

**SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA – VALLE DEL CAUCA**

**JENNIFER JAHANNA SANTANDER GÜE  
CODIGO: 201052083  
ALEXANDRA MARÍA VELÁSQUEZ PARRA  
CODIGO: 201052551**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA –VALLE  
2015**

**SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA - VALLE DEL CAUCA**

**JENNIFER JAHANNA SANTANDER GÜE  
COD. 201052083  
ALEXANDRA MARÍA VELÁSQUEZ PARRA  
COD. 201052551**

**Proyecto de grado presentado para cumplir el requisito de graduación en la  
carrera profesional Administración de Empresas**

**Directora de trabajo de grado  
Andrea Melisa Vásquez  
Ingeniera Agroindustrial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA –VALLE  
2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos en primer lugar a Dios, por iluminarnos, guiarnos y fortalecernos en el emprendimiento de nuestro proyecto de grado, brindándonos sabiduría, paciencia y persistencia y así culminar este ciclo de nuestra carrera profesional.

Agradecemos a nuestra tutora, la Profesora Andrea Melisa Vásquez, por todo el apoyo brindado, por su dedicación, entrega y compromiso con nuestro trabajo; por su comprensión, por todas sus sugerencias y recomendaciones las cuales nos han llevado hoy a finalizar con satisfacción y éxito esta investigación que nos sentimos orgullosas de presentar.

A nuestros padres, hermanos y esposos, por su apoyo y por crecer siempre en nosotras, por su comprensión y por estar siempre dispuestos a escucharnos, corregirnos y felicitarnos en todo lo que emprendemos.

Gracias al profesor Holbein Giraldo por ser un excelente guía para las bases de la investigación, por poner a disposición toda su experiencia y su conocimiento que nos permitió iniciar con el proyecto, además de haber creído con total convicción en nuestra idea de proyecto y su desarrollo.

Queremos nombrar también al profesor Newton Quiñones, quien nos aclaró muchas dudas referentes a la realización del trabajo de campo y por su entera disposición a atendernos y resolver todas nuestras inquietudes.

Y por último a las seis empresas que nos brindaron toda la información pertinente para el desarrollo del presente proyecto, por su disposición, su ayuda y por el tiempo que destinaron para atender cada una de las entrevistas.

**Muchas Gracias**

## TABLA DE CONTENIDO

PÁG.

<b>INTRODUCCION</b>	
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	9
<b>2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA</b> .....	22
<b>3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	26
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	29
4.1. Objetivo general .....	32
4.2. Objetivos específicos .....	32
<b>5. JUSTIFICACIÓN</b> .....	33
<b>6. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	34
<b>7. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	38
<b>8. MARCO TEÓRICO</b> .....	44
8.1 Teoría de la ignorancia.....	45
8.2 Teoría de la resistencia al cambio .....	46
8.3 Teoría de la toma de decisiones .....	46
8.4 Teoría del comercio internacional.....	47
<b>9. MARCO JURIDICO LEGAL</b> .....	49
9.1 La inocuidad de los alimentos.....	50
9.2 Problemática ambiental.....	50
9.3 Problemática laboral.....	51
9.4 Bienestar de los animales .....	51
<b>10. METODOLOGÍA</b> .....	53
10.1 Tipo de estudio.....	54
10.2 Población.....	55
10.3 Técnicas de recolección de información.....	55
10.3.1 Ficha técnica entrevista y encuesta empresas que no exportan .....	55
10.3.2 Ficha técnica entrevista y encuesta empresas que llegaron a exportar pero actualmente no lo hacen.....	59
10.3.3 Ficha técnica entrevista y encuesta empresas que actualmente exportan .....	63

<b>11. CAPÍTULO I</b> .....	67
11.1 Cantidad limitada de empresas en el Sector Agropecuario.....	76
11.2 Personal reducido dentro de las organizaciones agropecuarias.....	78
11.3 División administrativa – productiva.....	81
11.4 Empresas de origen familiar.....	82
<b>12 CAPÍTULO II</b> .....	86
12.1 Factores que restringen la exportación de los productos agropecuarios....	87
12.2 Políticas establecidas en los Tratados de Libre Comercio (TLC) que afectan el sector agropecuario.....	94
<b>13. CAPÍTULO III</b> .....	98
13.1 Infraestructura de transporte y logística.....	99
13.2 Poca demanda.....	102
13.3 Inspecciones aduaneras, normas técnicas.....	103
13.4 Capacidad productiva.....	108
13.5 Falta de capital.....	109
13.6 Tecnología.....	109
<b>14. CAPÍTULO IV</b> .....	110
14.1 Difícil exportación de productos agropecuarios.....	111
14.2 Procesos demasiado largos y dispendiosos.....	112
14.3 Asumir Riesgos.....	113
14.4 Proceso de la exportación costoso.....	115
14.5 Poca oferta, capacidad productiva y volúmenes para exportar.....	116
14.6 Poca demanda.....	117
14.7 Poco beneficio económico.....	117
<b>15. CONCLUSIONES</b> .....	118
<b>16. RECOMENDACIONES</b> .....	120
<b>17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	122
<b>ANEXOS</b> .....	135

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Comercio Exterior De La Industria 1991- 1995 (Millones De Dólares)___	12
<b>Tabla 2.</b> Niveles De Exportaciones En Colombia Desde Los Años 2006–2013__	16
<b>Tabla 3.</b> Listado de pequeñas y medianas empresas agropecuarias en la ciudad de Palmira._____	702
<b>Tabla 4.</b> Caracterización de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira._____	757

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 2.</b> Niveles de Exportación e Importación del Valle del Cauca desde los años 1956-2002._____	18
<b>Gráfica 3.</b> Participación promedio de las exportaciones no tradicionales de los departamentos._____	19
<b>Gráfica 4.</b> Cultivo Caña De Azúcar_____	35

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento organizacional puede ser realidad dentro de las empresas gracias al trabajo en equipo que se establece en todas y cada una de las actividades organizacionales, las cuales logran así cumplir con todos los objetivos que se han planificado y así el crecimiento es evidente.

El desarrollo puede ser planificado en diversas esferas de la empresa, lo cual se deja a disposición de la administración, quien establece junto a los colaboradores y sus ideas unos planes de acción que solo buscan el bienestar de la compañía. Dentro de estas ideas de desarrollo y crecimiento que una empresa planifica, se encuentra sin lugar a duda la exportación, una de las formas que hoy por hoy se ha convertido en una tendencia en el mercado internacional, que permite llevar fuera del ámbito nacional el valor agregado que posee la compañía.

En el siguiente trabajo damos a conocer la manera por la cual una empresa puede lograr desarrollo, es decir la exportación, se analizará de manera detallada las razones que por las cuales, aun siendo la exportación un mecanismo positivo para el crecimiento de una empresa, se ha evadido tanto la posibilidad de realizar este mecanismo en las empresas agropecuarias de Palmira, como se han dejado de realizar la practica tan efectiva, aun sabiendo que poseen muchos factores a su favor.

Por lo anterior, la investigación se enfocará precisamente a analizar la situación exportadora de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira, se analizara empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación, las que si lo hacen y también las que alguna vez lo realizaron pero actualmente no. A partir de este estudio se podrá concluir cuales son las principales características de la situación exportadora en la ciudad de Palmira, y se analizará las razones de mayor poder que están limitando o motivando la exportación del sector agropecuario en Palmira Valle.

## 1. ANTECEDENTES

La exportación es un proceso por el cual una empresa local decide por diversas razones, vender fuera de su país de origen los artículos que produce<sup>1</sup>, logrando ampliar la penetración comercial de la organización en otros lugares del mundo a través de una mejora continua de la eficiencia, competitividad e inversión. La finalidad además de comercializar internacionalmente los productos para uso o consumo, será obtener ventajas visibles sobre el resto de la competencia, es decir obtener ventajas competitivas que le proporcionen sostenibilidad y crecimiento paulatino<sup>2</sup>.

En todo el proceso de comercialización de productos se generan infinidad de circunstancias o fenómenos fiscales que hacen que este proceso se haga un poco complejo o casi inalcanzable mucho más para la pequeña y mediana empresa. Todo esto se desprende debido a que las normas legislativas varían según el país, y así al buscar vínculos empresariales fuera del país local se hace obligatorio el tener muy presente toda la reglamentación de los países implicados en tal asunto<sup>3</sup>.

La exportación se encuentra limitada por varios restrictivos o barreras como son: fiscales, cuantitativos, técnicos y medioambientales; que deberán estar muy presentes en cualquier tipo de acuerdo o negocio con el exterior. Esta clasificación hace que el proceso de exportación este regido por toda la normatividad pertinente según sea el caso específico y además es muy útil para estar muy bien informado a la hora de tomar cualquier tipo de decisión acerca de los detalles legislativos que rigen el país en donde se encuentra el contacto con el cual se desea realizar la negociación<sup>4</sup>.

Existen diferentes formas para que una empresa acceda al proceso de exportación, según sea la modalidad de exportación que la organización elija, esta posee características propias y se ajustan según los requerimientos y especificaciones de envío que se desea realizar. Las características de cada tipo de modalidad se ponen a disposición según sea la necesidad del tipo de envío, no obstante todas y cada

---

<sup>1</sup> CASTRO, Andrés. Manual de exportaciones: La exportación en Colombia. 1 edición. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008. p 109. ISBN (9588378400, 9789588378404).

<sup>2</sup> GRIFFIN, Ricky W.; EBERT, Ronald J. y TREVIÑO ROSALES, Elizabeth. Negocios: Comprensión del contexto global de los negocios. 7 edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2005. p 119. ISBN (9702605970, 9789702605973).

<sup>3</sup> EFXTO. Exportaciones. Consultado el 10 de marzo en: <https://www.efxto.com/diccionario/e/3698-exportaciones>.

<sup>4</sup> PARKIN, Michael y SQUIVEL, Gerardo. Microeconomía: versión para Latinoamérica. 7 edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. P 503. ISBN (9702607183, 9789702607182).

una de las modalidades no deja de estar regida por las reglamentaciones de los países que decidan realizar procesos de comercio internacional<sup>5</sup>.

Por otro lado, es pertinente aclarar que un tratado de libre es la celebración de convenios comerciales entre dos o más países con el objetivo de facilitar la compra y venta de productos de una nación a otra<sup>6</sup>. Y que esto precisamente hace que tanto el proceso de exportación como el de importación se haga un poco más atractivo para algunas empresas, debido a que muchas de las barreras a la exportación son eliminadas y se empieza a hablar en un contexto de libre comercio en el cual ingresar los productos locales al exterior no recoge tantos limitantes como cuando no existen ningún tipo de alianza comercial entre los países<sup>7</sup>.

Para entrar en contexto, es pertinente hablar de la situación exportadora de Colombia hasta el momento, debido a que ha tenido una trayectoria muy importante y dentro de todo este trayecto las grandes regiones locales han cobrado un papel fundamental, destacándose la región del pacífico, zona que posee el puerto más importante del país y en donde los procesos de exportación e importación cobran vida y empiezan a jugar un papel importante en la economía de la nación<sup>8</sup>.

La economía colombiana durante muchos años estuvo protegida de la competencia exterior, gracias a la intervención del gobierno nacional, es decir la normatividad para la comercialización de productos del exterior con Colombia era muy compleja y este proceso era difícil de lograr, es por esto que Colombia a raíz de la política proteccionista, denominada como: “el uso de varios mecanismos con el objetivo principal de proteger las empresas nacionales de la competencia extranjera”, se desarrolló dentro de un círculo comercial, en donde la única competencia era la extranjera, algo que más tarde sería una gran desventaja.

El mecanismo más utilizado para poner restricciones a la comercialización de mercancías de un país a otro país, es el de aplicar un alto nivel de impuestos a la entrada de productos hechos en otros países (estos impuestos se denominan aranceles). También existen otros mecanismos como las cuotas de importación las cuales sólo permiten la entrada al país de una cantidad específica de un determinado producto extranjero, los subsidios a las exportaciones, etc., incentivó

---

<sup>5</sup> MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Guía para exportar en Colombia. Consultado el 08 de marzo de 2014 en: <http://www.consuladodecolombiasydney.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>.

<sup>6</sup> INTERLATÍN. ¿Qué es el TLC?. Consultado el 10 de marzo de 2014 en:

<http://www.colombia.com/actualidad/especiales/tlc-con-estados-unidos/que-es-el-tlc/>.

<sup>7</sup> PRODUCTOS DE COLOMBIA.COM. ¿Con Que Países Colombia tiene Tratados de Libre Comercio?.

Consultado el 10 de marzo en:

[http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC\\_Paises\\_Libre\\_Comercio\\_Colombia.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp).

<sup>8</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Región Pacífico: Plataforma de Colombia en la Cuenca. Publicado el 6 de octubre del 2011. Consultado el 12 de marzo de 2014 en:

<http://www.ccc.org.co/articulos-revista.accion/ediciones/136/6116/region-pacifico-plataforma-decolombia-en-la-cuenca.html>.

la decisión de adoptar por parte del aquel presidente de la nación: Cesar Gaviria, un nuevo modelo económico: la apertura económica<sup>9</sup>, por causa de los resultados que ocasionó esta vieja política, como fueron: la saturación de productos locales, lo cual conlleva a tener un poder de compra inferior a la oferta y con esto los precios de los productos se subieron por las nubes y el control de calidad se deterioró por falta de competencia<sup>10</sup>.

