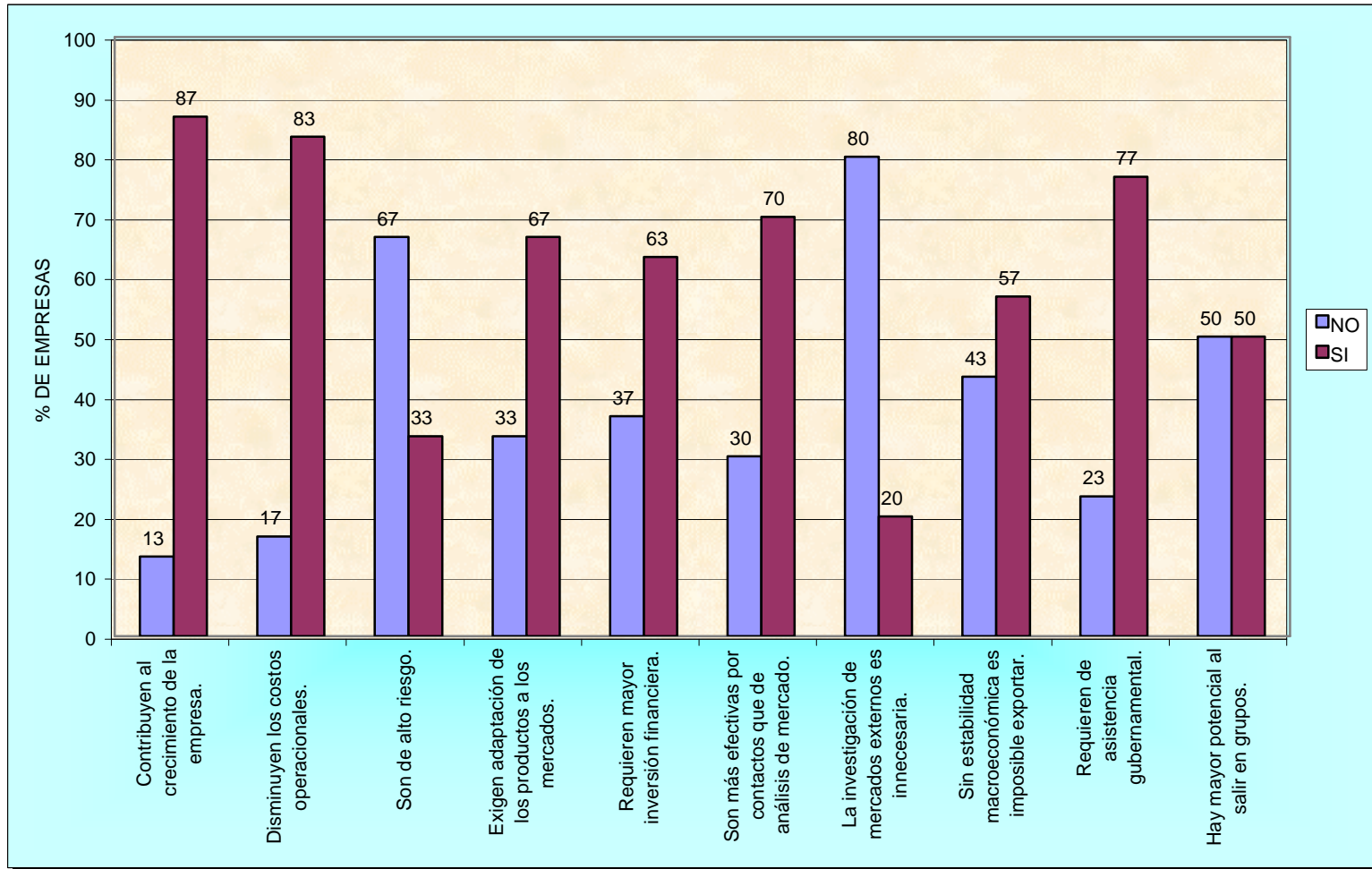
De igual forma, para efectos de conseguir la financiación necesaria las empresas consideran que es vital realizar una investigación de mercados para determinar las oportunidades y las amenazas que pueda encontrar. El 80% considera que esta investigación es fundamental para lograr los propósitos y asegurar la información acerca de los cambios que se presenten en el mercado. Para el 70% de las empresas, estas investigaciones deben realizarse a través de contactos directos en el mercado en lugar de una sondeo general puesto que los datos obtenidos podrán generar ventajas directas con los clientes individuales quines en ultimas son los responsables de las características únicas que cada producto posea.

Por ultimo, el 57% de las empresas considera que la estabilidad macroeconómica no es relevante para realizar actividades internacionales, consideran que la ayuda

o asistencia gubernamental es un factor primordial para lograr alcanzar los nuevos mercados pero este fenómeno no impide que una empresa pueda llegar a nuevos horizontes por sí sola.

Para las empresas de Cartagena el libre comercio es un paso necesario, pero no basta, porque es necesario garantizar la estabilidad macroeconómica y seguir avanzando en la política social, debido a que las exportaciones constituyen la fuente de progreso y sostenimiento en los mercados. Las actividades internacionales poco a poco han dejado de ser un problema de competencia para generar competitividad dentro de cada una de las empresas que deciden adentrarse en ellas, pero estas actividades aun generan la incertidumbre y ocasionan problemas debido a los conflictos gubernamentales y de orden social que afronta Colombia.

Grafica 11. Percepción de las actividades internacionales.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.6. EXPERIENCIA INTERNACIONAL

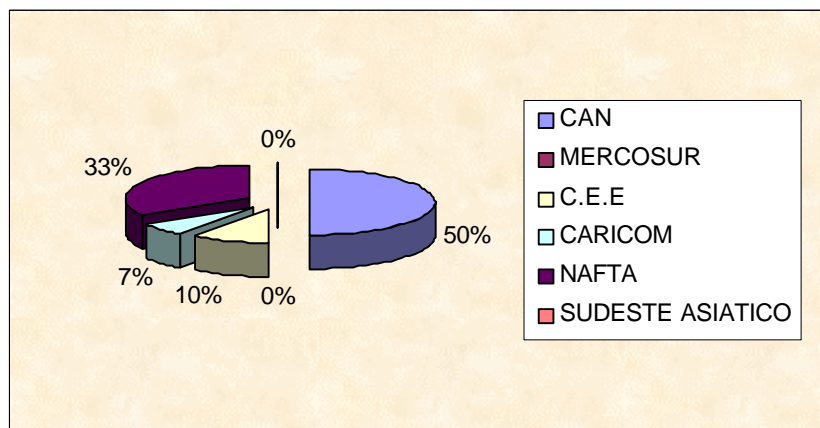
En los últimos decenios se presentó un importante desarrollo de la tecnológica realizada por las empresas. Algunas de ellas nacieron con una clara orientación internacional basada en la existencia de ventajas estratégicas, de manera que la explotación adecuada de las mismas les conduce a buscar con garantías de éxito su expansión más allá de la economía nacional en que nacieron. Pese a que la mayor parte de estas necesitan apoyos institucionales con el fin de dar pasos, tanto en el ámbito de la generación y explotación de innovaciones, como en su capacidad para buscar mercados o socios extranjeros.

Posteriormente, se presentan los resultados de la investigación referentes a los destinos de las exportaciones de las empresas que fueron objeto de estudio.

3.6.1 Bloques o Regiones económicas de destino de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena 1998 – 2004. Hoy día la concepción de las empresas de la ciudad de Cartagena y en general de Colombia para catalogar a sus clientes comerciales ha variado mucho debido a la aparición de las regiones o bloques económicos. Actualmente el 50% de las empresas encuestadas mantienen relaciones comerciales con la CAN estableciendo un nivel de participación especial con Venezuela, (segundo socio comercial de Colombia) y país hacia el cual derivan sus exportaciones el 40% de las firmas entrevistadas.

El 33% de las exportaciones están dirigidas al bloque económico NAFTA dentro del cual se encuentra Estados Unidos, a donde se envían las exportaciones del 53% de las empresas objeto de estudio. El tercer socio comercial de Colombia lo constituye la Unión Europea región hacia la cual exportan el 10% de la muestra. De acuerdo con la investigación, el 23% de las han realizado exportaciones con este grupo económico teniendo como principal destino Francia. El 7% de las restantes mantienen actualmente envíos con el CARICOM.

Grafica 12. Bloque o región económica de destino de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena de 1998 – 2004



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

Cuadro 7. Distribución de las exportaciones por país de destino.

ALEMANIA	1	ESTADOS UNIDOS	16
ARABIA SAUDITA	1	FINLANDIA	1
AUSTRALIA	1	FRANCIA	7
BELGICA	2	GUATEMALA	2
BRASIL	1	HOLANDA	1
CANADA	2	HUNDURAS	3
CHILE	1	INDIA	1
CHINA	1	INGLATERRA	1
COREA	1	ITALIA	2
COSTARICA	3	JAPON	2
ECUADOR	1	MEXICO	6
ESPAÑA	1	PANAMA	2
REPUBLICA DOMINICANA	3	PERU	4
SUECIA	1	PUERTO RICO	2
TAIWAN	1	VENEZUELA	12

Resultados obtenidos de la encuesta nivel de internacionalización de las empresas.

“Los datos presentados anteriormente se encuentran expresados en números enteros que representan el número real de empresas de la muestra que exportan a cada país”.

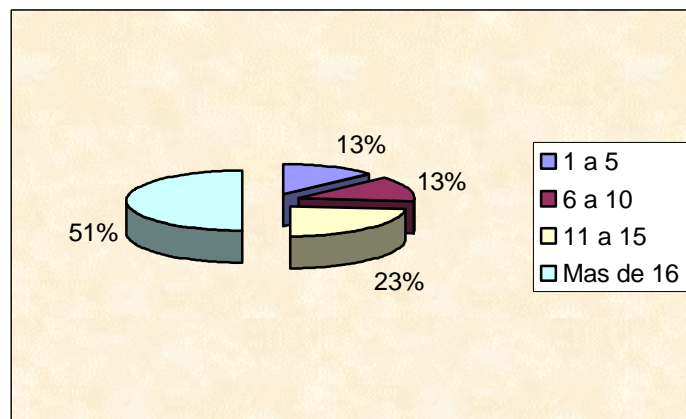
3.6.2 Numero de años que lleva exportando consecutivamente. Uno de los resultados más satisfactorios arrojados por la investigación es ver como el 51% de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena; tales como PROPILCO, PETCO, C.I. OCEANOS y C.I. ANTILLANA han alcanzado un nivel de madurez

en las exportaciones y han logrado llegar a mantenerse en mercados externos por más de 16 años, consecutivamente.

Al mismo tiempo, el 23% de estas lleva exportando entre 11 y 15 años continuamente en este grupo se destacan empresas como COMAI, C.I. COMEXA entre otras.

El resto se encuentra en el grupo de 1 a 10 años en esta opción, hay dos alternativas, 1 a 5 años y de 6 a 10 años, el cual representan un 13% respectivamente. Este segmento esta integrado por empresas como: CORPLAS, CORPISOS, CONTINETAL FOODS y AQUA PANAMA OVERSEAS INC entre otras.

Grafica 13. Años de experiencia en los mercados internacionales.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.6.3 Forma de entrada a los mercados internacionales. Para realizar la exportación de un producto existen varias maneras de penetrar en los mercados internacionales; según las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena las formas más usuales con las que han entrado a mercados extranjeros son: los agentes, los distribuidores y de forma directa. Cada modo de entrada difiere respecto al grado de control que la empresa puede ejercer

sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y el riesgo que puede soportar vs. Los beneficios potenciales que obtiene por operación.

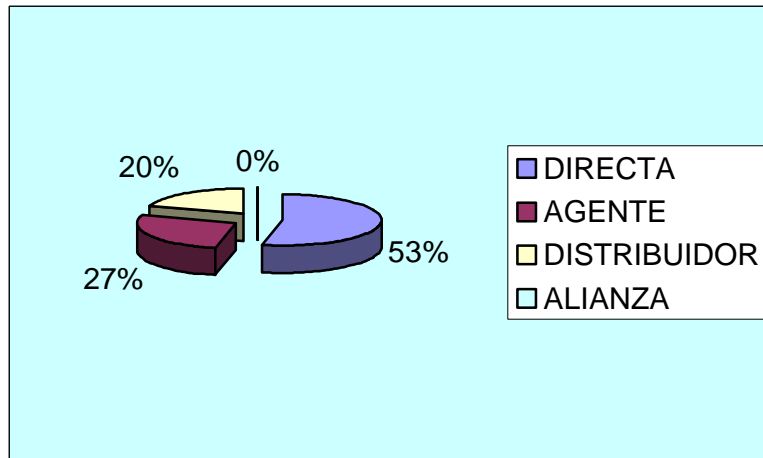
El 53% ha iniciado su entrada a nuevos mercados de forma directa, donde han logrado desarrollar acciones comerciales en lugar de delegarla en otros y por ende todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación. El 27% asegura que la utilización de un agente, el cual actúa en como representante en el país de destino pero sin tomar posesión de los productos es la mejor forma de iniciar una estrategia de entrada a otros clientes.

De igual forma, la entrada a un mercado a través de un distribuidor es una práctica relativamente sencilla, útil y no muy costosa, que el 20% de las compañías en estudio utilizan. Esta estrategia es manejada por pymes y también es muy habitual cuando se trata de productos industriales, debido a que muchas veces no se cuenta con las herramientas necesarias para manipular la mercancía.

El hecho de que Colombia posee en estos momentos varios tratados o convenios internacionales, es una de las razones que los gerentes o jefes de comercio exterior dieron acerca de la no-utilización de alianzas estratégicas para realizar su proceso exportador, debido a que actualmente existen facilidades de acceso hacia el mercado mundial.

No obstante, en algunos casos puede ser una herramienta clave en el adelanto de estrategias competitivas puesto que las alianzas incrementan los conocimientos tecnológicos de las empresas y permiten superar las barreras comerciales económicas que establecen algunos países al igual que pueden ser objeto de la reducción del riesgo que se da al compartir los negocios.