A partir de aquel entonces el cierre de muchas empresas no se hizo esperar, y las que lograron permanecer comprendieron que la calidad debía de estar presente tanto en sus productos como en sus procesos, si deseaban sostenerse junto a la competencia externa que llegó en aquel entonces, de manera inesperada, debido a que la apertura económica se inició en Colombia sin que las empresas, ni los empresarios estuvieran preparados para enfrentar lo que se venía con esto, y por lo tanto los beneficios o ventajas esperadas no se hicieron presentes<sup>11</sup>.

Por estos motivos es que a causa de la apertura económica en Colombia se desencadenaron no solo grandes ventajas sino también desventajas para el país y las exportaciones no presentaron el incremento esperado, sino que por el contrario fueron las importaciones las que más se beneficiaron en este acontecimiento económico vivido en Colombia<sup>12</sup>.

En la tabla 1, se muestra el impacto que tuvo la apertura comercial de Colombia sobre las importaciones y las exportaciones del país<sup>13</sup>, En donde se evidencia que desde el inicio de relaciones comerciales de Colombia con el exterior para los años 1991 el nivel de las exportaciones empieza a tener un alza, lo cual indica que las relaciones con el exterior cada vez más se fortalecieron, sin embargo, cabe señalar que se presentó una diferencia significativa entre los niveles de exportaciones e importaciones, beneficiándose más las entradas de productos del exterior que las salidas de mercancía nacional al mercado internacional; es decir aunque las exportaciones se incrementaron durante estos años, las importaciones lo hicieron mucho más y así la balanza comercial de la nación se vio afectada<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> GOSSELMAN, Carl August. Viaje por Colombia 1825 y 1826. Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo89.htm>.

<sup>10</sup> BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. Apertura económica. Consultado el 13 de marzo de 2014 en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/apertura-economica.htm>.

<sup>11</sup> UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista de Estudios Sociales. Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/28/index.php?id=28>.

<sup>12</sup> LONDOÑO, Carlos, Enrique. La apertura económica en Colombia. Publicado en el año 1998. Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://revistas.upb.edu.co/index.php/PensamientoHumanista/article/view/336/295>.

<sup>13</sup> CONTRERAS, Jorge. Industria y región en Colombia. Consultado el 10 de marzo de 2014 en: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/LibrosConSello/IndustriaRegionEnColombia.pdf>.

<sup>14</sup> NAJAR, Laura, Isabel. Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990- 2004). Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/0120-3053/1/6.pdf>.

**Tabla 1.** Comercio Exterior De La Industria 1991- 1995 (Millones De Dólares)

<b>Año</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Balanza Comercial</b>
1991	1596	2364	-772
1992	1403	2673	-1270
1993	1642	4593	-2950
1994	1829	5079	-3250
1995	2174	5634	-3460

**Fuente:** DANE (2002)

Sin embargo es preciso resaltar que se inició desde un punto cero de relaciones comerciales con el exterior, y por este motivo es importante mencionar que por lo menos se emprendió un camino y así se dio un paso adelante en todo este proceso de globalización<sup>15</sup>.

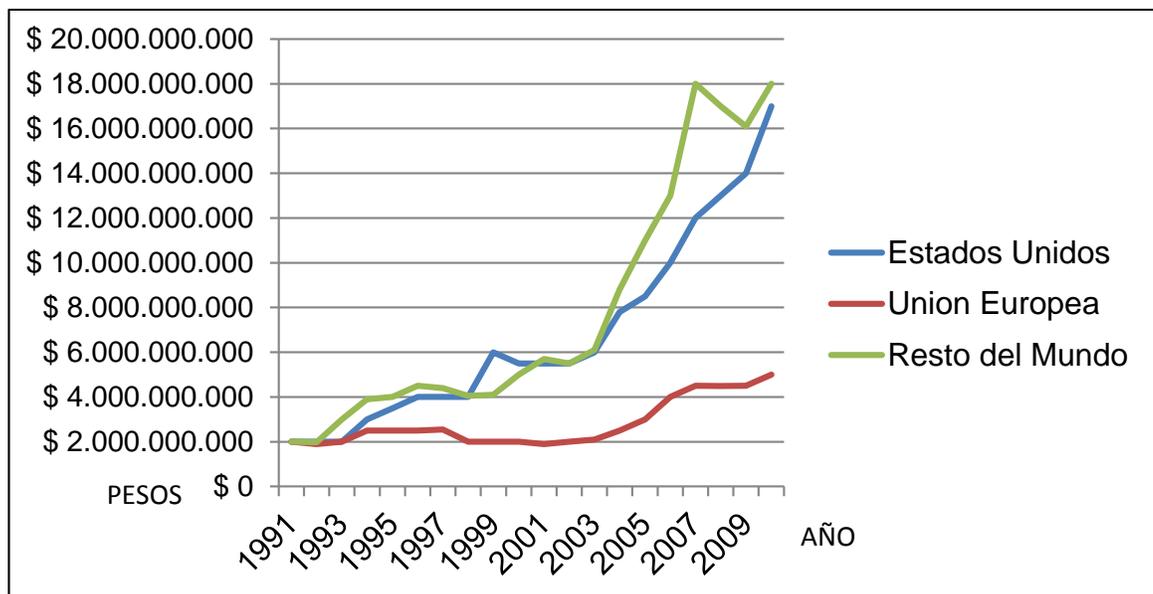
Desde este momento histórico – político, nace en Colombia la exportación, como respuesta a la necesidad de calidad, eficiencia, competitividad y expansión económica, y a partir de este instante la dinámica de las exportaciones empiezan a tener un papel destacable en la económica de Colombia y empiezan a crecer a través de los años así como se denota en la gráfica 1<sup>16</sup>:

**Gráfica 1.** Niveles de exportaciones en pesos de Colombia a países destino desde los años 1991-2010.

---

<sup>15</sup> BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. Apertura económica. Consultado el 13 de marzo de 2014 en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/apertura-economicahtm>.

<sup>16</sup> FIONDA, Sofia. La Apuesta de Colombia por el Libre Comercio. Consultado el 15 de marzo de 2014 en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/politica/laotrabancada/7Ramirez.htm>.



**Fuente:** Ministerio De Comercio, Industria y Turismo (2011).

Como se puede apreciar en la gráfica 1, el volumen de las exportaciones desde la apertura empieza a dar un gran giro, destacándose el año 2007, en donde se presentó la mayor alza en las exportaciones, con más de 18 mil millones de pesos representados en mercancías exportadas especialmente al resto del mundo y es así como esta variable de exportación, toma una posición importante dentro de la economía colombiana.

La situación desde aquel entonces se ha movido en gran manera, así es que a raíz de los acuerdos comerciales que actualmente existen entre Colombia y los demás países y los convenios que todavía no están en vigencia, las exportaciones en algunos casos han sufrido un impacto negativo para la economía del país y además de esto hay gran expectativa sobre lo que se vendrá especialmente para el sector agropecuario del país, sector que es el más perjudicado en el tema de competitividad internacional, a raíz de la vigencia de las alianzas que aún faltan firmar<sup>17</sup>.

Dentro del estudio, la relevancia del sector agropecuario toma una fuerza por destacar, es así que dentro de los varios acuerdos comerciales que Colombia posee con otros países, el que de alguna manera u otra ha afectado y/o afectará en mayor sentido al sector, es el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, un acuerdo para el cual Colombia como un país subdesarrollado, no está preparado para competir, no solo por la baja productividad consecuencia de la poca aplicación de tecnologías al sector agropecuario, sino además por los altos niveles de pobreza

<sup>17</sup> VELASQUEZ, Heman y LONDOÑO, Carlos. Panorama Socioeconómico Y Político De Colombia. Consultado el 25 de marzo de 2014 en: [cmap.upb.edu.co/servlet/sbreadresourceservlet?rid...619671124](http://cmap.upb.edu.co/servlet/sbreadresourceservlet?rid...619671124).

que afectan el campo colombiano y lo que origina además bajos niveles de escolaridad, que desprenden muchos más inconvenientes, también la violencia que cada vez mas atemoriza la población campesina, y por si fuera poco la falta de infraestructura colombiana para facilitar procesos de exportación se hacen evidentes. A todo esto se le debe sumar la diferencia abismal que existe referente a ayudas y protección que cada país le brinda al sector agropecuario, es así como las ayudas proporcionadas al sector agrícola en los Estados Unidos durante los años 2000-2002 constituyen más de 71.267 millones de dólares; mientras que en Colombia esta cifra no supera los 1.150 millones de dólares; lo cual es bastante triste para un sector que cobra vital importancia en la economía de país<sup>18</sup>.

Existen además otros TLC que de alguna manera han constituido una amenaza para el sector agropecuario de Colombia, si se tiene en cuenta todas las condiciones por las cuales está pasando el sector agropecuario en Colombia, entre los cuales están el acuerdo parcial con Venezuela; en donde se le otorga un trato especial para privilegiar el uso regional del azúcar, la caña y semillas oleaginosas, además del acuerdo de Colombia con el Acuerdo Europeo de Libre Comercio (EFTA); en donde se realizó una liberalización del comercio agrícola e industrial, también el acuerdo con Canadá; el cual enfatiza el acceso de mercancía agrícolas y no agrícolas entre ambos países, con Chile; el proceso fue un poco más lento así que hubo una desgravación para el sector agrícola que duró aproximadamente 4 años, además de otros acuerdos como son los del triángulo del norte ( Guatemala, honduras y salvador); con México; en donde se generó una desgravación total para el sector industrial y un trato especial para el sector agrícola<sup>19</sup>.

Es evidente que dentro de los acuerdos que Colombia ha venido firmando con otros países la protección arancelaria que ha recibido el sector agropecuario es importante, tanto es así que este amparo se ha extendido hasta prácticamente el siglo XX. El resultado sin lugar a duda fue que durante esta época el sector agropecuario tuviera un desarrollo más significativo que el resto de los sectores económicos del país<sup>20</sup>.

La protección arancelaria que el sector agropecuario recibió en aquel momento incentivó su corto desarrollo, es decir gracias a esta salvaguardia que se le otorgó, el crecimiento de este sector pudo suceder, pero es pertinente resaltar que este suceso en mucho tuvo que ver para que el progreso del mismo solo fuera momentáneo, debido a que por causa de todos estos resguardos la competitividad no fue una característica por resaltar dentro del mismo, así es que por la falta de

---

<sup>18</sup> ENCICLOPEDIA Y BIBLIOTECA VIRTUAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y JURÍDICAS. TLC Colombia-Estados Unidos y su incidencia en el sector agrícola. Consultado el 28 de marzo de 2014 en: <http://www.eumed.net/eve/resum/o6-03/wdm.htm>.

<sup>19</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdos vigentes. Consultado el 26 de marzo de 2014 en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>.

<sup>20</sup> KALMANOVITZ, Salomón y LOPEZ, Enrique. La Agricultura en Colombia entre 1950 y 2001. Consultado el 26 de marzo de 2014 en: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/agr.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/agr.pdf).

competencia dentro de esta zona de la economía del país, el sector no pudo evolucionar más y su desarrollo fue paralizado junto a su paulatino crecimiento<sup>21</sup>.

A raíz de los tantos acuerdos que Colombia ha firmado con otros países las exportaciones presentan un pequeño alza, sin embargo no se genera un impacto tan marcado como se espera, debido a que casi siempre en los acuerdos con otros países el mayor crecimiento que se da es en base a las importaciones y las exportaciones muy por el contrario van teniendo un declive importante.

Considerando lo anterior, la investigación se enfocará al sector agropecuario, por lo cual cuando se habla de los datos históricos del sector agropecuario colombiano, es pertinente mencionar que los registros datan desde el año de 1904, momento en donde existían algunas empresas artesanales que eran las que movían el sector y para el año de 1936 ya se inicia una legislación más sólida para esta área relevante de la económica de Colombia, realizando uso de mecanismos para tal fin<sup>22</sup>.

El sector agropecuario fue evolucionando, tomando un papel relevante en la sociedad colombiana, tanto así que para el año de 1945 representaba el 27,2% del empleo en el país. Este desarrollo siguió avanzando hasta llegar al punto de establecerse dos tipos de agroindustrias, por un lado estaba la tradicional, la cual posee una participación grande de las materias primas de origen agropecuario y una tecnología simple; y por otro lado estaba la agroindustria moderna, la cual se caracteriza por incluir en sus tareas una transformación de las materias primas, incluyendo alta tecnología y sofisticación<sup>23</sup>.

Para añadir, desde la apertura económica la agroindustria ha tenido un impacto bastante fuerte, así es que de tener una participación en el producto interno bruto del país para los años 80, superior al 15%, para finales del año 2013 solo poseía una participación del 9%, lo cual indica que las exportaciones cada vez son inferiores, debido a que mientras las importaciones incrementaron en la agricultura entre los años de 2010 y 2013 en un 20,7%, las exportaciones en el país para el mismo sector solo lo hicieron en un 7,1%<sup>24</sup>.

Lo anterior ratifica que muchos son los sectores que han sido los impactados por los acuerdos de libre comercio en Colombia, pero de manera especial el sector agropecuario y la industria.

---

<sup>21</sup> KALMANOVITZ, Salomón y LOPEZ, Enrique. La Agricultura en Colombia entre 1950 y 2001. Consultado el 26 de marzo de 2014 en: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/agr.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/agr.pdf).