Gráfica 14. Forma de entrada a los mercados utilizada por las empresas de Cartagena.



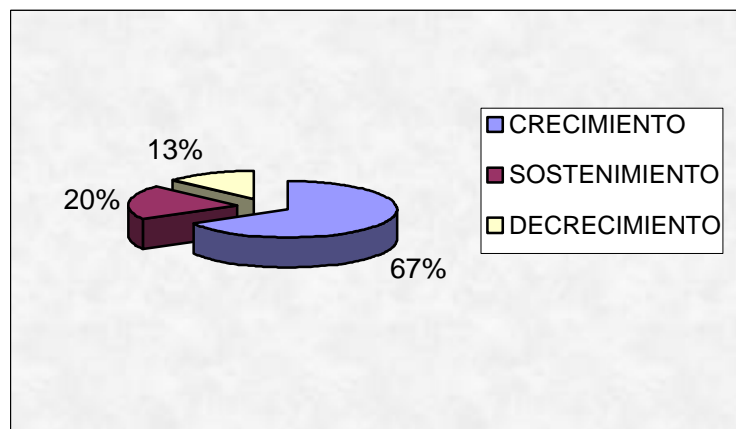
Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.6.4 Estado actual de mercado internacional con el que inicio. Un crecimiento es un progreso sostenible y tangible que se puede presentar gracias a los clientes al cual se esta dirigiendo un negocio; a medida que los mercados de productos nacen, crecen, se consolidan y posteriormente desaparecen o se mantienen, las estrategias de mercadeo deben evolucionar acorde a la posición del mercado, la filosofía del cliente, la evolución tecnológica o del servicio y el nivel de competencia afrontado.

Esto quiere decir que los consumidores poseen una gran variedad de características tales como: culturales, de personalidad, de nivel de vida, de situación moral, de autoestima, entre otras; que hacen que a la hora de vender su producto, las empresas tengan que realizar estudios de mercadeo para orientarse y guiarse hacia el mejor consumidor. El 67% de la muestra manifiesta que el mercado con el que maneja relaciones comerciales esta en crecimiento, situación que se debe al aumento de los tratados económicos internacionales y demás acuerdos que el país ha venido implementando en los últimos años. De igual forma el 20% se hallan en un mercado que presenta un sostenimiento durante los últimos años. Este escenario se ha mantenido

constante gracias a que las empresas exportadoras de Cartagena presentes en el sector camaronero obtuvieron contratos de abastecimientos con una empresa multinacional de Estados Unidos que manejan gran parte de la comercialización mundial, asegurando así la venta de los productos durante este periodo de tiempo. Solo el 13% de la muestra se encuentran en un mercado decreciente, como consecuencia de la entrada de grandes competidores en su entorno. La creciente oleada de productos procedentes del mercado chino a muy bajo costo ha hecho que mercados como el polipropileno disminuya debido a los altos volúmenes de producción que maneja este país.

Grafica 15. Estado actual del mercado con el que la empresa inicio actividades internacionales.



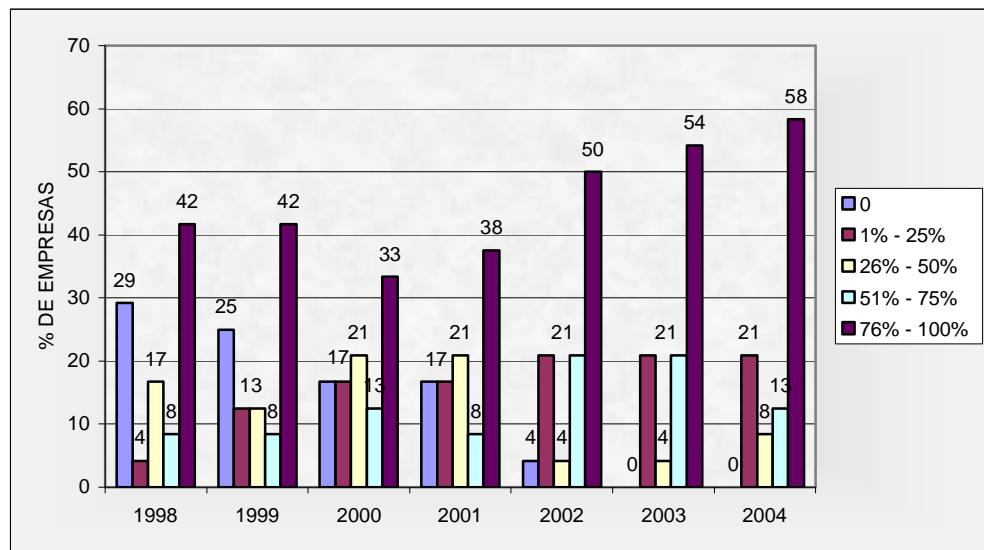
Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.6.5 Porcentaje de ingresos provenientes de las exportaciones. Según el presente estudio no es un secreto que las exportaciones ofrecen un alto porcentaje de ingresos para el caso de las comercializadoras internacionales (C.I.) estas son su única fuente de ingresos, es por esta razón, que a partir de 1998 hasta el 2004; los ingresos provenientes de las exportaciones han representado para la mayoría de ellas mas del 76% y para otras el 100%. Lo anterior no solo es fundamental para el mantenimiento y para la generación de utilidades sino que, ayuda a acelerar el crecimiento económico y las proyecciones del país, debido a que esto se traduce en la generación de

empleos y aumentos de capitales. Algunas de las incertidumbres que se presentaron durante los primeros años de la investigación, se deben principalmente a la crisis que sufrieron mercados como Argentina, Venezuela y Brasil entre los años 2000 y el 2002, que de alguna forma afectaron la balanza comercial de Colombia reflejando una disminución en las exportaciones y por ende una disminución de los ingresos en las exportaciones.

En los años siguientes el mercado mundial se vio afectado por una crisis que inicio con la devaluación del dólar y la consecuente onda terrorista que causo estragos en la economía americana, al igual que las alzas en el combustible y los problemas políticos produjeron bajas considerables en las exportaciones, pero, para las empresas de Colombia en especial la muestra se puede apreciar un sostenimiento en los ingresos provenientes de las exportaciones, gracias a las políticas de apoyo que emprendió el gobierno colombiano y a los constantes impulsos administrativos originados al interior de las empresas con el fin de superar la crisis.

Grafica 16. Porcentaje de ingresos que provienen de la actividad internacional



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.6.6 Adaptación de los productos a los mercados extranjeros. Se ha preguntado por qué un mismo artículo tiene un gran éxito en un país, y poco o nulo éxito en otro? ¿Conoce algún caso?; La respuesta a este interrogante esta ligado al comportamiento del consumidor y se refiere al estudio de los patrones de conducta de las personas que adquieren bienes o servicios.

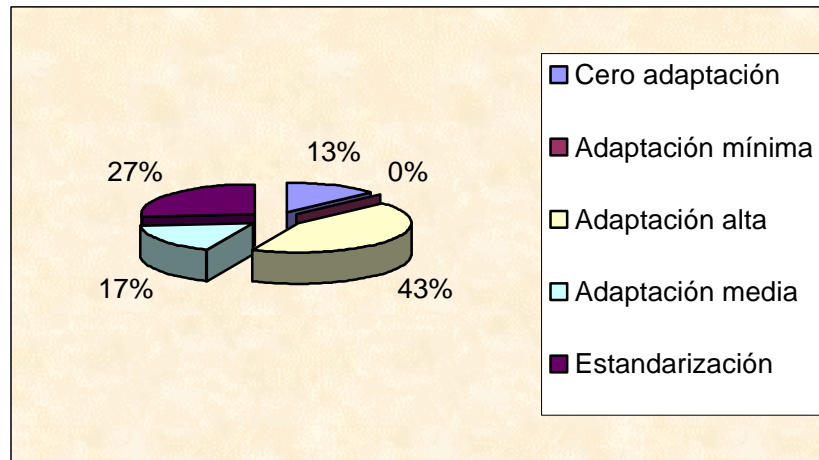
Por un lado existen grupos de consumidores a los cuales hay que diseñarles productos diferentes que vayan acordes con sus ideales y gustos; pero por otro lado, existen productos que pueden ser el mismo para todos los grupos; dado que las expectativas y necesidades de los consumidores son muy semejantes.

Para quines deseen iniciar acciones de internacionalización es de vital importancia conocer los requerimientos técnicos de los productos y los gustos de los clientes, a fin de conseguir el máximo grado de adaptación en un nuevo mercado. Según la investigación el 43% maneja un nivel de adaptación alto acorde a los requerimientos de los clientes y de los mercados.

De igual manera, un 27% de las empresas presenta estandarización en sus productos como consecuencia de las normas técnicas que maneja cada país, o porque es mejor para ellos trabajar bajo economías de escala.

Un pequeño porcentaje de empresas, es decir, entre el 13% y el 17% trabaja en adaptación cero o media, debido a que sus productos tienen diferentes aplicación en los nuevos mercados o simplemente por que son productos que no necesitan de procesos industriales para su producción o comercialización.

Grafica 17. Nivel de adaptación de los productos exportados por las empresas encuestadas a los mercados extranjeros.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.7 FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

La capacidad de competencia de una empresa está determinada por la calidad y diversificación de sus productos, los costos, los factores que determinan sus precios y la capacidad de entregar a tiempo. Cada uno de estos elementos depende, a su vez, de numerosas circunstancias y con relación a cada uno de ellos actúan día a día elementos decisivos de tecnología. Las deficientes prácticas administrativas colombianas sumadas a una vida llena de problemas tanto económicos como sociales, hacen que la búsqueda de una alta competitividad sea cada día más distante y el camino se torne más difícil; sin embargo, la excelencia empresarial colombiana debe estar mirada desde su misma estrategia y planeación como la consecución de una alta competitividad.

Las empresas de Cartagena están desplegando sus acciones en un medio cuyas dificultades y complejidad se encuentran agrandadas por las transformaciones que se están aplicando en la sociedad, la economía y el mercado; transformaciones que les exigen acrecentar su capacidad de

competencia. Posteriormente, se analizan los factores de producción que aplican en sus prácticas.

3.7.1 Capacidad de producción utilizada. En la grafica a continuación, es importante aclarar que algunas firmas consideran que esta información es de alta confidencialidad para ellos y decidieron omitir estos puntos dentro del desarrollo de la encuesta. Esta pregunta esta tabulada sobre la base de 24 empresas.

Debido a la diversidad de empresas que se escogieron en la investigación para tratar de hacer más representativa la muestra, se encontró que para el año de 1998 el 29% de ellas no estaba realizando negocios internacionales. Este porcentaje de empresas persiste hasta el año 2002 donde solo el 8% de las empresas encuestadas no se encontraban realizando actividades de comercio internacional.

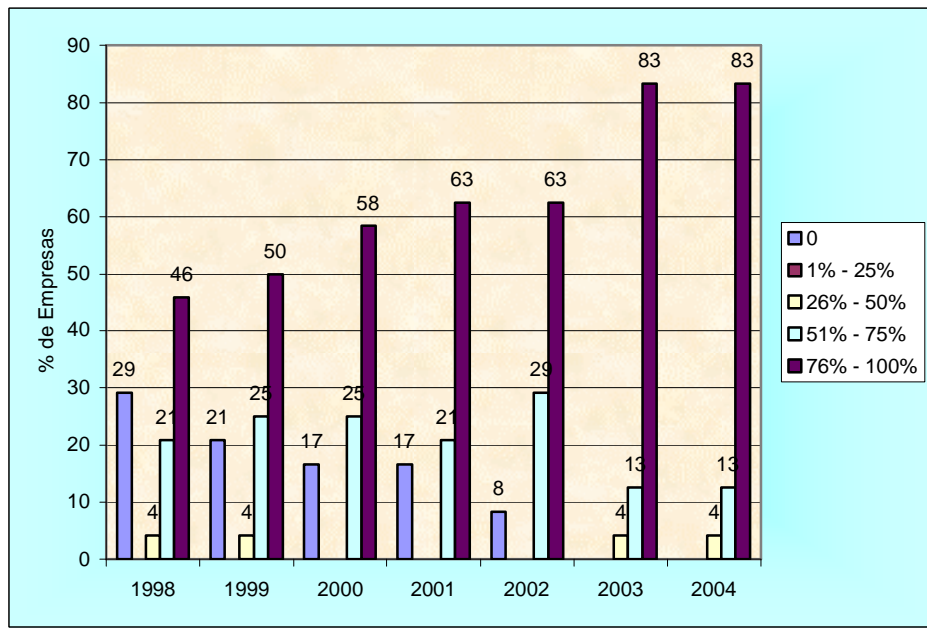
Las continuas recesiones que ha sufrido la economía colombiana, acompañada de los múltiples cambios presentes en los mercados internacionales ha originado que las empresas de Cartagena tengan que acomodar su capacidad de producción a estas condiciones, sin importar si esto implica disminuirlas. Sin embargo, las estrategias aplicadas han sido de mucha ayuda y han evitado que la capacidad de producción sea inferior al 25%.

Durante los años de 1998, 1999, 2003 y 2004, el 4% de ellas se encontraba aprovechando únicamente entre el 26% y el 50% de su capacidad de producción, situación que se presentó como consecuencia de la crisis de Venezuela y la reevaluación sufrida por el peso frente a las monedas extranjeras. Durante el periodo completo de la investigación un rango promedio entre el 13% y el 29% de las empresas fluctuaron su capacidad de producción entre el 51% y el 75%.

Un hecho para resaltar y de muy buen impacto para los resultados de la investigación se puede apreciar en que durante todos los años en los que ocurre la investigación mas del 40% maneja 75% de su capacidad de producción y a demás durante los años 2003 y 2004 mas del 83% fluctúa su capacidad de producción utilizada entre este mismo rango de porcentajes.

El aumento de la capacidad de producción demuestra que la economía colombiana ha ido creciendo paulatinamente a la vez que los mercados internacionales han expandido sus fronteras generando aumentos en las compras en diversos mercados.

Grafica 18. Capacidad de producción utilizada por las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.7.2 Factores de competitividad. Para la gran mayoría de las empresas de la ciudad de Cartagena los factores de competitividad han dejado de ser un obstáculo para mejorar su participación en el ámbito internacional. Estos

aspectos han sido superados mediante al intercambio de conocimientos y de tecnologías con sus competidores y aliados empresariales.

En la grafica 19 se aprecia que el 83% considera que el rendimiento del equipo de producción se ha convertido en un factor de competitividad alto, lo cual le permite ampliar sus canales de producción a fin de alcanzar los requerimientos que los clientes manifiestan.

La calidad de los productos que siempre ha sido imaginada como el factor de competitividad más importante y en cuestiones de satisfacción de los clientes se ha convertido en la principal herramienta de trabajo de las empresas de Cartagena, de las cuales el 100% considera que son bastante competitivas en este aspecto. Así mismo, otro de los resultados más notorios en esta pregunta se refiere a la calidad de los servicios relacionados con la venta y la post venta, en la cual el 93% se siente muy bien posicionado.

Condiciones o factores como los precios competitivos, en donde 87% de la muestra asegura tener una ventaja. La competencia tecnológica y la innovación de los procesos en que el 90% y el 97% expresa que esta en mejor etapa, indican que las nuevas normas implementadas por los diferentes acuerdos multilaterales y las diferentes estrategias esgrimidas por las empresas extranjeras ya no son obstáculos en Cartagena.

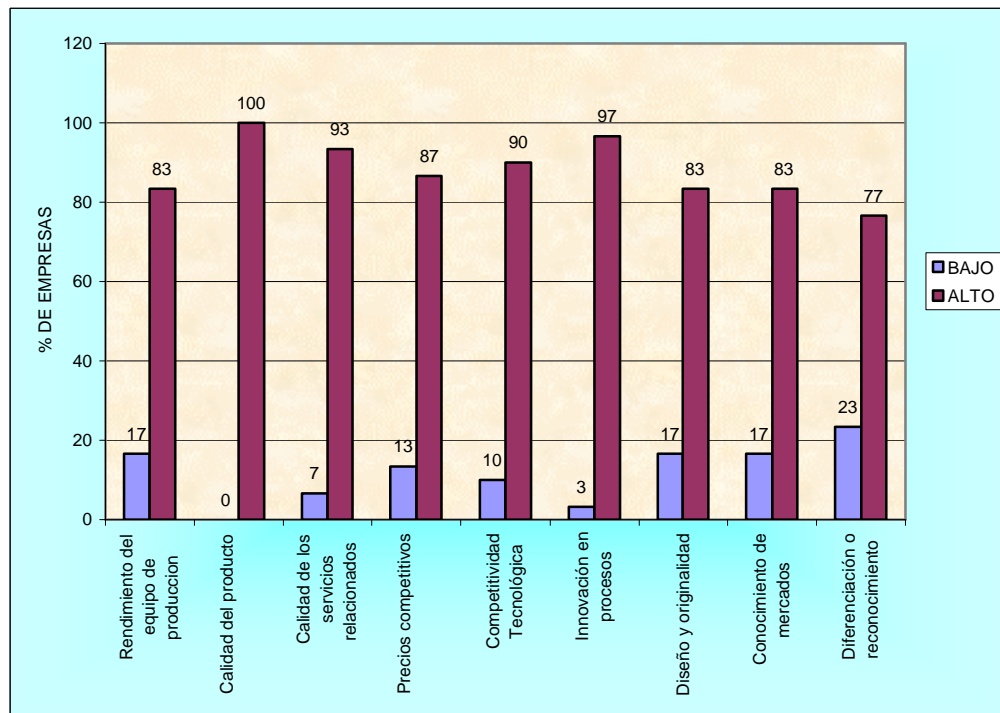
No obstante, uno de los aspectos que anteriormente causaban problemas en las exportaciones de Colombia se debía a la falta de originalidad y diseño en los productos y la poca la diferenciación lograda fuera de sus fronteras, lo cual se generaba por la falta de conocimiento. Esta situación ha cambiado conforme Colombia ha venido uniéndose a nuevos bloques económicos en los cuales se ha alcanzado la madurez suficiente para contrarrestar estos fenómenos.

Por esta razón, 83% de las compañías no lo consideran como un obstáculo si no más bien como una ventaja ante los demás competidores. Lo mismo ocurre

con la diferenciación y el reconocimiento que se ha alcanzado debido a la calidad de los productos, en este caso el 77% dice gozar de un posicionamiento excepcional en los mercados.

Por ultimo, pero no menos importante aparece una variable que es la responsable de las buenas ideas y de las estrategias internacionales, el conocimiento del mercado se convierte entonces una herramienta de vital importancia en competitividad para el 83% de la investigación, porque garantiza el aprendizaje continuo y el acceso a la información necesaria con la que se pueden rediseñar los procesos y los objetivos de cada organización.

Grafica 19. Factores de competitividad de las empresas de Cartagena.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

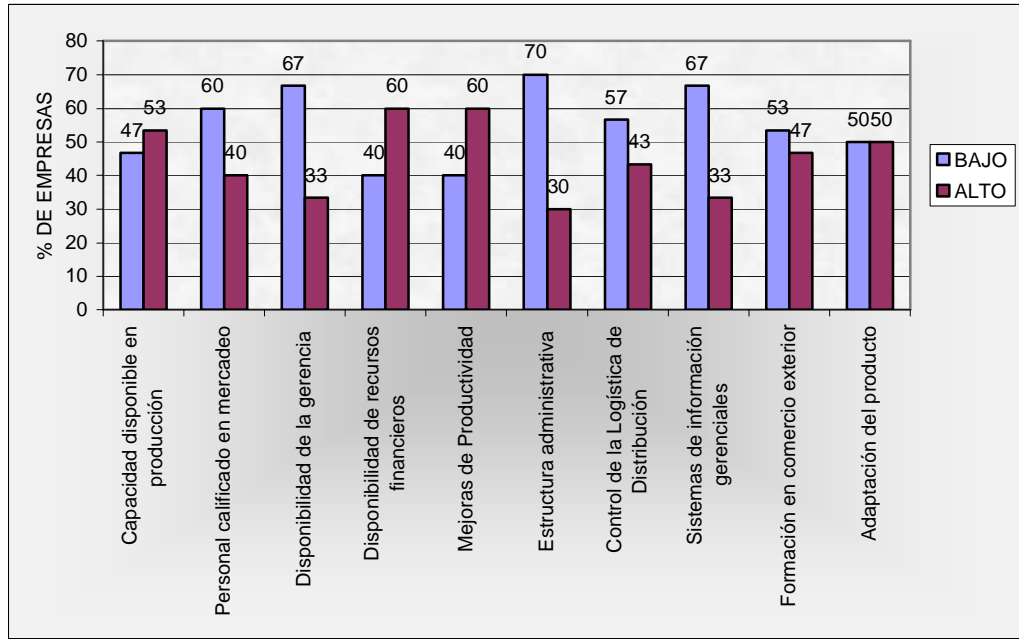
3.7.3 Necesidades de la empresa. La economía de Colombia ha demostrado un crecimiento gradual en los últimos años, sin embargo, las necesidades de los empresarios del país se están acentuando cada vez más a medida que la globalización entra en contacto con nuestros mercados, 60% de las compañías que fueron escogidas, manifiestan que las principales necesidades que afrontan para internacionalizarse son; la disponibilidad de recursos financieros y las mejoras de la productividad. Siendo las primeras analizadas por el gobierno colombiano en procura de facilitar el acceso al crédito a las PYMES que comienzan el camino de las exportaciones.

Así mismo, entre un 50% y 53% asegura que tanto la adaptación de los productos y la capacidad disponible de producción son factores que incrementan sus necesidades. A pesar de esto es evidente una disminución en las necesidades gerenciales que requieren las empresas para salir al exterior.

Un 67% cree que la disponibilidad de la gerencia, al igual que los sistemas de información gerenciales ha dejado de ser problemas y más bien contribuyen en el progreso de las metas implementadas por la organización para alcanzar el proceso de exportación.

Por otro lado, el 70% de la muestra piensa que su estructura administrativa se ha consolidado como un instrumento imprescindible para alcanzar los mercados internacionales, debido a que la gestión que realiza la gerencia logra aumentar las oportunidades de encontrar y manejar nuevos clientes en mercados extranjeros.

Grafica 20. Necesidades de la empresa al internacionalizarse.



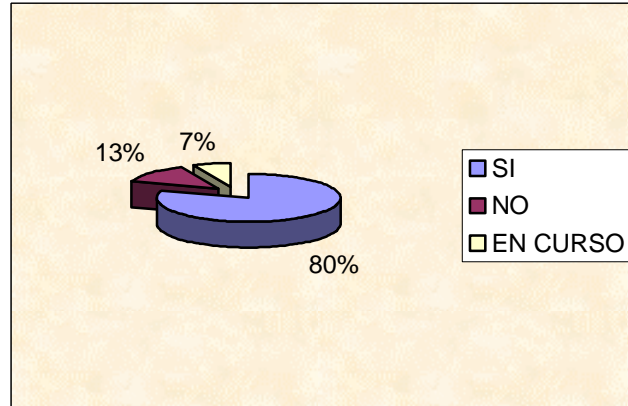
Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadora realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.7.4 Certificaciones de calidad. El origen del concepto de sistema de gestión de calidad está en las Normas ISO9000, que se han convertido en los estándares aceptados internacionalmente para la determinación de la calidad en el mundo. El mayor impacto de las normas ISO9000 está en el comercio exterior, pues más del 60% de estas operaciones se dan entre un comprador y un productor que no se conocen y las ISO garantizan a las partes la calidad de los productos o servicios en cuestión. Al hablar de ISO9000, se debe tener claro que esta certificación se otorga al sistema de calidad de la empresa y no al producto.

En Colombia las normas de calidad se han convertido en una fuente de reconocimiento para la entrada a los mercados extranjeros, por esta razón son cada vez mas las empresas que se están vinculando a estos procesos y tratan de mantenerse en los estándares adoptados por el mercado mundial.

El 80% posee actualmente una certificación de calidad, 13% no trabaja bajo ninguna certificación de calidad y el 7% restante se encuentra atravesando por el proceso de certificación.

Grafica 21. Empresas que poseen alguna certificación de calidad.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

Las certificaciones de calidad más conocidas son la ISO9000, la ISO9001 y la ISO14000. La primera, pone énfasis en la capacidad para asegurar la calidad de los productos y servicios, y en la satisfacción del cliente; la ISO9001 ayuda a alcanzar estándares de calidad reconocidos mundialmente. La ISO14000 para gestión ambiental.

Actualmente, la preocupación de las empresas se ha extendido a la salud y seguridad de los trabajadores, y la gestión financiera. En 1999 se aprobó en el Reino Unido la norma BS-OHSAS18001 para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, adoptada como Norma Técnica Colombiana en 2000.

Las normas ISO se han convertido en la principal certificación de calidad que las empresas manejan, sin embargo, debido a las múltiples restricciones que ofrecen los mercados internacionales con relación a la entrada productos se

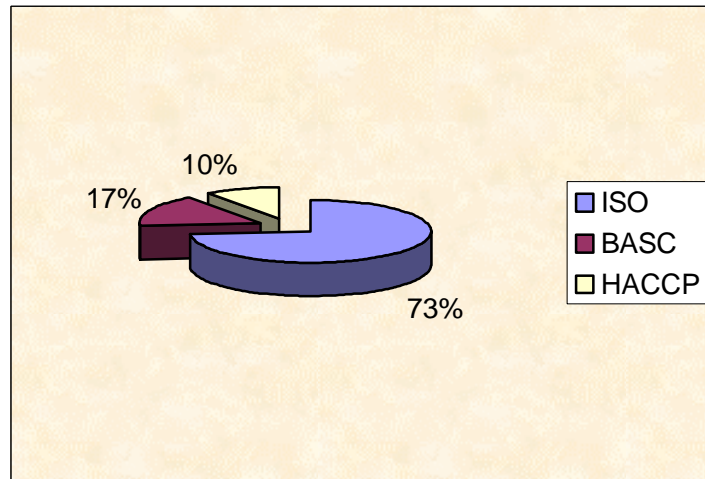
han implementado nuevas certificaciones como por ejemplo el certificado del BASC. Este es un Programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, apoyado por el servicio de aduanas de los estados Unidos, creado para fomentar un comercio internacional seguro y reducir los costos y demoras por controles anti-contrabando y anti-narcóticos. Es un programa voluntario que promueve y apoya el fortalecimiento de estándares de seguridad y protección del comercio internacional y en consecuencia agiliza los procedimientos de inspección de aduanas para las empresas exportadoras.

Otra certificación que se utiliza en Colombia para mejorar la producción y reducir las barreras de entrada de productos en el extranjero es el HACCP. Se conoce como “Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico”. Su uso implica profundos análisis que lo hacen sensible para detectar y controlar todos los agentes capaces de poner en peligro la inocuidad de los alimentos. Tales virtudes, unidas al fuerte impulso dado en los últimos diez años por el Codex Alimentarius, la FDA norteamericana y las autoridades sanitarias de la Unión europea, han extendido el uso de HACCP, en combinación con las Buenas Prácticas de Manufactura, y su adopción como norma para el control sanitario de alimentos por un número creciente de países de los cinco continentes.

En Colombia la reciente expedición del Decreto 60 de 2002 de Ministerio de Salud que promueve el uso del HACCP en toda la cadena de procesamiento y comercialización de alimentos ha dado impulso adicional al sistema, al punto de tener hoy una explosión de empresas en procesos de implementar y certificar el HACCP y de exigir a sus proveedores aplicarlo también.

Entre las empresa de Cartagena se determino que el 73% poseen certificación de calidad ISO (9000, 9001, 9002,14000), el 17% trabajan con la certificación del BASC y el 10% restante trabaja en el sector alimenticio, como consecuencia manejan la certificación de la HACCP.

Grafica 22. Tipo de certificación de calidad adoptada por las empresas en la ciudad de Cartagena.