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> PERIODICO EL PAÍS. Conozca Los Problemas Que Tienen En Jaque Al Agro Colombiano. publicado En, Bogotá: (11 de ago., 2013); Consultado el 27 de marzo de 2014 en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/estos-son-problemas-tienen-jaque-agro-colombia>.

El comportamiento de las exportaciones de Colombia a largo de su historia, no fue tan sobresaliente como se esperaba desde un principio, debido a que el sector empresarial colombiano no estaba preparado para enfrentar la magnitud de la economía internacional que se venía con la apertura y fue así como el comercio exterior impactó fuertemente al comercio colombiano, haciendo que muchas empresas cerraran sus puertas después de tratar de estar a la altura de las empresas extranjeras<sup>25</sup>. Con esta situación vieron problemas de orden social-político, que dejaron un sin sabor que hasta el presente no se ha podido superar. La economía de Colombia no ha tenido un lugar muy destacado internacionalmente cuando de exportar se habla, y esto se da a raíz del incremento en las importaciones y el descenso en las exportaciones. Cabe mencionar que la nación ocupa un lugar importante en torno a la inversión extranjera dentro del mismo, es decir Colombia se destaca por ser rentable para implementar negocios del exterior, pero no se ha destacado para crearlos y llevarlos al exterior como son los casos de otros países potencia mundial como Estados Unidos y Japón; o de países en vía de desarrollo que sin importar su condición de desarrollo han logrado por diferentes vías de innovación y competitividad poder enfrentar países en mayores niveles de avance como son los casos de Chile, Brasil y/o Argentina. etc.<sup>26</sup>.

Así es que todo podría tener una explicación, mencionándose los factores que impiden que las negociaciones con el exterior sean posibles, pero paradójicamente muy por el contrario, debido a los acuerdos que se han firmado con otros países las restricciones para exportar se han eliminado y llegará un momento en que no existirá ningún tipo de restricción arancelaria con lo que debería de incrementarse más las exportaciones en el país.

Con los nuevos acuerdos que Colombia ha firmado con otros países las exportaciones se han visto afectadas. En la tabla 2., se refleja tanto el aumento desde el año 2006 hasta el 2012, como el descenso en los últimos 2 años para las exportaciones, y para el 2014 las cifras prometen disminuir aún más, con lo que se ratifica que los acuerdos serian beneficiosos si por lo menos el estado preparara a las empresas para este impacto tan grande en la economía<sup>27</sup>.

**Tabla 2. Niveles De Exportaciones En Colombia Desde Los Años 2006 – 2013**  
(Miles de dólares FOB)

**Fuente:** DANE (2012).

---

<sup>25</sup> PINEDA, Saul. Los Retos De Colombia En La Década De Los Años Noventa. Consultado el 13 de marzo de 2014 en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo16.htm>.

<sup>26</sup> PERIODICO EL PAÍS. Colombia, el segundo mejor país para invertir en América latina. Publicado en, Bogotá: (5 de oct., 2012). Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-segundo-mejor-pais-para-invertir-america-latina>.

<sup>27</sup> DANE. Comercio exterior. Consultado el 03 de marzo de 2014 en: <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>.

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Total General</b>	24.390.975	29.991.332	37.625.882	32.846.327	39.713.336

**Tabla 2.** Continuación

Descripción	2011	2012	2013
<b>Total General</b>	56.914.939	60.125.166	58.821.870

**Fuente:** DANE (2012).

Dentro de este contexto económico de las exportaciones, la dinámica resulta más difícil para la pequeña y mediana empresa, debido a que por su inexperiencia, temor e incertidumbre la emprendida no es fácil y muchas veces con los intentos fallidos por causa de la desinformación y desconocimiento se elimina totalmente la idea de exportar aun sabiendo quizás que se tiene la capacidad de hacerlo<sup>28</sup>.

Una de las regiones importantes en la exportación es la región del pacífico en donde se encuentra el departamento del Valle Del Cauca, departamento que ha tenido dentro de su economía una representación importante en las exportaciones del país, reflejando un alza en los últimos años en las tasas de exportación como fueron datos históricos del año 2011 en donde las exportaciones aumentaron en un 5,7%, respecto al año anterior, y en donde los productos más destacados fueron la caña de azúcar, confiterías, café, papel y carbón<sup>29</sup>.

El Valle del Cauca se caracteriza por ser una región que posee abundancia de recursos naturales, especialmente, su tierra altamente fértil. Gracias a estas características es que el departamento (principalmente el sector agroindustrial) tuvo un desarrollo paulatino que logró sacar los mejores provechos de la caña de azúcar y además de la trilla de café, que para aquel entonces era una actividad propia de la región<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> DANE. Comercio exterior. Consultado el 03 de marzo de 2014 en:

<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/exportaciones>.

<sup>29</sup> PERIÓDICO EL PAÍS. Las exportaciones del Valle del Cauca aumentaron 5,7% en 2011. Publicado en, Bogotá: (11 de mar., 2012). Consultado el 02 de marzo de 2014 en:

<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/exportaciones-del-valle-del-cauca-aumentaron-57-en-2011>.

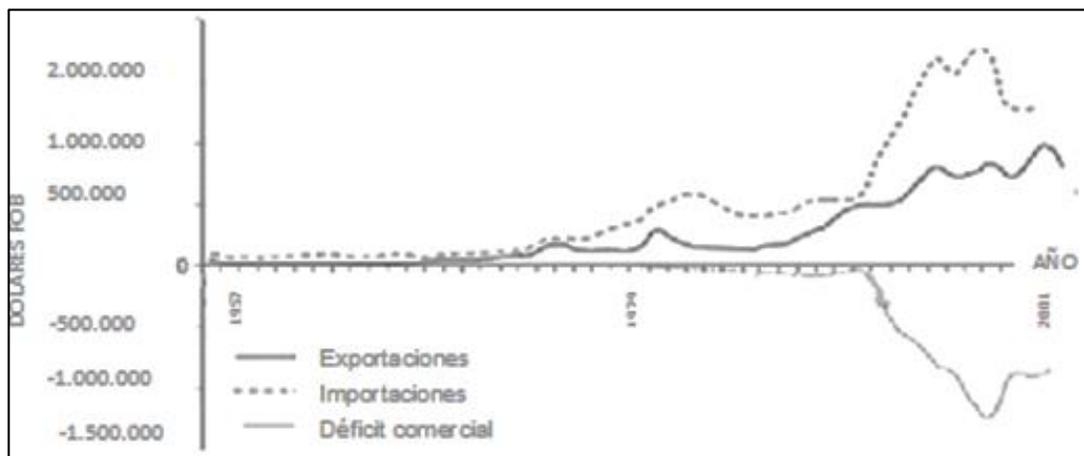
<sup>30</sup> ORTIZ, Carlos, Humberto y URIBE, Ignacio. Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca. consultado el 26 de marzo de 2014 en:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000100001&script=sci_arttext).

Pero con la apertura económica que enfrentó todo el país, la situación para las empresas agrícolas vallecaucanas se agudizó, debido a la fuerte competencia internacional que provenía de los Estados Unidos. Lo mismo no fue para el cultivo de caña de azúcar, gracias a las restricciones arancelarias que se acordaron para proteger esta actividad principal del Valle del Cauca, por lo cual este sector tomó gran fortaleza económica en aquel entonces y se ha convertido en un monocultivo dentro del departamento<sup>31</sup>.

Es preciso señalar que a raíz de la apertura económica dada para Colombia las exportaciones dentro del Valle del Cauca aumentaron, pero las importaciones lo hicieron en mayor proporción y así la balanza comercial del departamento se vio afectada, como lo podemos observar en la gráfica 2<sup>32</sup>:

**Gráfica 1.** Niveles de Exportación e Importación del Valle del Cauca desde los años 1956-2002.



**Fuente:** DANE, Cálculos: Estudios Económicos – Banco de la República.

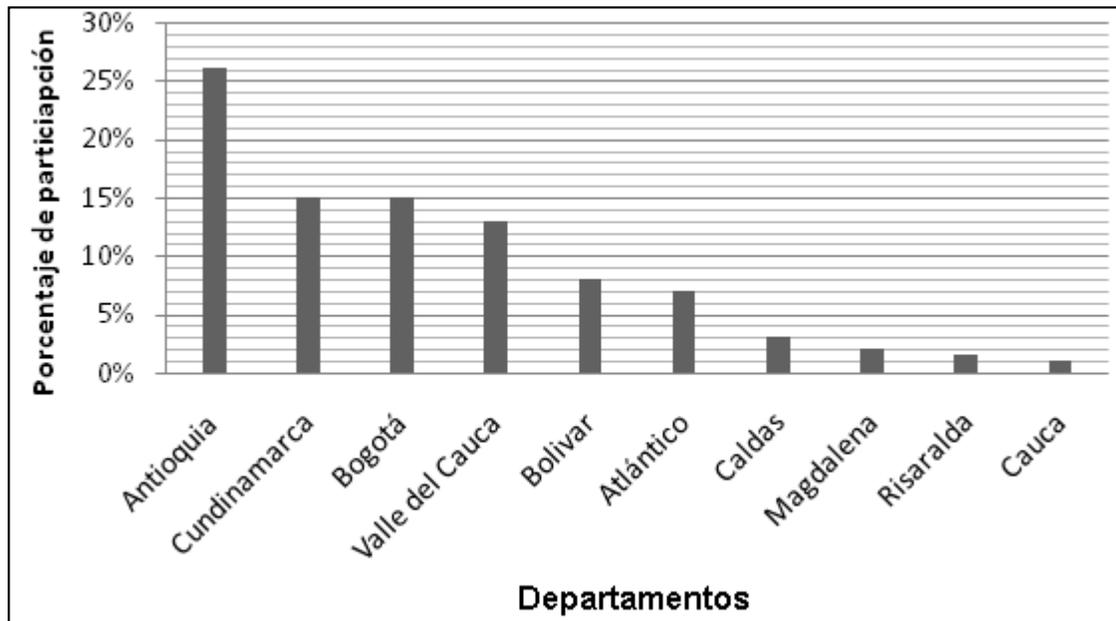
Respecto a la anterior información se refleja que el Valle del Cauca ha venido incrementando tanto sus niveles de importación como de exportación, lo cual ha contribuido de manera positiva a la economía colombiana, sin embargo existen otros departamentos que también han aportado elementos significativos para la economía del país en general, pero hablamos precisamente del Valle del Cauca y su aporte a este patrimonio de la nación. En la gráfica 3, se puede reflejar la

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

participación del departamento del Valle del Cauca en las exportaciones netas que posee el estado<sup>33</sup>:

**Gráfica 2.** Participación promedio de las exportaciones no tradicionales de los departamentos.



**Fuente:** Proexport (2001).

El Valle del Cauca ha tenido un alza valiosa en sus exportaciones a lo largo de la historia, claro que así mismo como la parte nacional se vio afectada con los acuerdos comerciales, el departamento también lo hizo en los años 2013 y 2014, pero antes de este periodo su aumento fue bastante representativo. Desde los años 2006 a 2011 el valor de las exportaciones fueron muy fructíferas dentro de la región y afectó positivamente la balanza comercial de la nación<sup>34</sup>.

Por otro lado sería claro mencionar que Colombia cuenta con una capacidad baja para competir con el mercado internacional, pero en este sentido los sectores agroindustriales, los cuales cuentan con un trato especial de arancel se benefician en gran manera. En el Valle del Cauca sobresalen municipios como: Cali, Yumbo,

<sup>33</sup> MESA, Ramón y PÉREZ, Sindi. Coyuntura y política económica regional. Publicado en junio del 2011. Consultado el 1 de abril de 2014 en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-42142011000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-42142011000100006&script=sci_arttext).

<sup>34</sup> OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL VALLE DEL CAUCA. Exportaciones del Valle Del Cauca. Publicado el 27 de enero del 2012. Consultado el 3 de abril de 2014 en: [http://www.observatoriovalle.org.co/?attachment\\_id=640](http://www.observatoriovalle.org.co/?attachment_id=640).

Buenaventura, Cartago, Buga y Tuluá, los cuales concentran el 80% del PIB departamental; además que se benefician enormemente por la extensión que da el Valle del Río Cauca<sup>35</sup>.

En todo este departamento, el papel de cada ciudad es pertinente destacar, como por ejemplo la capital, Cali, en donde junto a Yumbo y Tuluá obtuvieron para el año 2010 las tasas más altas en desempeño fiscal a nivel departamental, sin embargo la investigación que se realizará llevará como base datos del municipio de Palmira, el cual para el mismo año obtuvo el cuarto lugar a nivel departamental en desempeño fiscal y a nivel nacional el puesto 90<sup>36</sup>.

Palmira se caracteriza por ser una ciudad de vocación productiva agroindustrial, concentra instituciones de desarrollo e investigación, posee fácil acceso al interior y exterior de la nación, por este motivo es que su economía la posiciona con un comportamiento similar al de una gran ciudad, presenta datos relevantes para la economía del país, ya que posee varias empresas agroindustriales que sobresalen a nivel nacional<sup>37</sup>.

Palmira fue el escenario de la evolución de los procesos de la agroindustria, destacándose así el nacimiento del Ingenio Manuelita. Es por este motivo que se le denominó al municipio: “la capital agrícola de Colombia”, gracias a la fertilidad de sus suelos y extensión de aguas, que le ayuda al desarrollo de la agricultura en gran manera<sup>38</sup>.

Dentro de la caracterización de las empresas que contempla la ciudad de Palmira para el año 2013 existen registradas en la Cámara de Comercio del municipio 6693 empresas de las cuales 363 organizaciones son pequeñas y 98 medianas empresas, esto para un total de 461 empresas pequeñas y medianas dentro del entorno empresarial de Palmira, lo cual representa el 6,89% del total de organizaciones registradas dentro del municipio y de esta cantidad de compañías 51 de ellas según la información suministrada por la Cámara de Comercio están dedicadas al sector agropecuario, lo cual representa el 11,06%<sup>39</sup>.

En el municipio de Palmira son 250 empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, es decir 250 empresas están dedicadas al sector

---

<sup>35</sup> OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL VALLE DEL CAUCA. Exportaciones del Valle Del Cauca.

Publicado el 27 de enero del 2012. Consultado el 3 de abril de 2014 en:

[http://www.observatoriovalle.org.co/?attachment\\_id=640](http://www.observatoriovalle.org.co/?attachment_id=640).

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> GOBERNACIÓN VALLE DEL CAUCA. Palmira. Consultado el 16 de abril de 2014 en:

[http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/palmira\\_pub](http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/palmira_pub).

<sup>38</sup> ALCALDÍA DE PALMIRA. Historia Económica De Palmira. Consultado el 5 de abril del 2014 en:

<http://www.palmira.gov.co/historia-economica-de-palmira.>]

<sup>39</sup> COMPOSICIÓN EMPRESARIAL 2013. Clasificación. Consultado el 14 de abril de 2014 en la Cámara de Comercio de Palmira.

agropecuario de la región y de esta cantidad 51 de ellas son clasificadas entre medianas y pequeñas empresas agropecuarias, todo esto indica que entre la mediana y pequeña empresa del sector agropecuario existen 51 organizaciones objeto de estudio lo que significa que es un valor aceptable para la investigación<sup>40</sup>.

La economía del municipio de Palmira ha ido evolucionando y actualmente cuenta con varias empresas que han emprendido el camino de la exportación<sup>41</sup>. Es tanto así que el 0,26% de las empresas inscritas en el censo empresarial 2011 en Palmira dirigen sus mercancías fuera del país, lo cual indica que la actividad exportadora aunque no es masiva, se está expandiendo poco a poco<sup>42</sup>.

El avance en materia de exportación dentro del municipio de Palmira ha ido a pasos lentos, es así como dentro de los años de 2007 a 2012 las exportaciones dieron un alza un poco significativa, en donde algunos productos permanecen estables y otros presentaron un alza relevante en cuanto a volumen de exportación. Para el año 2012, se destacan 20 empresas, entre las cuales están: Sucromiles S.A., Ingenio Manuelita S.A., Cía Colombiana de Empaques Bates S.A., Fogel Andina S.A., entre otras, como las que mueven las exportaciones del municipio<sup>43</sup>.

Al mencionar los productos que más mueven este mercado se pueden mencionar (azúcares de caña y remolacha en estado sólido, ácido cítrico, citrato de sodio, entre otros), los cuales son los productos que alzan las exportaciones dentro del municipio y son los más apetecibles según datos del Anuario estadístico Palmira 2013<sup>44</sup>. Son muchas las empresas que actualmente funcionan dentro del municipio de Palmira, algunas constituidas formalmente, otras están dentro del mercado informal, pero las empresas formales agropecuarias siendo varias, y dentro de estas las pequeñas y medianas empresas que tienen toda la capacidad de exportar, no son ni siquiera la mitad las que se atreven a dar este paso tan importante para extender su conocimiento al exterior. Los motivos son desconocidos, se podría caer en suposiciones que no tendrían un valor importante dentro de la investigación, y la mejor alternativa será emprender una búsqueda completa de las causas por las cuales la empresa palmirana agropecuaria no ha decidido dar el paso hacia la exportación.

---

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico Palmira. Consultado el 15 de abril de 2014 en: [http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios\\_estadisticos/palmira/anuario\\_2013/anuario/38.pdf](http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2013/anuario/38.pdf).

<sup>42</sup> CENSO EMPRESARIAL 2011. ¿A dónde se dirige principalmente la mercancía que vende, el servicio prestado o los productos fabricados? Consultado el 20 de abril de 2014 en: Cámara de Comercio Palmira.

<sup>43</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico Palmira. Consultado el 15 de abril de 2014 en: [http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios\\_estadisticos/palmira/anuario\\_2013/anuario/38.pdf](http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2013/anuario/38.pdf).

<sup>44</sup> Ibid.

## **2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El sector agropecuario tiene una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social de Colombia.<sup>45</sup> Según datos del DANE, durante esta primera década del siglo XXI el sector agropecuario aportó alrededor del 10% de producto interno bruto, generó más del 20% del empleo total nacional y alrededor del 66% del empleo en zonas rurales. Adicionalmente aporta alrededor del 20% del total de

---

<sup>45</sup> LEIBOVICH José y ESTRADA, Laura. Competitividad del sector agropecuario colombiano. Consultado el 29 de marzo de 2014 en: [http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2008-2009/Agropecuario-\(agricultura\).pdf](http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2008-2009/Agropecuario-(agricultura).pdf).

las exportaciones del país<sup>46</sup>. Es importante resaltar que la producción de este sector es esencial para el abastecimiento de alimentos a los hogares urbanos, rurales, y las materias primas para la agroindustria. Además de ello una parte de la producción se destina a mercados internacionales generando divisas y manteniendo una posición favorable en la balanza comercial agropecuaria<sup>47</sup>.

Con los continuos cambios que se dan en el mercado y la globalización, el sector agropecuario se ha visto afectado y ha ido perdiendo parte de su eficacia en el crecimiento de largo plazo, esto ha ocasionado que el nivel de empleo se vea afectado, generando empleos informales y de mala calidad, donde se afectan los pobladores del campo y las personas empleadas en el sector<sup>48</sup>.

En este sentido el sector agropecuario debe buscar la manera más adecuada de aprovechar las características de los productos internacionales, resaltando los productos nacionales, de igual forma debe hacer frente a los tratados de libre comercio firmados por el país y así dar un paso más adelante que la competencia en lo relacionado con la producción y productividad teniendo como base principios de sostenibilidad económica, social y ambiental<sup>49</sup>.

Cuando se habla de sostenibilidad económica hacemos referencia a que el sector agropecuario debe ser capaz de generar sus ingresos, con base en la especialización de aquellas actividades fuertes de la empresa, es decir enfocar todos sus esfuerzos en la producción de aquellos productos con los cuales puede competir en el mercado internacional (exportar) y por el contrario importar aquellos en los que la producción local es deficiente. La sostenibilidad social se enfoca principalmente en garantizar las excelentes condiciones a los productores del campo, a partir de la actividad productora generada por el agro, por último la sostenibilidad ambiental hace referencia a que la actividad agropecuaria debe garantizar la protección del medio ambiente<sup>50</sup>.

Según el pronunciamiento del Director de la FAO para el año 2050 la agricultura deberá suministrar alimentos para 3 mil millones de personas adicionales. Ello implica doblar el área agrícola mundial en los próximos 40 años, pasando de 1.4 billones a 3 billones de hectáreas, lo cual repercute en el crecimiento de la producción de alimentos y materia primas hasta un 70%<sup>51</sup>.

---

<sup>46</sup> SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA. Sector rural y agropecuario: desarrollo y futuro. Consultado el 29 de Marzo de 2014 en: [http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA\\_SECTORIAL\\_SAC.pdf](http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA_SECTORIAL_SAC.pdf).

<sup>47</sup> LEIBOVICH, Op. Cit.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA. Sector rural y agropecuario: desarrollo y futuro. Consultado el 29 de Marzo del 2014 en: [http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA\\_SECTORIAL\\_SAC.pdf](http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA_SECTORIAL_SAC.pdf).

Es así que un país como Colombia que se caracteriza por contar con una suficiente disponibilidad de tierras y recursos hídricos, debería de analizar que más que ser una amenaza son una oportunidad de estructurarse mejor, a partir de este reto , para soportar los continuos cambios que se dan por los procesos de la globalización e internacionalización. Así el sector agropecuario colombiano podrá contribuir a los desafíos de las tendencias de consumo de la población mundial. Para lograr la consolidación y sostenibilidad del sector solo será posible si se desarrollan mecanismos para que el sector agrícola sea rentable y se encuentre en continuo crecimiento, que sea capaz de generar oportunidades de trabajo y que impida el desplazamiento, la migración de la población rural a las ciudades, la conglomeración de la miseria, el desempleo urbano y el incremento de la delincuencia en la sociedad<sup>52</sup>.

De acuerdo con estudios realizados por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) el potencial de tierras para la agricultura es de 10.4 millones de hectáreas. Bajo estas condiciones se hace necesario desarrollar programas que permitan hacer una mejor redistribución de tierras para el sector agropecuario, y de esta manera estimular el uso adecuado de las tierras aptas para las actividades agrícolas, pecuarias y forestales, buscado ampliar su participación en la producción nacional con una adecuada oferta de alimentos y materias primas que le permitan competir en otros mercados, que es lo que realmente se busca: estimular por todos los medios las exportaciones del sector<sup>53</sup>.

En la actualidad el sector se encuentra muy relacionado con ciertos factores que hacen que su proceso de crecimiento económico se vea frenado en algunos momentos de las actividades que estos desarrollan y más aún cuando el sector desea internacionalizar sus productos. Algunos de los factores en los cuales el sector debe centrarse para poder competir tanto en el mercado interno como externo son: la tasa de cambio, modernización en la estructura de transporte, competitividad en la eliminación en la tasa de fletes, entre otros, esta investigación se enfocará principalmente en el tratado de libre comercio que se han firmado con EEUU, gracias a que si el sector agropecuario desea avanzar en el proceso de internacionalización debe lograr tener un pleno conocimiento de cada uno de los elementos que componen el tratado que tiene Colombia con este país <sup>54</sup>.

Con los tratados de libre comercio que ha firmado Colombia, hay una gran expectativa por parte de los grandes, medianos y pequeños productores agrícolas colombianos, por el cambio que se origina al reducirse las barreras comerciales que protegen el mercado.

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA. Sector rural y agropecuario: desarrollo y futuro. Consultado el 29 de Marzo del 2014 en: [http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA\\_SECTORIAL\\_SAC.pdf](http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA_SECTORIAL_SAC.pdf).

El cambio es inaplazable, debido a que bien sea por medio del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) o de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, los aranceles que actualmente protegen a muchos productos colombianos, pueden reducirse, mejorando el intercambio comercial agrícola. Para entender la velocidad del cambio, basta recordar que en el reciente acuerdo firmado entre Estados Unidos y Chile, en donde el 85% del universo arancelario quedó en el nivel “cero” a partir del primer año<sup>55</sup>.

En la actualidad el gobierno colombiano ya ha establecido el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos. Tomando como base dos referentes: naturaleza política del tratado, vulnerabilidad de nuestra agricultura frente a las importaciones de origen norteamericano<sup>56</sup>.

A inicios de la década de 1990 el gobierno colombiano, impulsó la apertura comercial y la ruptura de funciones estratégicas en la producción agrícola y la política social. La disminución de impuestos o aranceles, el principal objetivo de la apertura comercial, facilitó el ingreso masivo de importaciones, el cual junto con la revaluación resultante de la entrada de divisas del narcotráfico, conllevó a la caída de la producción nacional, porque aun el país no estaba preparado para ello y es por este motivo que gran parte de la economía se veía afectada por la apertura comercial<sup>57</sup>.

El resultado fue la desaparición de más de 700 mil hectáreas de cultivos, en particular temporales y, con ellas, más de 300 mil empleos. Al tiempo ocurrió el afianzamiento de algunos cultivos permanentes, particularmente la palma africana, en las regiones ya mencionadas. Los cambios en la economía agrícola, representados por el descenso de los cultivos temporales y la implantación de los cultivos permanentes han ido acompañados por la praderización (incremento de la superficie de la tierra) que hoy se extiende sobre más de 35 millones de hectáreas, de acuerdo con el estudio IGAC/CORPOICA de 2003 con un hato cercano a los 24 millones de cabezas de ganado<sup>58</sup>.

En este sentido es importante señalar que la apertura económica ha ocasionado para Colombia serias dificultades a lo largo de su trayectoria económica, en primer lugar la economía Colombia tuvo que abrir sus puertas a la competencia externa y al capital internacional, aun sin estar preparados con el objetivo de exigir a las empresas locales competir y atraer capitales, y así de esta manera lograr

---

<sup>55</sup> DELGADO, Munevar y G., William. TLC Colombia-Estados Unidos y su incidencia en el sector agrícola. Consultado el 30 de Marzo de 2014 en: <http://www.eumed.net/eve/resum/o6-03/wdm.htm>.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> DELGADO, Munevar y G., William. TLC Colombia-Estados Unidos y su incidencia en el sector agrícola. Consultado el 30 de Marzo de 2014 en: <http://www.eumed.net/eve/resum/o6-03/wdm.htm>.

modernizar su sistema productivo. Como es el caso del sector agropecuario que presenta un pobre crecimiento asociado principalmente al bajo nivel de inversión que atrae, el cual se debe especialmente a los siguientes aspectos: bajo retorno esperado, bajo capital humano y falta de fuerza laboral calificada, pobre desarrollo y difusión tecnológica, tierra, no hay aprovechamiento de las economías de escala, deficiente infraestructura, falta de acceso a mercados externos, baja apropiabilidad, violencia e inseguridad, problemas financieros, entre otros<sup>59</sup>.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación exportadora de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en la ciudad de Palmira-Valle del Cauca?