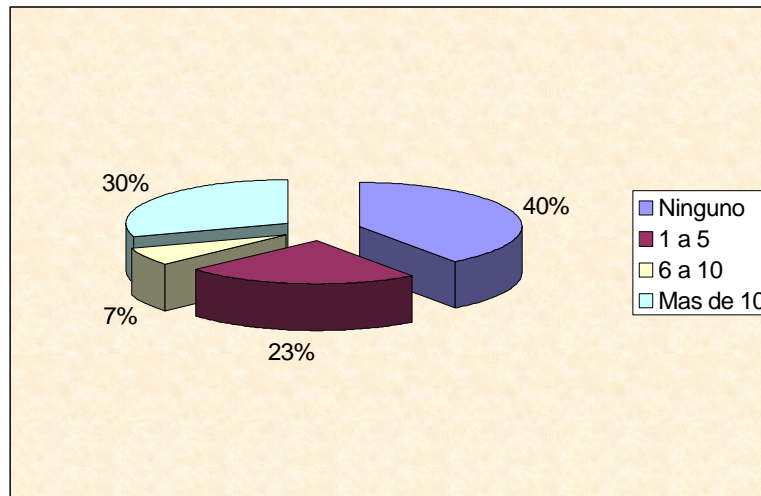
Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.8 NUMERO DE PRODUCTOS QUE DESARROLLA AL AÑO

Debido a la presencia de muchas Comercializadoras Internacionales dentro de la muestra y a compañías que trabajan exportando un mismo producto pero con diferentes aplicaciones, como lo son; ABOCOL, PETCO, PROPILCO y SYNGENTA, que fabrican varias referencias de un producto el cual es hecho con la misma materia prima, estas empresas representan 40% y no desarrollan ningún producto al año, 23% desarrollan entre 1 y 5 productos al año, mientras que el 30% desarrollan más de 10 productos. Entre este grupo de se encuentra CORPLAS, la cual a pesar de haber iniciado su proceso exportador recientemente se ha consolidado en el mercado y ha alcanzado grandes avances con sus productos en mercados como la CAN y ALADI.

Esta condición de desarrollo de nuevos productos enmarca un problema de gran magnitud para las empresas de Cartagena puesto que los artículos ya existentes son vulnerables a los nuevos procesos y tecnologías, que originan variaciones en las preferencias de los consumidores finales.

Grafica 23. Numero de productos que la empresa genera al año.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.9 PORCENTAJE DE INGRESOS DESTINADO A INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

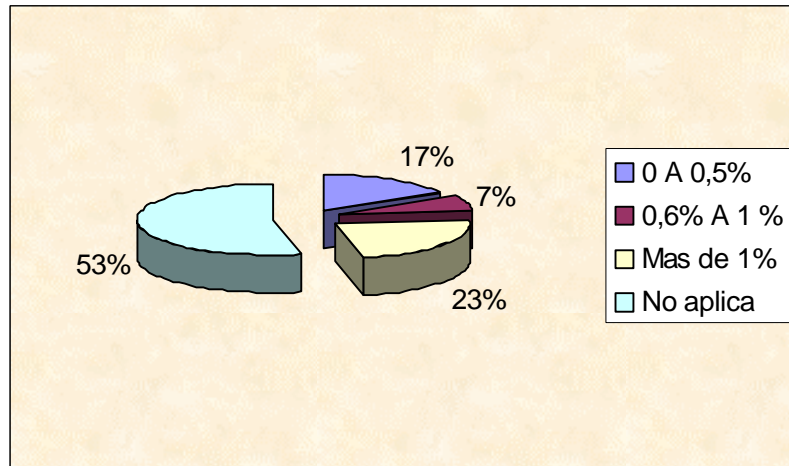
La investigación y desarrollo son actividades diseñadas para mejorar el conocimiento científico y desarrollar nuevos productos, estas dos condiciones son responsables de los grandes cambios ocurridos en las sociedades durante los últimos años. Sin embargo, en Colombia la difícil situación social y económica hacen casi nulo el porcentaje de ingresos destinados a la I y D.

Actualmente, se observa que más del 50% de las empresas no destina ningún porcentaje de sus ingresos al desarrollo e investigación de nuevos productos, muchas veces por el tipo de actividad que realizan o sencillamente por que el mercado mundial maneja una producción estándar lo cual supone un trabajo arduo en mantener la calidad del producto original.

Pero, en la actualidad las empresas de base tecnológica están entrando a formar parte esencial de la economía colombiana y además el creciente

aumento de los avances en los procesos de producción ha ocasionado que dichos porcentajes destinados para la investigación y el desarrollo se vayan incrementando conforme se entran a competir en los otros mercados, 17% invierten entre 0% y 0.5% de sus ingresos para adelantar una gestión exitosa con sus productos y mantenerse al nivel de los cambios y mejoras de los productos de la competencia, 23% destina más del 1% de sus ingresos a innovación y desarrollo, cifra que a pesar de ser mínima permite que se desarrollen nuevos productos los cuales les ayudan mantenerse en un entorno de creciente competencia.

Grafica 24. Porcentaje de Ingresos destinado a innovación y desarrollo.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

3.10 PORCENTAJE ACTUAL DE DEVOLUCIONES.

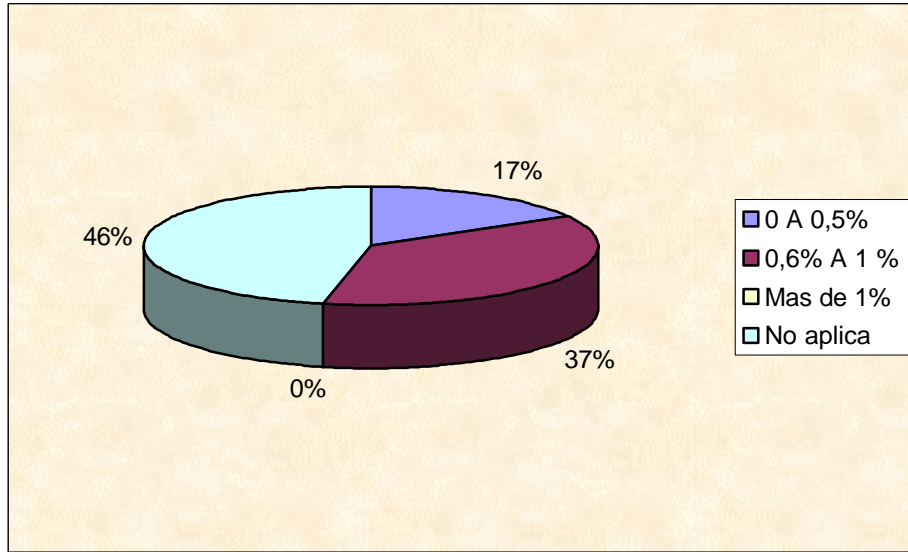
La globalización y el crecimiento de las fronteras ha generado una tendencia de estandarización o adaptación alta de los productos como se puede apreciar en la grafica 17 esto se genera con el fin de poder cumplir con los requerimientos de los mercados internacionales y las exigencias de los clientes. Estos cambios han generado que el nivel de devoluciones de los productos exportados por las empresas de Cartagena y Colombia sea cada vez menores.

En la grafica 25 se observa que el mayor porcentaje esta representado por las empresas para las cuales esta opción no aplica debido a que los productos devueltos son reutilizados o por que se trabaja con base en las especificaciones técnicas de cada uno de ellos situación que ha hecho que el control de las devoluciones sea nulo para el 46% de la muestra.

El 17% han tenido un porcentaje de devolución mínimo entre el 0% y 0.5%, como consecuencia de los cambios ocurridos en los últimos años en las normas de origen que manejan los diferentes bloques económicos. Otro grupo de empresas se encuentra en el 37% el cual representa entre un 0.6% y el 1%, al indagar acerca de las causas de estos porcentajes de devolución se encuentra que se presentan por causas ajenas a las características propias de cada producto y que más bien son ocasionadas por problemas de tiempo en los tramites de exportación o por demoras en los puertos.

Los casos en los que algunos productos son devueltos a las empresas de Cartagena se deben mas que todo a cambios producidos en las condiciones de entrada a las fronteras de otros países y las condiciones de manejo de la mercancía por parte de las empresas de transporte quienes en algunas ocasiones demoran el proceso de entrega ocasionando inconformidad en los clientes. La mayoría de las empresas investigadas asegura que en ningún caso se ha devuelto mercancía por falta de calidad de los productos o por imperfecciones en los mismos, demostrando de esta forma que las exportaciones colombianas gozan de una buena reputación en el exterior.

Gráfica 25. Porcentaje de devolución de productos.



Fuente: encuesta nivel de internacionalización de las empresas exportadoras realizada por Karen Cuesta, Elianeth Quessep y Néstor Oyaga.

4. NIVELES DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Con el fin de establecer el actual nivel de internacionalización en el cual se encuentran las empresas exportadoras de Cartagena se utilizó el criterio de clasificación de los diferentes perfiles desarrollados en el modelo secuencial de la teoría desarrollada por Michael Czinkota cuyo contenido se encuentra consignado en el marco teórico y se presenta en resumen en el anexo C, también se utilizó una clasificación especial de las empresas cuando poseen una participación física en varios lugares del mundo a la vez, además de los diferentes aspectos introducidos en la teoría de Czinkota se analizaron también aspectos particulares de cada una de las empresas; si poseen una unidad de marketing internacional y la especialización que presenta esta para desarrollar dichas actividades, los factores de competitividad y de producción con los cuales las empresas participan en los mercados internacionales y el porcentaje de los ingresos que provienen directamente de la actividad de internacionalización.

Al analizar y comparar estos resultados obtenidos a través de la investigación y los parámetros ya establecidos por la teoría se procedió a clasificar cada una de las empresas de la muestra en las diferentes etapas del proceso de internacionalización expuesto por Czinkota, teniendo en cuenta que las empresas cumplan el mayor número de características para cada nivel correspondiente.

Como este estudio se basa en la actualización de la investigación realizada en años posteriores y las empresas que fueron encuestadas ya poseen un cierto nivel de participación en los mercados internacionales solo se tendrán en cuenta las tres últimas etapas de la teoría propuesta por Michael Czinkota, dejando de lado los motivos que conducen a las empresas a internacionalizarse

y los agentes de cambio que influyen en la decisión de hacerlo. Sin embargo, estas condiciones son explicadas con detenimiento en el tercer capítulo de la investigación.

A continuación se presenta la clasificación de las empresas exportadoras de Cartagena teniendo en cuenta el nivel de internacionalización en el cual se encuentran. Es importante recalcar que la información contenida en esta investigación es de carácter privado de las empresas y por tanto algunas se abstuvieron de dar la información exacta o simplemente no lo hicieron.

4.1 CELLUX COLOMBIANA S.A.

Creada en 1986, año durante el cual realiza su primera exportación hacia el Ecuador y Venezuela, esta exportación estuvo motivada por el exceso de capacidad, la saturación de los mercados nacionales y proximidad con clientes y puertos.

El principal producto de exportación son las cintas adhesivas, las cuales se envían a El Salvador, Panamá, EE.UU., Guatemala, Perú, Cuba, Costa Rica, Ecuador y Venezuela, países en los cuales la empresa cuenta con más de 50 clientes.

CELLUX COLOMBIANA S.A. es una de las más grandes plantas de Latinoamérica y la primera en Colombia por su grado de alta tecnología y maquinaria automatizada, son los fabricantes de mayor proyección y crecimiento en Latinoamérica, con un paquete integral de soluciones en adherencia y elementos complementarios, que facilitan la labor diaria en la industria, oficina, taller, hogar o colegio.

En la actualidad cuenta con certificación de calidad ISO9001 y emplea más de 100 trabajadores, la empresa considera que es de vital importancia que exista un departamento de comercio exterior puesto que así la gestión que se realiza es mas especializada y disminuye la carga laboral que debe desempeñar la gerencia.

Todas las condiciones enumeradas anteriormente clasifican a la empresa como: **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**, manteniendo de esta forma su anterior clasificación bajo la investigación realizada entre 1990 y 1997.

4.2 C.I. COMEXA S.A.

Creada en 1992, pero solo hasta el año de 1993 realiza su primera exportación de Ají Picante Deshidratado hacia Estados Unidos. Sus exportaciones están dirigidas a los mercados de EE.UU. Puerto Rico, Guatemala, Japón, España, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.

Esta compañía vende al exterior el 85% de su producción anual. Es dueña de la marca de ají picante colombiano Amazon. Otro de sus productos son los deshidratados (polvo para sopas de carne y pescados y camarones) Hasta septiembre del año 2003 vendieron en ají industrial 1.063 millones de pesos aproximadamente. Actualmente la compañía cuenta con tres frentes de trabajo: Comexa ají Industrial. Comexa Amazon Pepper y Comexa Deshidratados.

COMEXA cuenta con certificación ISO9001, HACCP y BASC, y actualmente emplea a más de 23 trabajadores activos. Las decisiones referentes a las actividades de comercio exterior son tomadas por el gerente quien es la persona encargada de ubicar los clientes potenciales en el extranjero, el departamento de comercio exterior trabaja en conjunto con la parte

administrativa de la empresa pero solo se encarga de los trámites referentes a la logística internacional.

Debido a su volumen de ventas y al número de años que la empresa lleva trabajando y sumado a que el gerente es quien aun toma las dediciones de exportación la empresa esta catalogada como: **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**

4.3 CERROMATOSO S.A.

El IFI Conicol S.A. y Billington Overseas Ltda. Del grupo Shell constituyeron la Compañía Cerromatoso S.A. en 1979, con el propósito de producir y exportar ferro níquel.

La empresa dirigió su primera exportación al mercado Holandés en el año de 1982, en 1984, solamente 100 toneladas fueron vendidas al mercado nacional. La empresa aseguró la venta del níquel durante los 12 primeros años de explotación, a la Billington Metals And Ores International a precios internacionales. Cabe resaltar que explotación del níquel en Cerromatoso presenta ventajas económicas frente a los demás productores mundiales.

Actualmente, es una de las diez empresas más grandes de Colombia, la tercera empresa minera después de ECOPETROL y Cerrejón, y la única productora de níquel en el país.