---

<sup>59</sup> Ibid.



#### 4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

##### SITUACIÓN INICIAL

La situación referente al tema de exportaciones dentro de la pequeña y mediana empresa de Palmira es desconocida, existen algunos datos que reflejan la realidad pero no hay profundización acerca de la razón de ser de esta circunstancia que enfrenta este sector económico, ni tampoco como se está asumiendo por parte de las empresas objeto de estudio los nuevos retos que se desprenden a partir de la firma de TLC con otros países, como por ejemplo EEUU.

##### Elementos de contexto

El panorama puede vislumbrar hipótesis que ratifiquen una situación preocupante debido a que no ha sido reconocido el papel que ha desempeñado el sector en el extranjero a pesar de la ubicación privilegiada y las condiciones medioambientales que ofrece una zona como lo es Palmira con todas las características necesarias para sacarle un muy buen provecho.

La Cámara de Comercio del municipio de Palmira si bien posee datos de valor referente al tema de exportaciones dentro de este tipo de empresas, no ha explorado cuales son las causas de dichos datos, ni ha profundizado acerca de la situación real que enfrentan esta clase de empresas importantes para la economía y empleo del municipio.

##### PROCESO DE INTERVENCIÓN

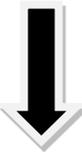
##### ACTIVIDADES

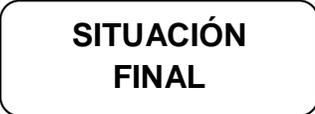
- Realización de búsqueda sobre datos e información referentes al tema a investigar.
- Se realizó una búsqueda en la Cámara de Comercio de Palmira sobre los datos de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias establecidas dentro del municipio.
- Se efectuaron llamadas y envió de correos electrónicos a las empresas listadas para establecer o no el ejercicio de actividades de exportación.
- Se logró establecer algunas citas en las empresas objeto de la investigación.
- Se realizaron las visitas establecidas en donde se llevó a cabo una investigación y exploración sobre las exportaciones y el papel de cada empresa referente al tema.
- Análisis de los datos e información obtenida.
- Realización del contenido del trabajo, con todos los elementos importantes que se obtienen.

##### SITUACIÓN FINAL

Cuando se inicia el estudio no existe un análisis que pueda explicar el poco reconocimiento que se le ha dado al sector agropecuario de Palmira en el exterior, aun cuando las características geográficas que ofrece la región podrían facilitar en gran manera su competitividad a nivel internacional.

Con el análisis y estudio completo realizado se logra concluir que no es la firma del TLC lo que ha perjudicado al sector agropecuario dentro del país, sino la poca preparación que el gobierno ha brindado en el tema de exportaciones a los empresarios agropecuarios, lo cual hace que no se aprovechen todos los recursos con los que se cuenta, además del poco conocimiento sobre los procesos dentro del comercio internacional que tienen la gran mayoría de estas empresas y la falta de incentivos y garantías que está ofreciendo el estado para elevar los índices de envío de mercancías hacia el extranjero.





**TIEMPOS**

En la totalidad la terminación de toda la investigación junto con los análisis, búsquedas, conclusiones y demás duro alrededor de 1 año.

Secuencia

- ✓ Dos meses para darle forma a la investigación, buscando datos anteriores relevantes acerca del tema a tratar.
- ✓ Tres meses para tener listos marcos de la investigación, metodologías a implementar, formatos de entrevistas y encuestas.
- ✓ El proceso de investigación dentro de las empresas objeto de estudio se tomo un tiempo de aproximadamente 4 meses, tiempo en el cual se realizaron llamadas, se lograron acordar algunas citas y se pudieron cumplir a cabalidad con estas.
- ✓ Tres meses aproximadamente para resumir datos relevantes, conclusiones, realización de capítulos de la investigación, realización de correcciones analizado muy bien los datos y relacionar todo con el obieto de la investiaación.

**ACTORES**

Las dos investigadoras Jennifer Santander y Alexandra Velásquez son quienes han sido las principales actoras dentro del estudio, son quienes desarrollaron de manera general toda la investigación, con búsquedas, visitas, análisis y conclusiones sobre el tema, además de contar con la ayuda y participación activa de docentes como Andrea Vásquez, quien fue guía en el proceso, dando sugerencias y comentarios a nuestras ideas y actividades, el docente Newton Quiñones quien colaboro enormemente a la definición y aclaración de muestras, población y demás datos estadísticos para la investigación, y el docente Holbein Giraldo, quien dio las bases iniciales para nuestro proyecto, nos enfoco y delimito muy bien, creyó en nuestro tema a tratar y dio toda su experiencias ayudándonos así a crear nuestros objetivos de investigación.

También la participación de las empresas que colaboraron dentro del proceso es muy importante destacar, gracias a que con su ayuda se logra aplicar la metodología y poder tener conclusiones relevantes para la investigación.

**MÉTODO**

Dentro de la investigación la entrevista, la encuesta y además la observación fueron los métodos que lograron establecer varias conclusiones acerca del tema tratado y se logra a partir de esto una investigación importante para el análisis del área económica del país.

Los factores tangibles que se evidencian s al concluir la investigación son:

La inexistencia de una capacitación previa a todos y cada uno de los empresarios agropecuarios referente tanto a las exportaciones como a la competencia mundial, falta por parte del gobierno de mayores garantías que protejan al agropecuario colombiano, unas mayores ayudas monetarias al sector agropecuario para hacerle frente al nuevo cambio comercial con la llegada de todos los TLC y de manera general un mayor compromiso en todos los sentidos del estado para con el campo colombiano, el cual ha sido fuente de trabajo y bienestar para millones de colombianos durante muchos años.

Dentro de los beneficios intangibles que se evidencian dentro de la fase de conclusión de la investigación es importante tener en cuenta para llegar a ser competitivos como región a nivel internacional una mayor conciencia referente al tema de la preparación para asumir los retos que traen la competencia externa, además de tener un mayor conocimiento sobre los procesos de exportación y una clara convicción sobre todas las riquezas medioambientales con las que se cuentan para así emprender de manera más segura los caminos para exportar.



**PROCESO DE INTERVENCIÓN**

**SITUACIÓN FINAL**

**MEDIOS Y COSTOS**

Talento humano:

Fue necesario el talento en elaboración de proyectos de las dos actoras principales de la investigación, toda su entrega para con el desarrollo del estudio, además del tiempo empleado para la elaboración del proyecto, las visitas a las empresas.

También el talento de los docentes quienes nos colaboraron y fueron una guía importante dentro del proceso.

Recursos económicos:

Fueron necesarios los medios monetarios para acceder a la información que nos suministro la Cámara de Comercio de Palmira, en donde se cobro la suma de \$ 35.000 pesos por datos principales de las empresas objeto de estudio.

Las visitas a las empresas también origino un costo en cuanto a pago de taxis, quien nos desplaza hasta las empresas, con una suma aproximada de \$200.000 pesos.

Copias, impresiones carpetas e internet con un costo de \$100.000 pesos.

Para un total de \$ 335.000 pesos.

**Elementos de contexto**

Factores que favorecieron la intervención:

- ✓ Disposición de las actoras principales de la investigación
- ✓ Colaboración y disposición completa de los docentes mencionados

Quienes en alguna manera capturaron los beneficios de la investigación sin lugar a duda fueron todas y cada una de las organizaciones a las cuales se les aplico la entrevista y encuesta , ya que de una u otra manera como investigadoras despertamos en cada uno de estas organizaciones el interés por conocer o saber más acerca de lo que es una exportación y lo que implica la firma de un TLC y como poderle sacar un provecho más amplio al tema dentro de un país con unas características muy específicas y acuerdos con el sector estudiado. Además de poder tener un análisis muy interesante acerca de las políticas del estado para el sector y como impactan las políticas establecidas en cada acuerdo internacional.

Además de las dos investigadoras quienes se beneficiaron en gran manera con todas las experiencias vividas dentro de cada organización y a nivel general con el desarrollo del proyecto.

### Elementos de contexto

#### Factores que dificultaron la intervención:

- ✓ Datos erróneos y poco actualizados de las empresas objeto de estudio otorgados en la Cámara de Comercio de Palmira.
- ✓ Difícil forma de contacto con algunas empresas objeto del estudio.
- ✓ Poca disposición de conceder visitas de la mayoría de empresas objeto de estudio.
- ✓ Cancelación o incumplimiento de citas acordadas en las empresas ya contactadas.

### Elementos de contexto

Los factores que ampliaron la magnitud de los efectos fueron la cantidad de experiencias que se vivieron dentro de cada organización, toda la relación cara a cara que se establece dentro de las visitas empresariales facilitaron en gran manera los análisis y conclusiones que se establecieron dentro del estudio, además de la observación que se pudo establecer dentro de cada empresa visitada.

Dentro de los factores que restringieron la cantidad de beneficiados esta sin lugar a duda la poca colaboración por parte de las empresas objeto de estudio, su poca disposición o tiempo para acceder a realizar la entrevista y los datos erróneos que se dieron en la cámara de comercio de Palmira impidieron que fueran más las compañías las cuales pudieran sentir una motivación para interesarse sobre el tema de exportar o sobre los contenidos del TLC.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo general**

Analizar la situación exportadora de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira-Valle del Cauca.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar el sector de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en la ciudad de Palmira.
- Establecer que aspectos de la normatividad o legislación sobre el TLC con EEUU limitan la actividad exportadora del sector agropecuario en Palmira-valle del cauca.
- Examinar la capacidad del sector agropecuario de Palmira para exportar en el marco del TLC con EEUU.
- Indagar en el sector agropecuario las causas que impidieron la continuidad del proceso de exportación.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Toda la actividad exportadora que ocurre en el país genera una fuente de ingresos representativos para la economía del mismo. Sin embargo las tasas de exportaciones de algunos años atrás respecto a los tiempos actuales han disminuido notoriamente, especialmente para la parte del sector agropecuario en Colombia, es así como para los años 80 existían registros en donde las exportaciones tenían una participación en el PIB de más del 15%, para los años 2010-2013 solo representaron el 9% del mismo indicador<sup>60</sup>.

Lo anterior refleja que poco a poco la dinámica de las exportaciones son menores y cada vez más las importaciones toman mayor fortaleza dentro del mercado local<sup>61</sup>, y así se ratifica en el censo empresarial 2011 llevado a cabo dentro del municipio de Palmira, en donde de un total de mercancías producidas dentro del municipio, solo el 0,26% son direccionadas al exterior, es decir solo 32 negocios se han tomado la tarea de extender su conocimiento al exterior<sup>62</sup>.

La importancia de la siguiente investigación radica en que permite adquirir un conocimiento amplio, completo y veraz acerca de las exportaciones, específicamente de las empresas agropecuarias en Palmira, para que estadísticamente se examinen las causas que motivan, limitan o restringen la idea de exportar dentro de estas empresas y así tener un conocimiento más claro y certero de la situación por la cual la empresa agropecuaria de la ciudad de Palmira está pasando.

Además es necesario explorar las razones que llevan a las organizaciones de este sector fuertemente posicionado a decidir si exportan o no, para analizar detalladamente los argumentos que expliquen la razón de la situación que se presente en las exportaciones en Palmira y así no solo concluir como los TLC firmados con el exterior han impactado a este sector sino además cuáles han sido esas medidas que las empresas han tomado o estén tomado para enfrentar todo lo que se les viene con la firma de los TLC con el exterior.

La actividad exportadora para la mediana y pequeña que dentro del municipio, según datos del censo empresarial 2011, representan juntas el 4% del total de

---

<sup>60</sup> PERIODICO EL PAÍS. Conozca Los Problemas Que Tienen En Jaque Al Agro Colombiano. publicado En, Bogotá: (11 de ago., 2013); Consultado el 27 de marzo de 2014 en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/estos-son-problemas-tienen-jaque-agro-colombia>].

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> CÁMARA DE COMERCIO PALMIRA. Anuario estadístico Palmira: Aspectos económicos: Comercio exterior. Consultado el 20 de abril de 2014 en: [http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios\\_estadisticos/palmira/anuario\\_2013/anuario/38.pdf](http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2013/anuario/38.pdf).

empresas<sup>63</sup>, se complejiza de cierta manera, debido a que estas presentan deficiencias que las hacen vulnerables al mercado extranjero, como: la capacidad y potencial subutilizado, falta de tecnología, deficiencia en los procesos de producción y mercados, dificultad en el acceso al mercado de capitales y el crédito a largo plazo, rechazo por parte de la banca, estructuras organizacionales de carácter familiar sin proyección para evolucionar a otras formas asociativas y la no orientación al mercado de exportaciones; sin embargo estas organizaciones están aplicando mecanismos para afrontar el reto que conlleva la internacionalización, lo cual se deduce desde el punto de vista como futuros administradores que la principal falencia es el temor y falta de conocimiento que tiene la pequeña y mediana empresa sobre sí misma, porque muchas veces la empresa tiene la capacidad pero por miedo a enfrentarse a otros retos (mercados) evita tomar riesgos<sup>64</sup>.