La compañía vende sus productos a industrias en EE.UU. Holanda, España, Taiwán, Corea, Japón, China, India, Finlandia, Bélgica, Suecia y Sur África y sus ventas anuales ascienden a más de 50 millones de dólares anuales.

Es una compañía que cuenta con certificación ISO9001, ISO14000, BASC, OSHA 18000, también cuenta con más de 915 empleados activos. Las

decisiones comercio internacional son tomadas directamente por el departamento de comercio exterior quien es el responsable de conseguir los clientes y de realizar la gestión del proceso de internacionalización. Estas cualidades que presenta la empresa le permiten mantenerse como un **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.4 COMAI LTDA.

Creada el 17 de mayo de 1991, constituida como sociedad Compounding and Masterbatching Industry Ltda, para producir y exportar resinas plásticas. En la actualidad la planta tiene una capacidad de 11.000 toneladas anuales para fabricar compuestos con Polipropileno y masterbatches.

La primera exportación la realizo hacia el mercado venezolano en el año 1993. Actualmente la compañía exporta sus productos a Perú, Venezuela, Ecuador, Canadá, Chile, Guatemala, Republica Dominicana y Costa Rica.

La empresa posee un sistema de aseguramiento de la calidad bajo la norma ISO9001, ISO18000 y BASC, además maneja una moderna tecnología, bajo la licencia de Washintong Penn Plastic. Co. En estos momentos COMAI emplea más de 29 trabajadores. La gestión de internacionalización es realizada directa y bajo su autonomía por el departamento de comercio exterior, el cual es el responsable de ubicar en promedio un 50% de la producción de la empresa entre los mas de 45 clientes con los que cuenta la empresa en el ámbito internacional los cuales le reportan ingresos anuales de 4.5 millones de dólares aproximadamente.

A pesar de tener ciertas cualidades que le permitirían ostentar a un nivel mas alto de internacionalización las ventas anuales de COMAI Ltda. Solo le permiten clasificarse como **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.5 PETROQUIMICA COLOMBIANA S.A.

Es una compañía dedicada a producir y comercializar materias primas para la industria de los plásticos. Inició operaciones en 1965 con una capacidad instalada de 5.000 toneladas métricas por año.

En 1972 realiza su primera exportación hacia México. Actualmente, la capacidad de producción instalada alcanza las 355.000 toneladas métricas por año, incorporando un variado portafolio de referencias que incluye resinas de PVC tipo suspensión y especialidades como las resinas de PVC tipo emulsión y los copolímeros.

Más del 65% de esta producción se exporta, principalmente hacia los países de la Comunidad Andina, Brasil, Estados Unidos, Chile, Centroamérica y el Caribe; también se comercializa con éxito en Europa, Australia y el Lejano Oriente.

PETCO desarrolla sus actividades de conformidad con las más exigentes normas internacionales de gestión en calidad, seguridad y protección ambiental. La gestión de la calidad en PETCO responde a los requerimientos del modelo ISO9001, ISO14001, OSHA 18000, en estos momentos la empresa emplea a más de 200 trabajadores directos.

Las decisiones de exportación son tomadas por el departamento de comercio exterior y lo cual facilita la gestión por parte de la administración que enfoca su trabajo a manejar las diferentes plantas con las que cuenta la empresa en el ámbito internacional.

Por ser una de las empresas de mayor tradición en nuestro país y destinar más del 65% de su producción a la exportación al igual que contar con clientes en más de 15 países PETCO S.A. se clasifica como: **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**

4.6 POLYBOL S.A.

Es una empresa privada que se fundo en 1994 y que se especializa en la producción de bolsas industriales las cuales se emplean para el empaque de sustancias granuladas, peletizadas o pulverizadas, generalmente en cantidades de 25 Kilos a 50 kilos De la misma forma, se pueden usar para almacenar sal, azúcar, fertilizantes, cemento, resinas plásticas, productos químicos, entre otros.

Actualmente posee una producción mensual de 500 toneladas, la planta principal se encarga de proveer un 75% de los pedidos para las zonas norte y centro del país, atiende los mercados de Perú, Venezuela, México, USA y Canadá. Cuenta con más de 70 trabajadores directos y posee certificación del BASC desde el 2000.

POLYBOL S.A. es consiente de los nuevos retos que trae consigo la globalización y los múltiples tratados económicos a los que Colombia pertenece por esta razón consideran pertinente que la empresa maneje las actividades de comercio internacional desde una unidad administrativa especializada en esta gestión. En estos momentos sus ventas anuales no superan los 5 millones de dólares anuales pero el departamento de comercio exterior se esta encargando de realizar proyectos de internacionalización a nuevos mercados que le permitan mejorar su participación en el exterior. Estos factores hacen que la empresa se clasifique según al teoría de Czinkota como un ***PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL***.

4.7 SYNGENTA S.A.

Es el resultado de la fusión de Novartis Agribusiness y Zeneca Agrochemicals creada como una nueva compañía global concentrada exclusivamente en la industria agrícola. Syngenta es la agroempresa líder en el ámbito mundial, en

su campo, ocupando el primer lugar en el área de protección de cultivos y el tercer lugar en el mercado comercial de semillas de alto valor. Las ventas de la empresa en el 2004 ascendieron a US \$7.3 billones aproximadamente. En estos momentos emplea alrededor de 19.000 personas en más de 90 países. Esta empresa figura en la bolsa de valores Suiza (SYNN) y en la de Nueva York (SYT). También cuenta con certificación de calidad ISO9001.

En la actualidad gran parte de su producción en Colombia (aprox. 60%) la exporta a Venezuela, Ecuador, Bolivia, Perú, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

SIYNGENTA es catalogada como una empresa global y cuenta con una unidad dedicada al comercio exterior la cual se encarga de identificar las ventajas que tiene en nuevos mercados y de gestionar todo el proceso de exportación. También mantiene una estrecha relación con los más de 140 clientes que posee alrededor de todo el mundo, lo cual la ha mantenido produciendo a las condiciones de los mercados hacia los cuales decide entrar y de esta manera convertirse en una **EMPRESA MULTINACIONALL**.

4.8 ABONOS COLOMBIANOS S.A.

En 1960 se crea lo que hoy es el Complejo Industrial ABOCOL, como dos empresas independientes: ABOCOL Y AMOCAR.

ABOCOL (Abonos Colombianos S.A.), comienza con dos plantas: Una para la producción de fertilizantes compuestos NPK, con una capacidad de 140.000 TM/Año, AMOCAR (Amoniacos del Caribe S.A.), comienza con dos plantas: Una para la producción de Amoniac, con una capacidad de 112.000 TM/Año, y otra destinada a la producción de Ácido Nítrico con una capacidad de 75.000 TM/Año.

En 1962 realizó su primera exportación hacia los mercados de Venezuela y Chile.

En el año 2000, ABOCOL, comienza un programa exportador que logra penetrar con éxito en los mercados de Ecuador, Centro América y el Caribe. Abonos Colombianos S.A., es una empresa colombiana con más de 40 años de experiencia en el sector Agrícola e Industrial, atendiendo el mercado Nacional y los de Centroamérica, el Caribe y la Región Andina. En el 2004 pensando en ofrecer a sus más de 50 clientes un portafolio de productos cada día más amplio, Abonos Colombianos S.A. adquirió los activos del negocio de fertilizantes de C.I. VALLE TRADE S.A., empresa ubicada en la ciudad de Cali y dedicada a la fabricación y comercialización de mezclas físicas y fertilizantes simples.

En estos momentos tiene certificación ISO9001, y cuenta con más 200 empleados activos. Las ventas de la empresa ascienden a más de 9 millones de dólares al año y son gestionadas en su totalidad por el departamento de comercio exterior el cual según la empresa es la herramienta primordial en el desarrollo de nuevas oportunidades de expansión internacional. Estas condiciones hacen que la empresa se mantenga como un **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.9 CORPISOS S.A.

Empresa que se dedica a la fabricación, distribución y venta de baldosas y pisos, elaborados con la más amplia gama de minerales, rocas y mármoles extraídos de las minas y canteras esparcidas por el territorio nacional.

Inició su proceso exportador con el país de Venezuela en 1999, posteriormente en el año 2000 comienza a incursionar al mercado de los EE.UU. y en el año 2002 a Centro América. En la actualidad continúa exportando hacia Venezuela, Ecuador, EE.UU. Costa Rica, Salvador y Honduras.

En estos momentos la empresa no cuenta con ninguna certificación de calidad, sin embargo, tiene pensado realizar la gestión necesaria para iniciar sus procesos de certificación.

Cuenta con más de 100 empleados y con una tecnología de punta; no obstante, la mayoría de las tareas o procesos realizados en la empresa aun conservan ese toque artesanal que es lo que la ha posicionado en el mercado nacional y mundial.

CORPISOS S.A. no cuenta con una unidad administrativa dedicada a la actividad internacional directamente, el gerente es quien toma las decisiones, evalúa la gestión del marketing y realiza los contactos de exportación para la empresa, esta situación ha permanecido constante durante los 7 años que lleva exportando continuamente.

A pesar de estar iniciado procesos de internacionalización la empresa aun demuestra pequeñas característica de un exportador experimental, a pesar de, tener 7 años de experiencia continúa el las exportaciones a demás de clientes en más de 6 países se clasifica como un: **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL**

4.10 POLYBAN INTERNACIONAL S.A.

POLYBAN hace parte de C.I. Uniban S.A., compañía pionera en Colombia en la comercialización internacional de banano y plátano, constituida en 1966. Uniban realizó su primer embarque de banano a los Estados Unidos en 1969. A partir de ese momento su crecimiento ha sido vertiginoso, el cual se refleja en su participación en el mercado americano. Igualmente, en este periodo ha creado empresas filiales y subsidiarias, también ha abierto nuevas rutas comerciales hacia Europa y Asia. Otro aspecto a destacar en su vida

exportadora es que ha diversificado sus negocios hacia empresas navieras y fábricas de insumos de empaque y protección.

La empresa inicia su proceso exportador en el año de 1986 al país de Venezuela. Actualmente exporta a países como Venezuela, Ecuador, EE.UU. e Inglaterra entre otros.

A partir del año 2000, cuenta con la certificación bajo la norma internacional ISO9000 para la producción y comercialización de insumos plásticos agroindustriales.

En estos momentos emplea a 27 trabajadores directos y en épocas de producción a plena capacidad emplea hasta más de 200 trabajadores. Cuenta con una unidad encargada del comercio internacional la cual trabaja en conjunto con aproximadamente 60 clientes ubicados en varios países los cuales representan ventas superiores a 9 millones de dólares anuales. Las anteriores condiciones de trabajo le han permitido a POLYBAN INTERNACIONAL mantenerse como una empresa en el nivel de **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.11 BIOFILM S.A.

Por más de una década de presencia en el mercado, se puede afirmar que BIOFILM ha ocupado una posición importante en el ámbito internacional de la industria de Polipropileno Biorientado. Atiende de manera consistente clientes en 15 países abarcando prácticamente todo el continente americano. De esta manera, se ha convertido hoy en día el mayor exportador latinoamericano. Como resultado, la empresa ha venido cumpliendo los objetivos trazados en el momento de su fundación: orientación al mercado internacional y liderazgo en el mercado colombiano.

Al ampliar su capacidad, BIOFILM se convierte en una de las fábricas de película de PPBO de mayor disponibilidad en Sudamérica. Con 35.000 toneladas anuales, la planta surte sobradamente las necesidades de sus clientes, así como su demanda futura.

Inicia su proceso exportador en el año de 1994 con el país de Venezuela. En la actualidad exporta a países como Ecuador, Perú, Bolivia, Venezuela, México, EE.UU. y todo Centro América entre otros.

Tiene certificación ISO9001 y cuenta con más de 200 empleados, actualmente la empresa obtiene ingresos superiores a los 10 millones de dólares y considera que el departamento de comercio exterior es una herramienta clave en el funcionamiento internacional de cualquier empresa por cuanto es el área especializada en esta actividad.

Gracias a las actuales condiciones de trabajo y a las ventajas obtenidas por la empresa en el ámbito internacional según la teoría de Czinkota se clasifica como un **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.12 C.I. CURTIEMBRES MATTEUCCI LTDA.

Tiene sus orígenes en 1970 cuando el Dr. Emilio Matteucci, de nacionalidad italiana persona con mucha experiencia en el arte y la técnica de la curtición, decide radicarse con su hijo en Cartagena de indias (Colombia.), adquiriendo la curtiembre e iniciando en ella, una etapa de modernización en los procesos que hasta ese entonces eran totalmente artesanales.

Es una empresa dedicada al procesamiento de curtición, comercialización y exportación de la producción de pieles que de acuerdo a sus procesos se

clasifica en productos de Pieles al Vegetal (Faldas - Cuellos - Crupones) y Pieles al Cromo (Pieles Wet Blue).

En el año de 1979 realizó su primera exportación al mercado italiano y en la actualidad sus productos son exportados a mercados como el Asiático (Hong Kong), Unión Europea (Alemania), Latinoamérica (Venezuela) y Estados Unidos.

El 100% de su producción está destinada a la exportación, por lo tanto, la empresa posee la experiencia suficiente para satisfacer necesidades diversas, estándares de calidad, exportación, gustos exigentes y modas de temporada. Estas ventas le representan a la empresa en promedio más de 8 millones de dólares al año. Todas las decisiones de las ventas internacionales son tomadas por el departamento de comercio exterior lo cual se ha mantenido por los últimos 35 años demostrándole a la empresa que la especialización en el área es la calve de la supervivencia y el éxito en las relaciones internacionales de hoy día.

En la actualidad la empresa no cuenta con certificaciones de calidad pero la confiabilidad y la excelencia de sus productos le han garantizado un puesto en el ámbito internacional. En estos momentos cuenta con mas de 100 empleados, requisitos suficientes para alcanzar la clasificación de **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.13 PROPILCO S.A.

La sociedad Polipropileno del Caribe, PROPILCO, se constituyó en Julio de 1989 como empresa dedicada a la producción de Polipropileno. Esto fue posible gracias a la decisión de sus accionistas conformados por Petroquímica Colombiana y el grupo Bavaria perteneciente a la industria cervecera colombiana.

Su operación comenzó en el año 1990 con la puesta en marcha de la planta con tecnología Unipol PP cuya capacidad es de 140.000TM/año. En el año 99 se decidió invertir en una segunda línea de producción y es así que en Octubre de 2001 se puso en marcha la segunda planta de producción de polipropileno con tecnología Novolen, cuya capacidad es de 180.000TM/año.

Inició su proceso exportador en el año de 1990 hacia Suramérica y Centroamérica.

El Sistema de Gestión Ambiental de PROPILCO fue certificado por ICONTEC en Julio del 2000 conforme con los requisitos de la Norma NTC ISO 14001. También cuenta con certificación de calidad ISO9002 desde el año de 1995 y Certificación BASC.

Cuenta con más de 195 empleados activos, en la actualidad posee más de 150 clientes entre todo el continente americano y algunos en países como Italia y España, sus ventas anuales ascienden a más de 20 millones de dólares al año y el departamento de comercio exterior es el directo responsable de las actividades internacionales. La empresa considera que es imprescindible contar con una unidad especializada para esta actividad debido a que las condiciones cambiantes del mercado exigen que una parte de la empresa este al tanto de dichas variaciones y proyecte las acciones necesarias para sortearlas. PROPILCO es una de las empresas netamente nacionales que esta catalogada como un **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.**

4.14 C.I. OCÉANOS S.A.

En 1982 se constituye como sociedad anónima (OCEANOS S.A.) y entra a funcionar la planta de Cartagena. Tres años mas tarde se integran el grupo Mineros de Antioquia y el grupo Manuelita S.A. y se compra la finca camaronera Colombiana de Acuacultura S.A. y su laboratorio de maduración y larvas De Mares S.A.

En 1997 ganamos el premio a la labor exportadora de ANALDEX-PROEXPORT, máximo galardón que pueda ostentar una empresa Colombiana dedicada a las exportaciones. En 1998 se compra Camarones del Caribe. En el año 2002 nos ganamos el premio PORTAFOLIO EMPRESARIAL por el esfuerzo exportador, en la labor desarrollada en los últimos 4 años en la conquista de nuevos mercados.

Hoy C.I. OCEANOS S.A. pertenece en un 100% al grupo Manuelita S.A. y gracias a su agresivo plan de expansión, cuenta hoy con más de 1000 hectáreas en operación con una producción que supera las 4000 toneladas al año y ventas superiores a los US \$30.000.000; todo el producto que se vende es procesado en nuestra planta, la cual tiene una capacidad diaria de 45 toneladas de camarón. En la actualidad exporta a países como México, EE.UU. Francia y España.

Cuenta con certificación de la SGS Colombia en Sistema HACCP desde 1997, este sistema asegura la calidad sanitaria de productos y permite comercializar en mercados internacionales, y desde el año 2002 cuentan con la certificación ISO 14001 en todas las actividades de la empresa. Además de que la empresa emplea a más de 1230 trabajadores en estos momentos.

Por ser una de las empresas con más trayecto en el ámbito internacional y mantener nivel de exportaciones constantes durante los últimos años esta clasificada **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO.**

4.15 C.I. AGROSOLEDAD S.A.

En 1984, a raíz de un estudio de suelos detallado que involucró el pacífico y la costa caribe de Colombia, la compañía compró una finca ganadera de 577 hectáreas, a 75 millas al sur de Cartagena de Indias, que por sus

características presentabas altas posibilidades de éxito en el montaje de piscinas de levante de langostinos.

C.I. Agrosoledad S.A. mantiene el mayor nivel de la calidad y tecnología de punta disponible hoy día para el procesamiento del langostino. El producto es clasificado, empaquetado, congelado y almacenado bajo refrigeración por firmas internacionalmente reconocidas, con reputaciones establecidas para una calidad impecable. El langostino entero se clasifica manualmente, mientras que las colas son clasificadas por maquinas Sort Rite. La tecnología de la empresa ha sido proporcionada por TMT Inc, una firma consultora ubicada en Cristal River, Florida, USA.

En el año de 1988 empieza su proceso exportador hacia EE.UU. En la actualidad la empresa exporta a países como España, Francia y Estados Unidos.

En estos momentos cuenta con certificación HACCP y BASC, mantiene un promedio de más de 200 empleados activos. Todas las actividades internacionales son realizadas por una unidad administrativa que desarrolla exclusivamente las operaciones de comercio exterior y se encarga de manejar los 15 clientes con los que cuenta la empresa actualmente.

Estas cualidades hacen que Agrosoledad este incluida dentro del grupo **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**, sin embargo hay que aclarar que la empresa hoy día se encuentra en ley 550.

4.16 ETEC S.A.

Fundada en 1986, la empresa ha tenido una intensa trayectoria en la construcción de sistemas especiales de navegación, desarrollo de sistemas de

bombeo masivos, y aplicaciones especiales haciendo uso de materiales "composite" en los equipos desarrollados.

Con la factoría estratégicamente ubicada en el medio del continente americano, en la ciudad portuaria de Cartagena de Indias, ha sido posible acceder a los mercados mundiales con gran diversidad y facilidad de frecuencias y rutas de transporte a los cinco continentes.

Inicio su proceso exportador en el año de 1988 a Panamá. En la actualidad exporta a países como Venezuela, México, EE.UU. Belice, Guyana Inglesa, Mozambique, Madagascar y Singapur. Lo cual le ha permitido mantenerse exportando más de 17 años consecutivamente.

Cuenta con certificación de calidad ISO9001, emplea más de 70 empleados y mantiene un promedio de 100 clientes en los diferentes mercados hacia los que exporta. Sus ventas netas superan los 3 millones de dólares al año y las decisiones de exportación son tomadas directamente por el departamento de comercio exterior. Actualmente se encuentra ejerciendo programas de internacionalización para llegar a nuevos mercados en el mas países del sudeste asiático, estas cualidades le permiten estar clasificada como un ***PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO.***

4.17 DUPONT COATINGS S.A.

Es una compañía consagrada a la ciencia, que ofrece soluciones para mercados como el de la alimentación y nutrición, el cuidado de la salud, la indumentaria, el hogar y la construcción, la electrónica y el transporte.

Tiene una ganancia neta de \$1,3 mil millones de dólares al año y emplea a más de 85.000 trabajadores Aproximadamente la mitad fuera de los Estados Unidos, además posee Operaciones en 70 países en todo el mundo posee 135

plantas de manufactura y procesamiento. Posee más de 40 laboratorios de investigación y desarrollo y servicio al cliente en Estados Unidos, y más de 35 laboratorios en otros 11 países. Inicio su proceso exportador en el año de 1998 a Panamá. En la actualidad exporta a Venezuela, México, Brasil y Panamá.

Cuenta con certificación ISO9001 y BASC, en Colombia emplea a más de 150 trabajadores. Y las decisiones de las actividades internacionales son tomadas directamente por el departamento de comercio exterior, gracias a su increíble volumen de ventas y a su participación en un gran número de países Dupont esta clasificada como una **EMPRESA MULTINACIONAL**.

4.18 ROYAL ANDINA S.A.

ROYAL ANDINA S.A. es una empresa Colombiana que nace como un Joint Venture entre ROYAL BUILDING SYSTEMS de Canadá, y PETCO de Colombia, en el año de 1998 con el objetivo de mejorar la fabricación y comercialización de perfilería y acabados en PVC para la construcción. Este Joint Venture ha permitido importar la tecnología canadiense de un nuevo sistema constructivo, el cual se encuentra a la vanguardia en rapidez, costos y mantenimiento de los sistemas de construcción actuales en el mundo, este sistema es aplicable tanto a construcciones de vivienda como institucional, y permite construir en pocos días lo que tradicionalmente se hace en varios meses; como resultado para el propietario hay una reducción de costos por financiación del proyecto durante la etapa de construcción.

Inicio su proceso exportador con la CAN, con países como Venezuela y Ecuador. Actualmente vende sus productos a Perú, Guatemala, Salvador, Costa Rica y Ecuador y a algunos del bloque MERCOSUR. En estos momentos cuenta con certificación BASC y emplea mas de 120 trabajadores. Sus ventas anuales superan los 4 millones de dólares en tres sus más de 25 clientes.

Cuenta con una unidad administrativa dedicada a la actividad de comercio exterior, la cual es la encargada de realizar la gestión de comercialización y envío de mercancías. Sus actuales condiciones de trabajo lo califican como un **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**

4.19 C.I. PESBOCOL S.A.

Inició su proceso exportador en el año de 1968 a Japón y Estados Unidos. En la actualidad exporta a Estados Unidos, México, Italia, España, Francia y Japón.

Cuenta con certificación ISO 9000 y fue una de las primeras empresa en recibir la certificación HACCP en Colombia. En estos momentos es una empresa catalogada como mediana empresa ya que emplea a más de 100 trabajadores por producción, también maneja más de 23 clientes en todo el mundo y sus ventas anuales ascienden a más de 8 millones de dólares.

Las actividades internacionales son coordinadas por el departamento de comercio exterior quien se encarga de buscar los clientes en los nuevos mercados y de mantener las buenas relaciones con los ya existentes a través de una gestión rápida en la logística de distribución de mercancías. Las conclusiones expuestas actualmente le permiten conservar la clasificación de la investigación anterior como un **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.20 EXXON LUBRICANTES.

Esta enfocada en la comercialización de combustibles, lubricantes y productos petroquímicos. Cuenta con una fábrica de lubricantes ubicada en Mamonal, Cartagena, donde produce aceites lubricantes y aceites de proceso para ser distribuidos a sus clientes y distribuidores en Colombia y para la exportación.

La línea de lubricantes tiene aplicación en la industria en general y el sector automotor. Es importante recordar que hubo un proceso de fusión en 1999 entre la ESSO colombiana LTDA y Mobil de Colombia S.A., cada una por separado manejaba procesos de exportaciones independientes. La fusión se realizó en el 2000 y la razón social de la empresa pasa a ser Exxonmobil de Colombia lubricantes S.A.

El mercado con el que inició la compañía ya fusionada fue el centroamericano, continua luego con el mercado andino (Mobil Ecuador, Venezuela), la Esso colombiana LTDA también exportaba algo a Centroamérica en la década de los 90's y pues la nueva empresa Exxonmobil de Colombia Lubricantes S.A. continuo con estos mercados. En la actualidad exporta a Perú, Ecuador, Honduras, Guatemala, Republica Dominicana y Venezuela.

Las decisiones de exportación y la pertinente gestión y control de cada uno de los procesos son realizados por el departamento de comercio exterior. Es una empresa grande que posee más de 100 empleados y cuenta como la certificación de ISO9001. Es otra de las ya nombradas **EMPRESA MULTINACIONAL** debido a que posee una participación en varios países y su presencia en Colombia es una sucursal de la compañía.

4.21 CONTINENTAL FOODS S.A.

Es una empresa ubicada en la ciudad de Cartagena que se dedica a la producción de derivados congelados de plátano verde y maduro como tajadas y patacones. Cuenta con canales de comercialización y distribución sólidas y bien posicionadas en el exterior (Estados Unidos) que le han permitido comercializar exitosamente sus productos, los cuales, por su excelente calidad, han tenido una gran aceptación en el mercado y cuentan con altas expectativas de crecimiento. Desde sus inicios, la empresa cartagenera Continental Foods, que exporta casi la totalidad de su producción, trabaja con un representante

comercial en Estados Unidos que se encarga del mercadeo de sus productos, desde la consecución de clientes y de información de tendencias de consumo, hasta los servicios de posventa.

A través de la ayuda que el Programa CED-USAID brindó a esta pymes se crearon 52 puestos de trabajo directo y 250 indirectos; se incrementaron las exportaciones en 7 contenedores mensuales, lo que ha representado un aumento del 51% en los valores exportados y se beneficiaron 88 familias de la región por el aumento de la demanda a los productos cultivados. La empresa inicio su proceso exportador en el año de 1999 a Estados Unidos país con el cual mantiene una relación comercial en el 100% de su producción.

Cuenta con certificación American Institute Berkley, además de contar con la certificación HACCP de la American Food Safety Institute. A pesar de cumplir con varias de los factores claves de la teoría su volumen de ventas lo clasifica como un ***PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL***.

4.22 CORPORACION PLASTICA S.A.

Fundada en 1978, tiene una amplia experiencia en extrusión - soplado, extrusión - estirado - soplado, e inyección. Esta empresa utiliza la más avanzada tecnología y maquinaria robotizada para la fabricación preformas de altísima calidad y precisión. Inicio su proceso exportador en el año de 1999 al Ecuador. En la actualidad exporta a Perú, Ecuador, Venezuela, Bolivia y CARICOM.

Esta empresa es una de las pioneras en la utilización de los sistemas de apoyo a las exportaciones promovidas por entidades como proexport, a pesar de que actualmente su volumen de exportaciones no excede el 30% de la producción de la empresa, esta se muestra muy sólida con las relaciones internacionales que ha alcanzado hasta el momento con aproximadamente 8 clientes en

diferentes países de centro y Suramérica. Los cuales representan unas ventas netas que ascienden aproximadamente a los 1.5 millones de dólares al año.

En estos momentos la empresa cuenta con certificación ISO9001. Emplea más de 150 trabajadores y planea ampliar sus sistemas de producción para mejorar la creciente demanda del mercado internacional. Aun es una empresa en crecimiento expandiendo sus fronteras internacionales por esta razón se clasifica como **EXPORTADOR EXPERIMENTAL**.

4.23 TUBOS DEL CARIBE.

Con una extensión de 30 Hectáreas (75 acres), las instalaciones de Tubocaribe se constituyen como una planta de producción de tubos completamente integrada, por cuanto en ella se realizan operaciones de corte, formado, tratamientos térmicos y de terminado. En 1995, la empresa construyó su planta de revestimiento externo, la cual ofrece a la industria aplicaciones de protección contra la corrosión. Además de ser una de las más modernas del hemisferio occidental, la planta consolida el propósito de la organización en su versatilidad y productividad bajo la filosofía de Control Total de Calidad.