Es necesario saber cuáles en verdad son esos motivos que restringen a las compañías la dinámica de exportar y buscar una posible solución, que podría ser una capacitación en el tema a los empresarios agropecuarios, que según los datos del censo empresarial 2011 llevado a cabo en el municipio de Palmira, aunque fue el ítem menos votado, con un 6,3% del total de encuestados<sup>65</sup>, la formación en exportación es una necesidad en los empresarios del municipio por resolver además podría ayudar a tener un mercado agropecuario totalmente exportador, generando así más empleo, disminuyendo la pobreza y combatiendo las tasas altas de delincuencia y empleo informal<sup>66</sup>. Es por este motivo que el presente estudio busca principalmente generar a los empresarios del sector agro, un conocimiento amplio acerca de todas las ventajas que se desprenden a raíz de proyectar sus productos al exterior y así tener las bases para crear un plan de acción y motivar la actividad exportadora de Palmira, especialmente del sector agropecuario, ya que es el sector más relevante por las características propias que hay dentro del municipio. Además de esto resaltar la importancia de la pequeña y mediana empresa para la economía y por ende conocer cuáles son los limitantes que hacen que las pequeñas y medianas empresas agropecuarias tengan poco reconocimiento en el mercado, al identificar los factores que han impedido que estas sean reconocidas en el mercado externo.

## 7. MARCO CONTEXTUAL

---

<sup>63</sup> CÁMARA DE COMERCIO PALMIRA. Anuario estadístico Palmira: Aspectos económicos: Comercio exterior. Consultado el 20 de abril de 2014 en:

[http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios\\_estadisticos/palmira/anuario\\_2013/anuario/38.pdf](http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2013/anuario/38.pdf).

<sup>64</sup> PEREZ, Alexandra. ¿son suficientes los mecanismos de internacionalización ofrecidos por el gobierno a las pymes colombianas?. publicado en el año 2011. Consultado el 25 de abril de 2014 en:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3237/2/PerezBonillaYennyAlexandra2011.pdf>].

<sup>65</sup> CENSO EMPRESARIAL 2011. ¿A dónde se dirige principalmente la mercancía que vende, el servicio prestado o los productos fabricados? Consultado el 20 de abril de 2014 en: Cámara de Comercio Palmira.

<sup>66</sup> JIMÉNEZ, Edith. Proyecto. Consultado el 13 de marzo de 2014 en: [jimenez.gep@mcfi-ub.net](mailto:jimenez.gep@mcfi-ub.net).

Sin lugar a duda Palmira, municipio perteneciente al Valle del Cauca, y de gran relevancia para la economía de la región, es una zona caracterizada por su abundancia en fuentes hídricas y además de gran fertilidad en sus suelos, lo que la configura como una zona de alta proyección para el desarrollo de las actividades propias del sector agropecuario e industrial del valle<sup>67</sup>.

Palmira aun mantiene su carácter de centro agrícola debido a que se encuentra privilegiada por sus suelos fértiles y abundancia de agua que permiten desarrollar la agricultura a gran escala; además por su diversidad de climas y topografías hicieron posible que años atrás fuera considerada la despensa agrícola de Colombia<sup>68</sup>.

Palmira es el tercer municipio más grande en extensión en Colombia y ocupa el segundo puesto en población en todo el país, lo cual indica que posee ciertas ventajas respecto a los demás municipios de la nación. La actividad económica principal se basa en la Agricultura, Ganadería, Centro Comercial, Industrial y Agrícola, Comercio y Minería, destacándose productos como Plátano, Caña de Azúcar, Panela, miel, cacao, soya y maíz<sup>69</sup>.

Palmira actualmente es el primer municipio en el valle con el pacto nacional por el agro, lo que deja evidenciar que este sector posee una participación fuerte en la economía del municipio<sup>70</sup>.

En la gráfica 4., se observan cultivos de caña de azúcar, una de las más importantes actividades económicas dentro del municipio<sup>71</sup>.

### **Gráfica 3. Cultivo Caña De Azúcar**

---

<sup>67</sup> JIMÉNEZ, Edith. Proyecto. Consultado el 13 de marzo de 2014 en: jimenez.gep@mcfi-ub.net.

<sup>68</sup> ANUARIO ESTADISTICO DE PALMIRA. Sector agropecuario. Consultado el 15 de marzo de 2014 en: Cámara de Comercio de Palmira.

<sup>69</sup> ALCALDÍA DE PALMIRA. Palmira avanza. Consultado el 15 de abril de 2014 en:

<http://www.palmira.gov.co/informacion-general>.

<sup>70</sup> ALCALDÍA DE PALMIRA. Palmira es el primer municipio en el Valle con el pacto nacional por el agro. Consultado el 24 de abril de 2014 en: <http://www.palmira.gov.co/noticias/item/por-gestion-del-alcalde-ritter-lopez-palmira-es-el-primer-municipio-en-el-valle-con-el-pacto-nacional-por-el-agro>.

<sup>71</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Agencia de noticias. Consultado el 27 de abril de 2014 en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/republica-dominicana-busca-asesorias-de-la-un-sobre-agro.html>].



**Fuente:** Agencia de Noticias (2006).

Palmira cuenta con una superficie de 1.123 Km<sup>2</sup>, de los cuales 370 Km<sup>2</sup> pertenecen al piso térmico cálido, 234 Km<sup>2</sup>, al templado; 231 Km<sup>2</sup>, al frío y 288 Km<sup>2</sup>, al páramo. Su localización se encuentra en la región sur del departamento del valle del cauca. Posee una latitud norte de 3°31'48" en la cabecera y 76° 81'13" al oeste de Greenwich. Este municipio limita así: Norte: municipio de El Cerrito. Este: departamento del Tolima. Sur: municipios de Pradera y Candelaria. Oeste: municipios de Cali, Yumbo y Vijes<sup>72</sup>.

El área Municipal es de 1.162 Km<sup>2</sup> de los cuales 19,34 Km<sup>2</sup> corresponden a la zona urbana.

Sus pisos térmicos van desde el frío (Páramo de las Hermosas) hasta la zona cálida del Valle del río Cauca, distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla 3.** Climatología

CLIMA	EXTENSIÓN (KM) 2	PROPORCIÓN (%)
Cálido	383	33,0
Medio	242	20,8
Frio	239	20,6
Paramo	298	25,6

**Fuente:** Secretaría de Planeación Municipal.

La temperatura media es de 23 grados centígrados y su altura sobre el nivel del mar es de 1.001 metros. En Palmira se distinguen dos zonas localizadas hacia la media ladera en las cuales la precipitación media anual alcanza valores de 2.000mm y 2.100 mm, convirtiéndose así en las áreas más húmedas del municipio.

<sup>72</sup> ALCALDÍA DE PALMIRA. Palmira avanza. Consultado el 15 de abril de 2014 en: <http://www.palmira.gov.co/informacion-general>.

Dichas áreas son: Cuenca media del río Nima y parte alta de la cuenca del río Aguaclara<sup>73</sup>.

Las características geográficas que presenta Palmira evidencian un crecimiento sobre ejes viales regionales que se extienden sobre un valle con unas condiciones geográficas importantes como son los ríos y zanjones que cruzan en sentido oriente-occidente convirtiéndose en elementos fundamentales estructurantes de su ordenamiento<sup>74</sup>.

Como anteriormente se mencionó la hidrología es un factor por resaltar es así como el municipio es bañado por varios ríos que riegan además los cultivos existentes, estos son:

**Tabla 4.** Corrientes de agua que bañan a Palmira

<b>CORRIENTE REGLAMENTADA</b>	<b>CAUDAL ASIGNADO (l/ s)</b>
Rio Aguaclara	1257
Rio Amaime	1087
Rio Bolo	4948
Rio Fraile	6300
Rio Nima	2253
Rio Parraga	3218
Quebrada Gualí	33
Quebrada los Negros	32
Quebrada Vilela	217
Quebrada la Zapata	1
Zanjón Irriñao	88
Zanjón Rozo	381
Zanjón Zamorao	60
Zanjón Zumbáculo	3

**Fuente:** CVC Grupo Recursos Hídricos.

Dentro de esta zona palmirana, es evidente que la investigación se enfocará a zonas rurales, en donde las empresas agropecuarias están a la vista, para esto entonces se dirá lo siguiente:

Las empresas pequeñas y medianas agropecuarias de Palmira se encuentran en su gran mayoría localizadas en las zonas verdes de la ciudad, es decir, a las afueras

<sup>73</sup> ANUARIO ESTADISTICO DE PALMIRA. Consultado el 25 de abril de 2014 en: Cámara de Comercio de Palmira.

<sup>74</sup> Ibid.

de la misma, en donde sin lugar a duda existen extendidas de suelo fértil y apto para llevar a cabo la actividad propia del sector, tierras amplias y adecuadas para tal fin.

La empresa agropecuaria es fuente generadora de empleo, es así como existen aproximadamente 690 empleos creados a partir del funcionamiento de 51 empresas pequeñas y medianas del sector agropecuario en la ciudad de Palmira.

Las empresas pequeñas y medianas del sector agropecuario, son en su gran mayoría organizaciones dedicadas a la parte agricultora, es decir dentro de estas empresas la actividad que más frecuencia posee es la agricultura, en donde el suelo es de vital relevancia y dentro de esta actividad, la que más se evidencia en las empresas es el cultivo de caña de azúcar, el cual como anteriormente se ha mencionado es la característica de la economía del Valle del Cauca, el cual es el monocultivo de caña de azúcar.

## **8. MARCO CONCEPTUAL**

**Apertura económica:** fue una de las etapas más importantes para la economía en general, porque esta permitió que las empresas pensarán en grande, es la internacionalización de la economía, logrando que las empresas produzcan no solo para los mercados nacionales sino también para los extranjeros<sup>75</sup>.

**Bloques comerciales:** es la agrupación de un conjunto de países con el objetivo de obtener beneficios colectivos del mercado internacional, los bloques comerciales se forman de acuerdo a los diferentes tratados de libre comercio que se han firmado. En los bloques comerciales se ve muy marcado el trabajo en equipo donde cada país une sus fuerzas y recursos para de esta manera poder lograr tener éxito con las exigencias del orden económico mundial<sup>76</sup>.

**Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** son un conjunto de normas, principios y recomendaciones técnicas que ayudan a reducir los riesgos físicos, químicos y biológicos en la producción de cualquier producto proveniente de los sectores encargados de la transformación de materias primas<sup>77</sup>.

**Certificado fitosanitario:** es un documento que requieren los productos vegetales, cuando van a ser transportados a diferentes lugares o en su defecto son productos para exportar. Este certificado da constancia que el producto se encuentra en óptimas condiciones y sus procedimientos de producción son los adecuados<sup>78</sup>.

**Certificado zoosanitario:** es un certificado exigido por la DIAN para poder llevar a cabo el proceso de exportación, este certificado es expedido en el país de origen donde es producido el producto agropecuario. Este acredita el origen de los productos basado en las normas de origen<sup>79</sup>.

**Clasificación CIIU:** son las diferentes clasificaciones que se le dan a los productos según los diferentes procesos productivos o actividad económica que desempeñe la organización. A todas las actividades económicas de la empresa se les asigna un código con el fin de clasificarlas en categorías y subcategorías para poder de esta manera ubicarla en el arancel de aduanas<sup>80</sup>.

---

<sup>75</sup> LONDOÑO Rendón y ENRIQUE, Carlos. Apertura económica en Colombia. Consultado el 12 de Marzo en: <http://revistas.upb.edu.co/index.php/PensamientoHumanista/article/view/336>.

<sup>76</sup> NEOLIBERALISMO HISTORIA. Bloques económicos. Consultado el 26 de noviembre de 2014. En <http://neoliberalismohistoria.wordpress.com/2011/05/15/bloques-economicos/>.

<sup>77</sup> ORGANISMO DE CERTIFICACIÓN. Certificación de las buenas prácticas agrícolas. Consultado el 27 de Marzo de 2014 en: <http://www.inti.gov.ar/certificaciones/c-BPAgricolas.htm>.

<sup>78</sup> LA FAO. Requisitos para los certificados fitosanitarios. Consultado el 30 de Abril de 2014 en: <http://www.fao.org/docrep/004/Y3241S/y3241s06.htm>.

<sup>79</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Que debe hacer el usuario para tramitar la solicitud del certificado zoosanitario para exportación. Consultado el 30 de Abril de 2014 en: <http://ddvasesores.com/?p=2595>.

<sup>80</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Consulta de código CIIU. Consultado el 26 de noviembre de 2014 en:

**Clasificación CUODE:** *“Clasificación según Uso o Destino Económico: Codificación de las mercancías según el fin económico al cual serán destinadas, es decir, bienes de capital, intermedios y de consumo. La estructura de la CUODE se codifica con base en tres dígitos. El primer Dígito corresponde al grupo de clasificación según uso o destino económico. El segundo Dígito corresponde a los subgrupos y el tercer dígito al grado de elaboración”*<sup>81</sup>.

**Empresa agroindustrial:** son las empresas que desarrollan procesos de transformación de los productos del sector agropecuario, los cuales pueden ser llevados a cabo de manera artesanal o industrial, modificando las características propias de los productos, obteniendo de esta manera un producto totalmente diferente<sup>82</sup>.