En este mismo año obtuvo su primera certificación ISO9002 al sistema de aseguramiento de la calidad, y en la actualidad cuenta con la certificación ISO9001, emitida por la American Petroleum Institute, API. Y en estos momentos se encuentra desarrollando el programa de aplicación para la certificación ISO1400. Inicio su proceso exportador en el año de 1992 a Estados Unidos. En la actualidad exporta a Venezuela, Perú, Ecuador, Estados Unidos y Canadá.

A pesar de que la empresa fue adquirida por la multinacional estadounidense Maverick aun conserva sus antiguos trabajadores, alrededor de 200 empleados activos en las nuevas operaciones de la empresa.

En estos momentos su base de clientes se expandió como consecuencia de la fusión y la necesidad de cubrir la demanda de la empresa líder, sin embargo, el estudio realizado es posterior a esta fusión, por lo tanto, se trabajo con el número de clientes que la empresa poseía anteriormente. Lo postulado anteriormente le permite a la empresa clasificarse como un **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.24 C.I. AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.

Creada en 1983 para producir y comercializar camarones, fecha en la cual se promovió la primera exportación a partir de la gestión realizada por el gerente de la empresa hacia los mercados de Estados Unidos y España. El volumen actual de exportaciones asciende a 3.8 millones de dólares anuales vendiendo a 13 clientes localizados en la Unión Europea y los Estados Unidos.

Actualmente la empresa cuenta con más de 95 trabajadores activos en la ciudad de Cartagena. La empresa no cuenta con una unidad administrativa individual que se encargue de realizar la gestión internacional, sin embargo, el gerente de la empresa es el encargado directo de realizar estas actividades.

Desde sus inicios la empresa exporta aproximadamente el 95% de la producción, no obstante aun no cuenta con ninguna certificación de calidad. En estos momentos se encuentra evaluando el proceso de acreditación ante la HACCP y las normas ISO requeridas para las empresas que trabajan en el sector de los alimentos. Las condiciones expuestas anteriormente le permiten estar dentro del grupo de **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

4.25 BAYER CROPSCIENCES S.A.

Es una empresa global con capacidades en los campos del cuidado médico, de la nutrición y de los materiales de alta tecnología. Sus productos y servicios se diseñan para beneficiar a gente y para mejorar su calidad de la vida. Al mismo tiempo la empresa desea crear valor con la innovación, el crecimiento y la rentabilidad mejorada.

En 2004, Bayer empleó a unas 113.000 personas y tenía ventas de EUR 29.8 mil millones. El presupuesto de gastos en inversión de capital por el año actual es EUR 1.4 mil millones.

En la ciudad de Cartagena la empresa cuenta con más de 180 trabajadores y cuenta con unas ventas anuales de más de 40 millones de dólares distribuidos en 135 clientes alrededor del mundo entero. Actualmente, cuenta con certificaciones de calidad ISO9001 y el BASC. Con una presencia en los mercados de más de 100 años BAYER es catalogada como una **EMPRESA MULTINACIONAL**.

4.26 DOW AGROSCIENCES DE COLOMBIA S.A.

Es un líder mundial en ciencia y tecnología, proporcionando un producto químico innovador, desarrolla productos plásticos y agrícolas y presta servicios a muchos mercados de consumidores esenciales.

Tiene ventas anuales de \$40 mil millones, los cuales se distribuyen entre los clientes que posee en más de 175 países. Posee una amplia gama de mercados que son vitales para el progreso humano: alimento, transporte, salud y medicina, cuidado personal y casero, y construcción entre otras. Actualmente emplea a más de 43.000 empleados para balancear responsabilidades económicas, ambientales y sociales.

En Cartagena la empresa emplea a más de 150 trabajadores de tiempo completo.

En este momento la empresa tiene certificaciones de calidad ISO9001 y del BASC. Todas las decisiones referentes a la actividad internacional son desarrolladas por el departamento de comercio exterior, quien es el directo responsable de mantener las relaciones con los más de 160 clientes que la empresa posee en el ámbito internacional. Actualmente, esta clasificada y hace parte de las bien nombradas **EMPRESA MULTINACIONAL**.

4.27 CABOT COLOMBIANA S.A.

Esta empresa esta dedicada a la producción de negro de humo de petróleo, fue constituida en 1886 y en 1966 entro a trabajar en el mercado nacional. Su primera exportación fue hacia Ecuador y Perú en el año de 1993.

Sus ventas en la sucursal de Colombia ascienden a más de 15 millones de dólares anuales y se encuentran divididas entre países como los EE.UU., Ecuador, Brasil, Perú, Chile, Argentina, Costa Rica y Panamá. Sus ventas totales en el mundo ascienden a \$1.9 mil millones, tiene operaciones en más de 21 países en los cuales poseen 36 instalaciones de fabricación, 8 instalaciones de investigación y del desarrollo, 12 centros de servicio técnicos y 59 oficinas de ventas.

Emplea más de 4.400 trabajadores en todo el mundo y actualmente cuenta con certificaciones ISO9001 y del BASC.

Cuenta con un departamento de comercio exterior que es el encargado de realizar la gestión comercial de la empresa en el ámbito internacional, a pesar de que en Colombia solo existe una sucursal la empresa desarrolla productos

genéricos y estándar para el mundo entero esta por lo cual se encuentra catalogada como una **EMPRESA MULTINACIONAL**.

4.28 PULPAS DEL CARIBE S.A.

Empresa que desde 1.986 se ha dedicado a la elaboración de productos alimenticios derivados de las frutas. Constituida como una excelente alternativa para satisfacer las necesidades del mercado institucional e industrial con productos 100% naturales y de excelente calidad. Sus productos son: pulpa de fruta natural congelada, jalea tipo mesa, jalea tipo industrial, fruta cristalizada y vinagre y salsa negra. Su primera exportación su fue hacia Barcelona España en 2003.

Actualmente implementa, los Sistemas de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001-2000 y HACCP Paralelamente implementan un Sistema de Gestión Ambiental que les permite la elaboración de productos mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Así mismo como hoy día la compañía desarrolla un proyecto con el objeto de fomentar la siembra de frutas que están desapareciendo en el área del caribe, esto les permite incrementar la producción manteniendo la biodiversidad de las frutas tropicales.

Este proyecto llamado "siembra por contrato" comprende la implementación de tecnología y el soporte técnico para los cultivos, de esta manera se articula la cadena productiva para la proyección de nuestro plan exportador.

La empresa tiene 33 empleados en su parte administrativa, pero en época de cosechas aumenta el número de sus empleados aproximadamente en 50, con el fin de agilizar este proceso. Por su gran desarrollo, la compañía se encuentra en la etapa de **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL**.

4.29 C.I. TODO METAL

Todo metal es una empresa que fue constituida en 1986 para reciclar y vender metales. En 1990 realizo la primera exportación hacia los Estados unidos. Actualmente exporta chatarra de aluminio, cobre y acero los Estados unidos y Holanda alcanzando una suma en promedio de US \$ 2.5 millones.

Cuenta con 42 empleados, posee una unidad de marketing internacional para hacer cumplir el propósito de diversificar sus productos y crecer en el mercado externo.

La exportación es para esta compañía una actividad fundamental, razón por la cual realiza permanentemente publicidad en el exterior. En consideración a lo anterior la empresa se considera como un **PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL**.

4.30 COLCLINKER S.A.

Empresa productora de cemento y clinker creada el 7 de diciembre de 1977. Su primera exportación realizada hacia el mercado de Estados Unidos de 2.000 toneladas de cemento, fue realizada en este mismo año por iniciativa de la Gerencia General.

Actualmente exporta alrededor de US \$ 68 millones hacia Estados Unidos, México y Costa Rica. La compañía posee alrededor de 430 empleados, entro al mercado exportador por el impulso administrativo teniendo en cuenta las ventajas tecnológicas y de utilidades.

Dentro de la compañía los lideres y autorizados para tomar las decisiones de comercio exterior son el Gerente General y el Gerente de Marketing, debido a que la consideran una condición de gran relevancia para la compañía.

Al interior de la empresa se encuentra ubicada una comercializadora, filial que esta dedicada exclusivamente a las ventas, la que contribuye al logro de los objetivos de penetración y expansión de mercados. Además para esta se le es imperioso que se le brinde asistencia externa en las áreas de producción, en nuevas tecnologías e inventarios. En consideración al modelo de internacionalización de Michael Czinkota esta compañía se encuentra en la etapa de **GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO**.

Cuadro 8. Resumen de la clasificación de las empresas encuestadas según el nivel de internacionalización.

EMPRESA	NIVEL DE INTERNACIONALIZACION
BAYER CROPSCIENCES S.A.	EMPRESA MULTINACIONAL
CABOT COLOMBIANA S.A.	EMPRESA MULTINACIONAL
DOW QUIMICA DE COLOMBIA S.A.	EMPRESA MULTINACIONAL
DUPONT S.A.	EMPRESA MULTINACIONAL
EXXON MOBIL DE COLOMBIA S.A.	EMPRESA MULTINACIONAL
SYNGENTA S.A.	EMPRESA MULTINACIONAL
CORPORACION PLASTICAS	EXPORTADOR EXPERIMENTAL
ABONOS COLOMBIANAOS S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
BIOFILM S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
C.I. CURTIEMBRES MATTEUCCI S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
C.I. OCEANOS S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
C.I. PESBOCOL S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
CERRO MATOSO S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
COLCLINKER S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
PETCO S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
POLYBAN INTERNATIONAL S.A.	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
PROPILCO LTDA	GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO
C.I. AGROSOLEDAD S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
C.I. AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
C.I. COMEXA S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
C.I. TODOMETAL S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
CELLUX COLOMBAINA S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
COMAI	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
CONTINENTAL FOODS	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
CORPISOS S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
ETEC S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
POLYBOL S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
PULPAS DEL CARIBE S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
ROYAL ANDINA S.A.	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO
TUBOS DEL CARIBE	PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO

Fuente: resultados arrojados por la clasificación de Michael Czinkota en el modelo del proceso exportador.

CONCLUSIONES

Los rápidos avances en las relaciones comerciales internacionales han ocasionado que las diferentes teorías de internacionalización se adapten a la aparición de nuevas estrategias que las empresas utilizan para alcanzar nuevos mercados. Una de las tendencias que mas enmarca el nuevo camino de actuación de las empresas en el a nivel internacional es la orientación al mercado la cual promueve una organización capaz de anticipar los cambios que se pueden presentar llevando a cabo una serie de estrategias competitivas que le permitan sortear las imperfecciones de su entorno.

A pesar de que la teoría de Michael Czinkota se basa en uno de los modelos mas utilizado por las empresas al permitirles pasar de un nivel a otro variando su capacidad y mejorando sus ventajas con respecto a su competencia, es importante citar que los parámetros bajo los cuales trabaja este tipo de modelo están cambiando consecuentemente con las variaciones tecnológicas, la firma de nuevos tratados de complementación económica y la eliminación de las barreras de entrada a los mercados.

Uno de los principales problemas que afronta la teoría de Czinkota es lo poco flexible que cada uno de los diferentes niveles de internacionalización puede llegar a ser, es decir, es imposible determinar que una compañía que trabaje con las mejores tecnologías y que no cuente con un alto numero de empleados no pueda alcanzar los mismos volúmenes de venta que la competencia, por lo tanto mantener una clasificación

Otra de las falencias de este modelo se encuentra al tratar de analizar aquellas empresas que sobrepasan los parámetros establecidos en la máxima

clasificaron analizada por Czinkota, en la cual no se hace referencia a las compañías que son globales, transnacionales o finalmente multinacionales.

En los últimos años el sector exportador de la ciudad de Cartagena ha alcanzado la madurez suficiente para albergar empresas multinacionales y permitir que las nacionales se conviertan en competidores sólidos de los mercados extranjeros. La renovación continua de los puertos de la ciudad y una posición geográfica estratégica para el transporte de mercancías han generado un marco de confianza que le permite a las compañías desarrollar sus capacidades de producción y comercialización con mayor facilidad que en otros lugares de Colombia.

En este estudio se puede observar que las compañías participantes ya tienen cierto tiempo realizando exportaciones por lo tanto sus motivos de internacionalización son encaminados a mantener su participación en el extranjero, además es importante resaltar que la gran mayoría de ellas cuentan con departamentos especializados en actividades internacionales los cuales son conscientes que de ellos depende gran parte del éxito de las operaciones que la empresa ejecuta.

Así, mismo existen muchos factores que las impulsan a mantener sus exportaciones; la disminución de los mercados nacionales, el aumento de los ingresos por las ventas externas, los acuerdos bilaterales y multilaterales que posee el país y la facilidad de obtención de información que tienen hoy día, entre otros.

Un problema creciente en las aspiraciones de las firmas por alcanzar los mercados mundiales se ve reflejado en el incremento de los tramites requeridos por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la DIAN, por lo

cual la totalidad de la muestra lanzó un llamado de atención a estas entidades con el fin de agilizar o mejorar estos aspectos.

Para dar respuesta a lo anterior el gobierno nacional decidió implementar una estrategia de minimización de trámites en los documentos de exportación, a través de la ventanilla única que operará a través de Internet y permitirá reducir hasta en veinte días los trámites requeridos para la salida o ingreso de un producto al territorio nacional.

Las ventajas ofrecidas por esta herramienta son los tramites de comercio exterior pasaran de ser realizados en 20 de días a tan solo dos, así como se simplificara el número de formularios utilizados en todo proceso exportador e importador de mercancías, de 35 formularios pasan a 1.

A la creación de la 'ventanilla única' se sumará la agilización de los trámites relacionados con el Plan Vallejo, que también se procesarán vía Internet, en forma automática, con lo que se prevé que el uso del instrumento por parte de los empresarios se multiplique sustancialmente.

Este sistema les permitirá a los empresarios colombianos vinculados al comercio exterior ahorrar tiempo y dinero. Con él se ganará agilidad y celeridad, se asegurará objetividad en las decisiones y se dará fin a la falsificación de documentos y firmas. Será una forma de cerrarle el paso a la corrupción.

Siguiendo con los factores que obstaculizan la internacionalización se considera que la fluctuación de la divisa impide que las compañías asuman con facilidad la fijación de un precio acorde con las exigencias de los consumidores, esta situación puede variar dependiendo de los compromisos que se hayan obtenido en cada uno de los mercados en donde se vende el producto. Para evitar los problemas ocasionados por las variaciones que presenta la moneda en épocas de devaluación, una propuesta que señalan los empresarios encuestados consiste en ampliar las normas bajo las cuales se realizan los certificados de reembolso tributario (CERT).

Recientes investigaciones han tratado de determinar cuales son las razones que favorecen el proceso de internacionalización, de acuerdo con esta investigación una actitud favorable al cambio, con una buena percepción de las actividades internacionales, ayudan no solo a las empresa a dar sus primeros pasos en el ámbito global, sino que también generan toda una cultura encaminada al desarrollo de ventajas estratégicas que permitan mantenerse en el largo plazo.

Por ultimo, los avances tecnológicos desarrollados en el contexto de las telecomunicaciones han generado que una mayor y mejor accesibilidad hacia el conocimiento de los mercados extranjeros y ello repercute en que los vendedores pueden llegar a tener contacto directo con sus consumidores finales mejorando el proceso de exportación.

ANEXOS

ANEXO A. Etapas en el proceso de la internacionalización

1. **Exportación ocasional:** cuando la empresa exporta al exterior por pedidos esporádicos no buscados, el comprador es quien decide que, cuanto, cuando y como exportar. Se maneja como una venta interna más.
2. **Exportación experimental:** se utilizan intermediarios locales o agentes, se explora la posibilidad de exportar sin depender de los pedidos ocasionales, exportas a mercados de prueba y evalúas resultados, exportas producción sobrante.
3. **Exportación regular:** aquí tu empresa comienza a reservar capacidades para el mercado externo. Cuentas con un grupo estable de clientes, creas un departamento de exportación, nombras exportadores, evalúas tu fuerza de venta.
4. **Exportaciones de filiales de venta:** has consolidado un mercado de exportación y pones una filial, esto significa una fuerte inversión en recursos humanos y financieros. Pasas de la oferta de productos a la comercialización.
5. **Establecimiento de subsidiarias de producción:** Esta es la etapa final del proceso de internacionalización y el inicio de la era multinacional. Cuentas con la existencia de un mercado potencial que te permita recuperar la inversión, tu costo de logística es muy elevado, aranceles, tipos de cambio, incentivos y garantías de los gobiernos para acoger la inversión extranjera.

ANEXO B.

ENCUESTA SOBRE POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

El objetivo de esta encuesta es analizar e identificar el actual nivel de internacionalización en el que se encuentran las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena, determinando cuales son sus factores de producción, competitividad, crecimiento y percepción de las barreras a la internacionalización durante el proceso de salida a mercados extranjeros.

DATOS GENERALES DE CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa: _____

1. Estructura de Propiedad: Anónima _____ Limitada _____
Otra: ¿Cuál? _____

2. Sector: Agrícola _____ Minero _____
Industrial _____ Servicios _____
Otro: ¿Cuál? _____

3. Número de Empleados: Menos de 49 _____ Entre 50 y 200 _____
Más de 200 _____

4. INTENCION EXPORTADORA Y PERCEPCION DE BARRERAS A LA EXPORTACION

4.1. ¿Existe una unidad administrativa dedicada a la actividad exportadora?

SÍ _____

NO _____

4.2. Motivos o razones para iniciar el proceso de internacionalización.

	NA	BAJO	ALTO
Aprovechar capacidad ociosa.			
Baja en utilidades.			
Crecer porque el mercado interno es pequeño			
Diversificar riesgos de las operaciones			
Baja en la demanda local			
Contactos establecidos			
Información sobre oportunidades en mercados externos			
La competencia domestica esta exportando			
Excedentes de producción			
Lograr competitividad por mayor exigencia			
Obtener economías de escala			
Planeación estratégica			
Oportunidades identificadas (preferencias arancelarias)			
Pedidos solicitados por clientes externos			
Promoción de Instituciones			
Situación coyuntural del mercado doméstico			
Tasa de cambio favorable			
Otro, Cuál: _____			

NA: no aplica.

4.3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que tiene que enfrentar el empresario para consolidar los esfuerzos hacia la exportación?

Capacidad interna de la empresa	NA	SÍ	NO
Adecuación de productos a exigencias de mercados			
Capacidad de producción			
Capacitación del personal en Mercadeo			
Competitividad de productos o servicios			
Control de la logística			
Fijación de precios en los mercados			
Desconocimiento del costo real unitario del producto			
Capital de trabajo			
Recursos financieros para ampliación			
Recursos humanos calificados			
Manejo de lenguas extranjeras			
Recursos gerenciales			
Necesidades de formación (procesos de exportación)			
Falta de plan estratégico (metas, escenarios, planes contingencia)			
Diferencia en el producto, precio, promoción y distribución según mercados.			

Capacidad externa de la empresa (entorno y/o mercado)	NA	SÍ	NO
Acceso a canales de distribución			
Acceso al crédito (financiar operación internacional)			
Barreras no tarifarias del país (normas técnicas)			
Barreras tarifarias en el país			
Acceso a contactos en los mercados internacionales			
Infraestructura externa			
Necesidades de información de mercados			
Tasas de cambio			
Trámites de exportación			
Otra, Cuál: _____			

4.4. ¿Cuáles de los siguientes factores podrían favorecer en mayor medida el proceso de internacionalización de su empresa?

	NA	SÍ	NO
Actitud favorable al cambio en gestión			
Orientación estratégica de la empresa			
Compromiso de la gerencia con el proceso (dedicación de tiempo y recursos)			
Motivación del personal			
Preparación del personal			
Estructura organizacional eficiente			
Capacitación del personal en mercadeo			
Conocimientos de los mercados			
Otras, Cuál: _____			

4.5. ¿Qué tanto conoce los mercados a los que planea exportar en los próximos años?

FACTORES	Poco	Mucho
Requisitos de entrada		
Competencia		
Estructura de precios		
Canales de distribución		
Consumidor o cliente final		
Necesidades del mercado		
Requerimientos de adaptación (producto)		
Contactos		

4.6. En qué invertiría si tuviera exceso de recursos

innovaciones (tecnológicas, producto)	
Pago de deudas	
Repartir utilidades a los accionistas	
Expansión de la empresa	
Sistema de información	
Investigación de mercados internacionales	
¿Otra:Cuál? _____	

5. PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Las operaciones internacionales	NO	SÍ
Son las que más contribuyen al crecimiento de la empresa.		
Disminuirán los costos operacionales de la empresa.		
Son de alto riesgo.		
Exigen adaptación de los productos a los mercados.		
Requieren mayor inversión financiera.		
Son más efectivas a través de contactos en el mercado que de análisis de mercado.		
La investigación de mercados externos es innecesaria.		
Sin estabilidad macroeconómica es imposible exportar.		
Los programas de asistencia gubernamental son imprescindibles para el exportador.		
Hay mayor potencial al salir en grupos.		

6. EXPERIENCIA INTERNACIONAL

6.1. País con el que inicio:

6.2. Año en el que inicio la actividad exportadora:

6.3. Número de años que lleva exportando consecutivamente:

6.4. Forma Entrada:

Directa		Agente		Distribuidor / intermediario comercial		alianza	
---------	--	--------	--	--	--	---------	--

6.5. Estado Actual:

Decrecimiento		Sostenimiento		Crecimiento	
---------------	--	---------------	--	-------------	--

6.6. Qué proporción de los ingresos totales de la empresa ha proveniendo de las exportaciones o ingresos externos

	%
1998	
1999	
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	

6.7. Si tiene experiencia exportadora regular, presente la distribución de las ventas en el ámbito internacional para cada uno de los mercados a los que exporta.

	(%)
CAN (Venezuela, Ecuador, Bolivia, Perú)	
NAFTA (México, Canadá, EEUU)	
MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)	
CARICOM	
UNION EUROPEA	
EXPORTACIONES AL SURESTE ASIATICO Y ÁFRICA	

6.8. El nivel de adaptación de los productos y servicios vendidos en el exterior.

Cero adaptación	Adaptación mínima (empaquetado)	Adaptación media (tallas o requerimientos mercado materiales)	Adaptación alta: Diseño específico para los mercados	Estandarización: igual en la región respondiendo a características comunes.

7. PERSPECTIVAS FUTURAS

Año	¿Qué % de VE/VT* proyecta para el año:	¿Qué portafolio de países para los siguientes años?	¿ Qué formas de entrada** proyecta para los siguientes años? (Indique el número correspondiente)
2005			
2006			
2007			

*Ventas externas / ventas totales

8. FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

8.1. Capacidad de Producción Utilizada: (del total de la capacidad que porcentaje produjo para estos años)

	%
1998	
1999	
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	

8.2 Factores de crecimiento

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Turnos de producción							
Número actual de vendedores							
Número actual de personas en mercadeo							

8.3. En que factores se percibe la empresa más competitiva.

	MENOR	MAYOR
Rendimiento del equipo de producción		
Calidad del producto (Certificación, satisfacción de clientes)		
Calidad de los servicios relacionados (pre y post venta)		
Precios competitivos (el precio es igual, inferior o competitivo)		
Competitividad Tecnológica		
Innovación en procesos		
Diseño y originalidad		
Conocimiento de mercados (sistemas de información en mercados)		
Diferenciación o reconocimiento en el mercado domestico		
¿Otro,Cuál?		

8.4. Establezca las necesidades de su empresa en los siguientes factores.

	BAJA	ALTA
Capacidad disponible en producción		
Personal calificado en mercadeo		
Disponibilidad de la gerencia (compromiso internacional)		
Disponibilidad de recursos financieros		
Mejoras de Productividad		
Estructura administrativa acorde a la estrategia de la empresa		
Control de la Logística de Distribución		
Sistemas de información gerenciales		
Formación en aspectos de comercio exterior		
Adaptación del producto		

8.5. Responda:

	Sí	No	En curso	Cuál
Cuenta con alguna certificación de calidad				
Ha realizado estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes				

9. Aproximadamente, cuantos productos / servicios desarrolla al año.

10. % de inversión que la empresa destina a investigación y desarrollo.

11. % actual de devoluciones de productos: (Si no aplica, responda NA)

ANEXO C. RESUMEN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACION DE MICHAEL CZINKOTA

ETAPA	Ventas totales (US \$)	Volumen de Exportación	Numero de Trabajadores	Numero de Clientes	Decisiones	Compromiso	Motivos
COMPAÑÍA TOTALMENE DESINTERESADA	Menos de 5.000.000		<100		Presidente	No explora la posibilidad, ni cubre los pedidos de exportación.	Exportaciones no contribuyen a las utilidades
INTERESADA PARCIALMENTE	Menos de 5.000.000	200.000	< 100	<10	Presidente Gerente de Marketing	Aun no esta segura de exportar mas	Producto único y ventaja en utilidades
EXPLORADORA	Menos de 1.000.000	500.000	<100	<20	Presidente	Interesada en exportar planea seguirlo haciendo.	Producto único y ventaja en utilidades y tecnología
EXPLORADORA EXPERIMENTAL	Menos de 5.000.000	750.000	<100	Promedio 10	Presidente	Actividad muy favorable, pero realiza poca exploración.	Ventaja en utilidades y tecnología, impulso administrativo
PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL	Menos de 10.000.000	Menos de 1.500.000	<100	Promedio 40	Presidente Gerente de Marketing	Actividad muy favorable.	Ventaja en utilidades y tecnología, impulso administrativo
GRAN EXPORTADOR EXPERIMENTADO	Menos de 50.000.000	Promedio de 6.000.000	Entre 100 y 250	Promedio 140	Presidente Gerente de Marketing	Actividad muy favorable planea estar activa en el futuro.	Presiones competitivas, legislaciones fiscales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Industria y Comercio. Guía para exportar en Colombia, centro de información de servicios de Comercio Exterior. Bogota D.C. – Colombia – 2001.
- PROEXPORT, intelexport/proexport. Colombia exporta.
- Cámara de Comercio de Cartagena, base de datos del ZEYKI, registro de las empresas exportadoras de Cartagena de indias.
- Nivel de Internacionalización de las Empresas Exportadoras de la Ciudad de Cartagena, elaborada por: Víctor Espinosa, Misael Cruz y Carlos Ramírez, Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración en el año 2000. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Repercusiones económicas en el comportamiento exportador e importador en la zona franca mamonal. 1993-1998. Elaborada por: Pablo Lora Sierra, Ivan Serrano Arias.
- http://tolimaexporta.com/dctos/NIVEL_DE_INTERNACIONALIZACION.doc
- <http://www.encuentrosmultidisciplinares.org/Revistan%C2%BA6/N%C2%BA%206%20G%C3%B3mez%20Su%C3%A1rez%20y%20Velenzuela.htm>
- <http://administracion.uexternado.edu.co/educonti/programacion/diplomado1.htm>
- http://www.ocaribe.org/downloads/grupos/economía_competitividad/analisis_educacioneconomía/documento2.pdf

POTER, Michael. Estrategia Competitiva.

MENDEZ, Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.

AEDEM, Asociación Europea de Dirección Y Economía de la empresa. El Espíritu Emprendedor en Ambientes Complejos. Ponencia sobre el Nivel de internacionalización y el grado de orientación al mercado de las empresas.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. Competitividad de la Empresa Exportadora Española, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, 1994.

DURAN, J.J. "Factores de Competitividad en los Procesos de Internacionalización de la Empresa", ICE, No. 735, 1994, Págs.21-41.

GOMEZ, M. y VALENZUELA, A. "Evaluación comparativa de modelos de capacidades explicativas del resultado de internacionalización", VIII Congreso de AEDEM, Sao Leopoldo, Brasil, Septiembre, 1999, Págs.218-229.

ZCINKOTA, MICHAEL. Marketing Internacional, Modelo del Proceso de Exportación.

SORDO – GARCIA, JUAN B. Marketing Internacional, Internacionalización de la empresa. Pág. 15.