**Empresas Agropecuarias:** son las empresas que se dedican a la producción de bienes agrícolas y pecuarios. Es uno de los sectores más importantes para la economía en general por que proporcionan materia prima a otras industrias para que estas puedan desarrollar sus procesos productivos con normalidad. Las empresas del sector agropecuario son las más vulnerables en la economía porque la mayoría de estas empresas son pequeñas y los productores del campo no tienen la capacidad suficiente para su sostenimiento”<sup>83</sup>.

**Exportación:** es el envío de cualquier bien o servicio al exterior, donde el país exportador recibe un beneficio lucrativo por la venta de su producto o servicio. El régimen de exportación en Colombia hay diferentes modalidades de exportación: exportación definitiva, exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, exportación temporal para reimportación en el mismo estado, reexportación, reembarque, exportación por tráfico postal y envíos urgentes, exportación de muestras sin valor comercial, exportaciones temporales realizadas por viajeros<sup>84</sup>.

**Exportaciones tradicionales:** *“son aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia, y el país no depende de las ganancias que estos generan. Algunos*

---

[http://www.camaradirecta.com/index\\_oficina.php?Id\\_Master=11&Id\\_Division=1&Id\\_Secciones=21&Id\\_Subseccion=3&Tip\\_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo\\_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord\\_Seccion=2&Ids\\_Master=0&seccionactiva=21&secciones=12-21-18-19-22-15-13-17-20-16&sesion=view](http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=11&Id_Division=1&Id_Secciones=21&Id_Subseccion=3&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=2&Ids_Master=0&seccionactiva=21&secciones=12-21-18-19-22-15-13-17-20-16&sesion=view).

<sup>81</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Glosario de términos. Consultado el 12 de Marzo de 2014 en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/glosario.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf).

<sup>82</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. Pequeñas y medianas empresas (pymes). Consultado el 13 de Marzo de 2014 en:

[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo2.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo2.pdf).

<sup>83</sup> LASSERR HUGO. Características de las empresas agropecuarias. Consultado el 25 de Marzo de 2014 en: [http://www.agrouuguay.com.uy/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74:caracteristicas-de-la-empresa-agropecuaria-&catid=40:informes-contables-y-tributarios&Itemid=2](http://www.agrouuguay.com.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=74:caracteristicas-de-la-empresa-agropecuaria-&catid=40:informes-contables-y-tributarios&Itemid=2).

<sup>84</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Glosario de términos. Consultado el 26 de noviembre de 2014 en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio\\_exterior/exportaciones/glosario.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/exportaciones/glosario.pdf).

*de estos productos son: el petróleo y sus derivados, el café, el carbón, el ferroníquel, cigarrillos y automóviles*<sup>85</sup>.

**Exportaciones no tradicionales:** son aquellas que el estado limita para poder abastecer a la nación y así tener más seguridad. Es decir son aquellos productos ilícitos que pueden causar daño a las personas. Entre los principales productos no tradicionales que se exportan con mayor frecuencia encontramos: el banano, desechos de oro, flores frescas y rosas<sup>86</sup>.

**Importaciones:** las importaciones son productos o servicios provenientes del mercado exterior para uso comercial en el mercado local. Las importaciones benefician la economía local siempre y cuando los productos o servicios que son importados, no sean el fuerte de la economía Colombia, por qué de lo contrario el país solo estaría generando riqueza para otro en lugar de buscar beneficios para el mismo<sup>87</sup>.

**Internacionalización:** es un proceso mediante el cual una organización desea ingresar a un mercado internacional, ya sea con un producto o servicio, con lo cual persigue ampliar su economía, pero para ello debe de realizar ciertas actividades que le permitan tener éxito con su producto o servicio en el mercado internacional, en pocas palabras la organización tiene que lograr a adaptarse a la economía externa a cual quiere ingresar<sup>88</sup>. Para que una organización pueda internacionalizarse debe primero articular su dinámica interna, su estrategia y filosofía para el mercado externo, para lo cual debe de realizar estudios detallados de cada uno de los países a los cuales la empresa desea llegar, para asegurar el éxito en el mercado internacional o de lo contrario será un fracaso total<sup>89</sup>.

**Inversión extranjera:** son las inversiones realizadas en el territorio colombiano, provenientes del capital exterior. La inversión extranjera logra que país tenga mejores beneficios, porque le permite tener una mayor capacidad adquisitiva,

---

<sup>85</sup> FARFÁN, Tarache y MILCEN, Ana. Exportaciones no tradicionales en Colombia. Consultado el 11 de Marzo de 2014 en: <http://www.slideshare.net/ANAMILCENTARACHE/exportaciones-no-tradicionales-de-colombia>.

<sup>86</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL. Exportaciones tradicionales y no tradicionales. Consultado el 11 de marzo del 2014 en:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201628/EXE/Agraria/exportaciones\\_tradicionales\\_y\\_no\\_tradicionales.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201628/EXE/Agraria/exportaciones_tradicionales_y_no_tradicionales.html).

<sup>87</sup> BANCO MUNDIAL .Que son las importaciones. Consultado el 22 de Marzo de 2014.En  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.ZS>

<sup>88</sup>GERENCIE.COM. Internacionalización de la empresa. Consultado el 11 de Marzo de 2014 en:  
<http://www.gerencie.com/internacionalizacion-de-la-empresa.html>.

<sup>89</sup> GERENCIE.COM. Internacionalización de la empresa. Consultado el 11 de Marzo de 2014 en:  
<http://www.gerencie.com/internacionalizacion-de-la-empresa.html>.

logrando de esta manera invertir en tecnología, infraestructura, mano de obra calificada, con el fin de fortalecer y hacer cada vez más rápidos sus procesos<sup>90</sup>.

**Mediana empresa:** *“es aquella que está conformada por 50 y 249 trabajadores, la cifra de volumen de negocio no supera los 50 millones de euros, y el valor de su patrimonio no es superior a 43 millones de euros”*<sup>91</sup>. La mediana empresa es una organización capaz de crecer y expandirse en el mercado, gracias a su visión innovadora, presentan mayor adaptabilidad tecnológica, obtienen economía de escala, lo que permite que estas empresas tengan una visión exportadora, además de ello estas son empresas flexibles capaces de adaptarse a cambios que se presenten en el mercado, es decir a las necesidades que demande el clientes y a las que la empresa se enfrenta a diario<sup>92</sup>.

**Mercancía declarada:** *“la mercancía nacional o extranjera que se encuentra descrita en una declaración de exportación de tránsito aduanero o de importación.”* Que permite determinar que la mercancía se encuentra totalmente legalizada<sup>93</sup>.

**Mercancía:** son todos los productos que se encuentran registrados en el arancel de aduanas, el cual se encuentra reglamentado por el régimen aduanero<sup>94</sup>.

**Pequeña empresa:** según la ley mipyme estas hacen referencia al mayor número de empresas industriales que existen en el país, su actividad económica se centra principalmente en la producción de bienes y servicios tradicionales de consumo final, esta juega un papel muy importante para los países, sin importar si estos son desarrollados o no, gracias a que es una fuente generadora de empleo a corto plazo y desarrollo para la economía en general<sup>95</sup>.

Son empresas que a diario se enfrentan a una competencia intensa, debido principalmente a la gran cantidad existente de las mismas, adicional a ello sus recursos tanto financieros como humanos son limitados lo que restringe que la empresa pueda invertir en tecnología avanzada que le permitan desarrollar grandes investigaciones para de esta manera mejorar las técnicas de producción logrando

---

<sup>90</sup> BANCO DE LA REPUBLICA DEPARTAMENTO DE CAMBIOS INTERNACIONALES. inversión extranjera directa en Colombia. Consultado el 13 de Marzo de 2014. En [http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-inversiones\\_extranjeras/default.html](http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-inversiones_extranjeras/default.html).

<sup>91</sup> EDITORIAL MCGRAW HILL. Según el tamaño de la empresa. Consultado el 15 de Marzo de 2014 en: <http://www.mailxmail.com/curso-patrimonio-empresas/empresas-segun-tamano-empresa>.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> MIPYMES EN COLOMBIA. Micro, pequeña y mediana empresa. Consultado el 10 de marzo de 2015. En <http://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>.

reducir al máximo costos que repercuten en el precio de venta de cada uno de los bienes producidos<sup>96</sup>.

**PIB:** es uno de los indicadores económicos que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de los bienes y servicios de todos los sectores de la economía solamente en su territorio nacional. El PIB refleja el nivel de competitividad que presentan las empresas en el desarrollo de sus actividades entre más alto es el PIB mayor será la competitividad frente a otro sector<sup>97</sup>.

**Praderización:** Es la influencia que realiza el hombre a sobre poblar la tierra con pastos con fines ganaderos y no destinados a la producción agropecuaria. En el sector agropecuaria se presenta una dificultad bastante grande en lo relacionado a la distribución de tierras la cual, no está adecuada de la mejor manera<sup>98</sup>.

**Régimen aduanero:** *“Es el tratamiento aplicable a las mercancías sometidas al control y vigilancia de la autoridad aduanera, mediante la cual se les asigna un destino aduanero específico de acuerdo con las normas vigentes. Los regímenes aduaneros son importación, exportación y tránsito”*<sup>99</sup>.

**Restricciones arancelarias:** en todo proceso de exportación que se desea llevar a cabo tanto importadores como exportadores deben de pagar un impuesto o arancel, por la salida o entrada de productos o servicios. El principal objetivo de las barreras arancelarias es impedir la importación o ingreso de productos que no pagan impuestos y que puede afectar el desarrollo de la economía en su normalidad<sup>100</sup>.

**Restricciones no arancelarias:** son obstáculos al comercio se utilizan para proteger a la industria local de nuevos competidores, son medidas diferentes al arancel, esta pueden ser directas e indirectas. Las restricciones directas son de carácter cuantitativo como son licencias automáticas, precios mínimos y topes. Las restricciones indirectas son medidas que impulsan las exportaciones impidiendo el ingreso de bienes extranjeros al mercado local<sup>101</sup>.

---

<sup>96</sup> MIPYMES EN COLOMBIA. Micro, pequeña y mediana empresa. Consultado el 10 de marzo de 2015. En <http://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>.

<sup>97</sup> GERENCIE.COM. Producto interno bruto. Consultado el 20 de Marzo de 2014 en: <http://www.gerencie.com/producto-interno-bruto.html>.

<sup>98</sup> SISTEMA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL TERRITORIAL DE LA AMAZONIA COLOMBIANA. Praderización. Consultado el 30 de Abril del 2014 en: <http://siatac.siac.net.co/web/guest/praderizacion1>.

<sup>99</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. glosario de términos. Consultado el 12 de Marzo de 2014. En [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/glosario.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf).

<sup>100</sup> VALLE INTERNACIONAL. Barreras arancelarias y no arancelarias. Consultado el 26 de noviembre de 2014 en: <http://valleinternacional.com/estrategias-de-la-internacionalizacion/conozca-mas-sobre-negocios-internacionales/que-se-negocia-en-un-tlc/barreras-arancelarias-y-no-arancelarias/>.

<sup>101</sup> SANDOVAL, Wilson; SANDOVAL, Luzceny y GIMÉNEZ, Yancy. Barreras arancelarias. Consultado el 11 de Marzo de 2014 en: <http://www.slideshare.net/JuanLesPablo/barreras-arancelarias.ctado>.

**TLC (Tratado de Libre Comercio):** Los tratados de libre comercio son acuerdos o convenios que ha firmado entre dos países donde se establecen unas normas específicas para cada país, para de esta manera facilitar intercambio de bienes y servicios, logrando de esta manera un mayor crecimiento y desarrollo de la economía en general<sup>102</sup>. Un tratado de libre comercio es de suma importancia para la economía porque abre las puertas para que los países presenten un mayor crecimiento para cualquier país que quiera ser parte de este, debido a que este permite eliminar barreras arancelarias que imposibilitan el desarrollo de la economía por si sola<sup>103</sup>.

**Ventaja competitiva:** es aquella que posee una empresa frente a otras empresas del mismo sector o mercado, la cual le permite destacarse ante ella y sobresalir, logrando de esta manera tener una posición competitiva y retadora en el mercado, es la ventaja que diferencia a una empresa de otra, la ventaja competitiva se puede presentar en diferentes aspectos de la empresa como son: en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logísticas y en infraestructura, son características difíciles de igualar<sup>104</sup>.

**Zona franca industrial:** son las diferentes áreas delimitadas en el territorio nacional, para iniciar y ampliar el proceso de fabricación de bienes y prestación de servicios destinados al mercado externo<sup>105</sup>.

## 9. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico será propuesto desde dos contextos importantes dentro de la investigación; por un lado está la parte personal que afecta directamente al empresario en su decisión de exportar y por otro lado está el ámbito internacional y

---

<sup>102</sup> COLOMBIA.COM. ¿Qué es un TLC? .Consultado el 26 de noviembre del 2014 en: <https://www.colombia.com/actualidad/tlc/quees.asp>.

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> CRECE NEGOCIOS. Ventajas competitivas. Consultado el 12 de Marzo. En. <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas>.

<sup>105</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. glosario de términos. Consultado el 12 de Marzo de 2014 en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/glosario.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf).

de exportación, todas las restricciones que esto conduce y los procesos que se deben de tener en cuenta a la hora de emprender la decisión de comercializar en el exterior.

Al realizar el análisis de la situación exportadora de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira, es evidente que la presencia de diversos limitantes personales en los empresarios impide que este proceso sea representativo para la economía del municipio y pueda sobresalir tanto a nivel departamental como a nivel nacional.

## **8.1 Teoría de la ignorancia**

Desde esta hipótesis, propuesta por Estanislao Zuleta, se podría llegar a tener una alternativa que pueda ayudar a profundizar sobre las razones por las cuales muchas de las empresa objeto del estudio se abstienen a tomar el camino hacia la exportación, es decir las empresas pueden llegar a tener gran cantidad de las variables importantes en el proceso de exportación como por ejemplo el capital humano, la capacidad productiva, las ganas de crecer, etc., pero la falta de conocimiento hace que el proceso se torne un tanto complejo y así la decisión de exportar se agudiza mucho más<sup>106</sup>.

La teoría sostiene que los individuos muchas veces no tienen unos conocimientos amplios, claros y certeros sobre un tema en particular, por lo cual empieza a brindar ejemplos u opiniones, pero en verdad no posee argumentos sólidos sobre el tema que lo hagan ver como un individuo bien informado frente a los demás sujetos o situaciones y así las decisiones son muy difíciles de tomar dentro de cualquier contexto<sup>107</sup>.

La decisión de comercializar con el exterior es un camino complejo y trabajoso, lo cual indica que los pasos a dar dentro del proceso deben ser firmes y sin dudas, para esto el conocimiento sobre el tema de las exportaciones y todo lo que esto enlaza es importante, y a falta de algún detalle todo puede terminar de manera no esperada, debido a esto es que la ignorancia sobre el tema puede ser un limitante importante que explique la situación exportadora por la cual pasan las empresas dentro del municipio<sup>108</sup>.

A falta de conocimiento completo y veraz sobre el tema de exportar muchas organizaciones se abstienen de dar el paso, debido a que podrían creer que no

---

<sup>106</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL. La teoría de la ignorancia. Consultado el 10 de abril de 2014 en: [www.datateca.una.edu.co](http://www.datateca.una.edu.co).

<sup>107</sup> RAMOS, Dany. Teoría de la Ignorancia. Consultado el 10 de abril de 2014 en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-La-Ignorancia/2156069.html>.

<sup>108</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL, Op. cit.

cumplen con algún requisito necesario o no tienen ninguna idea sobre el tema en particular.

Observando la situación desde otra perspectiva es preciso anotar que muchas organizaciones que hoy funcionan adecuadamente, con unas buenas estructuras, unos buenos márgenes de utilidades, de ventas, entre otros, es decir todos los procesos están óptimos, se niegan a salir de la zona en la que están posicionados con una alta conformidad. Es precisamente en donde se evidencia otra de las alternativas por las cuales la situación de la comercialización con el exterior de las organizaciones objeto de la investigación no sea tan distintiva, esta teoría es:

## **8.2 Teoría de la resistencia al cambio**

La cual sostiene que dentro de los contextos en los cuales los individuos se encuentran existen fuerzas de atracción que aumentan según sea el grado de confort o comodidad que se presente y así ocasiona que el individuo se niegue a salir de esta zona o contexto, es decir se niega a cambiar.

Lo que podría explicarse dentro del contexto que se estudia, indicando que muchas de las pequeñas y medianas organizaciones agropecuarias de Palmira están sólidamente constituidas, con unas estructuras bien delimitadas, que hacen que el objetivo de exportar no entre dentro de los planes a ejecutar, se encuentran en un punto en donde las aspiraciones a crecer más están limitadas y así están dentro de una zona de confort que les impide crecer o avanzar más, con esto el tema de exportar no es importante para ellos, debido a que la mentalidad es seguir realizando lo que se hace para que nada cambie, estar así en statu quo<sup>109</sup>.

## **8.3 Teoría de la toma de decisiones**

Para observar la situación desde otro ángulo es pertinente resaltar que la variable de decisión cobra un papel fundamental y es así que con la teoría de la toma de decisiones, la cual destaca que dentro de las organizaciones el papel principal se lo lleva el administrador quien es el encargado de tomar las decisiones, podría explicar bajo este parámetro la situación que se presenta dentro de las exportaciones en el municipio de Palmira, resaltando que la gran mayoría de empresas pueden llegar a tener un líder quien es el encargado de tomar las decisiones y este a su vez no ha querido dar ese paso bien sea por el temor a correr riesgos o porque sabe que está bajo su responsabilidad el resultado de esta toma de decisión.

---

<sup>109</sup> DOMÍNGUEZ, Pedro. Introducción A La Gestión Empresarial. Consultado el 14 de abril de 2014 en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/6a.htm>.

La teoría resalta que los individuos se encuentran un número de alternativas para elegir y dependiendo de su grado de conocimiento, experiencia, intuición, etc. logra elegir la mejor alternativa y así toma la decisión que más beneficie a todos, pero cabe resaltar que él será el único responsable de la decisión que se toma y es quien asume los pros y contras que se generen con esta elección.

Bajo este parámetro es pertinente destacar que tal vez el temor a equivocarse o al temor a asumir retos ha frenado en gran manera la decisión de comercializar con el exterior, debido a todo lo que desencadena tal proceso y las responsabilidades que recaen con la toma de esta decisión.

En el contexto internacional es importante resaltar que las empresas del sector agropecuario deben de hacer un análisis de las diferentes teorías que existen acerca del comercio intencional, porque este análisis les permite llevar a cabo el proceso de exportación de una forma más fácil y adecuada permitiendo de esta manera enfrentar el mercado externo. A continuación se listan algunas teorías a tener en cuenta para lograr ser más competitivos en el mercado internacional:

#### **8.4 Teoría del comercio internacional**

Esta es explicada por el Modelo Ricardiano, el cual se centra en la existencia de ventajas comparativas o relativas entre países. Este modelo plantea que los países se especializan en producir aquellos bienes en los cuales son comparativamente más eficaces que otro país o empresa, con los cuales puede competir fuertemente tanto en el mercado local como internacional, gracias a que posee ventajas que otro no las tienen, logrando de esta manera tener una mayor productividad<sup>110</sup>.

Cuando un país se especializa en aquello que sabe hacer mejor, en lo que es fuerte y logra identificar qué proceso agrega valor para el cliente, consigue obtener ventajas que difícilmente se pueden igualar frente a otras empresas o mercados. Cuando se logra esto la empresa está en su mejor momento gracias a que podrá competir en mercados internacionales que le permiten tener un mayor crecimiento y desarrollo<sup>111</sup>.

En la actualidad son pocas las empresas que le apuntan a la exportación, estas se han centrado más en importar que exportar, en este sentido cabe resaltar que las importaciones no son negativas para el país, por el contrario estas pueden llegar a otorgar beneficios para la economía, lo que se da en este contexto es que el país no sabe hacer uso de estas, debido a que importan aquellos productos en los cuales el país es fuerte, haciendo que la economía se vea afectada, más claramente en lo relacionado a los costos de producción lo que hace que los productos del mercado

---

<sup>110</sup> SISTEMA ECONÓMICO INTERNACIONAL. Sector externo y balanza de pagos. Consultado el 30 de Abril del 2014 en: [http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA\\_Einfuehrung\\_SoMa/parte2\\_9.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA_Einfuehrung_SoMa/parte2_9.pdf).

<sup>111</sup> Ibid.

local vayan perdiendo valor, es allí donde radica el problema ,no se debe importar aquello en lo que somos fuerte, por el contrario se busca importar todo aquello en lo que el país es deficiente para lograr obtener ventajas tanto local como internacionalmente<sup>112</sup>.

*“Según el modelo de Heckscher-Ohlin, el comercio internacional es determinado por las diferencias en la dotación de los factores de producción existentes entre los distintos países. Afirma que los países exportarán aquellos bienes intensivos en el factor que el país posee en abundancia, mientras que importará aquellos otros que son intensivos en los factores en los que el país resulta escasamente dotado”<sup>113</sup>.*

En el proceso de comercialización los países hacen intercambio de productos y servicios, los cuales en ocasiones tiene costos menores y mayores que otros, esto se da principalmente a lo que plantea Adam Smith y David Ricardo *“los países pueden producir a diferentes costos porque sus tecnologías son distintas, es decir las diferencias en tecnología generan motivos para el comercio internacional, porque se dan diferentes costos comparativos.”* Este es un importante aporte de los clásicos, denominado *“ley de los costos comparativos”* Esta ley plantea que todos los países pueden beneficiarse del comercio internacional, de la especialización que cada país posee buscando un beneficio colectivo<sup>114</sup>.

Para lograr obtener esos beneficios es importante definir qué acciones se emprenderán para obtener mejores resultados en todos los procesos, como lo plantea Michael Porter con su *“Estrategia Competitiva”*, la cual nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas, una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales que hay que aprender a controlar muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad<sup>115</sup>. Michael Porter plantea que en el mercado existen dos tipos de competencia:

La positiva y la destructiva: un competidor o empresa busca diferenciarse del resto de la competencia, innovando con productos nuevos y resaltando su ventaja comparativa y no saturando el mercado de lo mismo, mientras que la competencia destructiva busca totalmente lo contrario ofrecer lo mismo que otras ofrecen. Cada una de las empresas decide en que competencia se ubica, según su estrategia y que tan grande quiere ser, una vez las empresas ha logrado identificar su estrategia para competir en el mercado debe de hacer un análisis detallado de la cadena de valor la cual le permite identificar en que procesos la empresa agrega valor, es

---

<sup>112</sup> AULA DE ECONOMIA. Comercio internacional. Consultado el 2 de Mayo del 2014 en: <http://www.auladeeconomia.com/articulos2b.htm>.

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> VILLALOBOS, James. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Consultado el 28 de Abril de 2014 en: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.

importante resaltar que este análisis no solo a la cadena en su conjunto, por el contrario, ello acarrea un análisis detallado de cada eslabón de esta, lo cual permite los procesos más importantes para la empresa<sup>116</sup>.

### **8.5 Modelo Way Station**

Este modelo fue desarrollado por Yip y Monti, en el año de 1998, el cual argumenta que una empresa cuando decide llevar un proceso de internacionalización debe no solo recolectar información valiosa para el proceso sino a demás debe preparar a la organización para enfrentar este nuevo reto. Para este propósito recoge conocimientos importantes para definir buenas estrategias. El modelo explica la importancia de tener en cuenta las siete etapas que propone:

1. Motivación y planeación estratégica: En donde se busca información vital para el proceso antes de emprender el mismo.
2. Investigación de mercados: se elige el mejor destino y se mide la relación entre el atractivo del mercado y la capacidad organizacional.
3. Selección de mercados: a partir de la experiencia se selecciona un mercado específico.
4. Selección del momento de entrada: existen factores que pueden de alguna manera ayudar para encontrar el mejor momento para ingresar.
5. Planeación de problemas y contingencias: la investigación de las características del mercado minimizan los inconvenientes en el proceso.
6. Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: estrategias diseñadas para determinar el destino, movimiento y ejecución de recursos.
7. Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo: medida de éxito en el proceso.

Dentro del contexto de la investigación el uso de esta teoría podría en alguna manera minimizar los riesgos que toman las empresas objeto de estudio a la hora de emprender el camino hacia la exportación y analizar la conveniencia y factibilidad de la misma.

## **10. MARCO JURIDICO LEGAL**

Las empresas agropecuarias son un sector importante para la economía y la sociedad en general, gracias a que la producción de alimentos en el campo es una actividad de gran importancia para cualquier sociedad. En este sentido es importante resaltar que el artículo 65 de la Constitución Política de 1991 establece *“la producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado ,además de ello da prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias,*

---

<sup>116</sup> VILLALOBOS, James. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Consultado el 28 de Abril de 2014 en: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.

*pesqueras, forestales y agroindustriales, de igual forma la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras, el estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario con el propósito de incrementar la productividad”*<sup>117</sup>. Es allí donde radica la importancia de la empresa agropecuaria para la sociedad, gracias a que esta hace parte fundamental del desarrollo y sostenimiento para toda una sociedad.

Las empresas agropecuarias para poder desarrollar su proceso productivo de la mejor manera posible deben cumplir con una serie de normatividades encaminadas todas a lograr que los productos que estas empresas ofertan en el mercado sean de excelente calidad. En la actualidad la producción agropecuaria se debe de preocupar por cuatro aspectos muy importantes:

### **9.1 La inocuidad de los alimentos**

Las empresas agropecuarias tienen una estrecha relación con los alimentos en el proceso de manipulación para pasar a ser un producto terminado, estos pueden contaminarse con agentes químicos, físicos o microbiológicos lo cual hace que los alimentos sean perjudiciales para la salud, es por tal motivo que para enfrentar este problema se ha desarrollado un sistema preventivo que permite identificar los peligros sanitarios vinculados a los alimentos: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), el cual evalúa y controla los peligros asociados a la producción y manipulación de alimentos<sup>118</sup>. La aplicación de las normas de APPCC está sustentada por el cumplimiento de otras normas, como son las buenas prácticas de manufactura BPM, norma que regula la manipulación de alimentos, en lo relacionado con la inocuidad de los productos alimenticios, además de ello se enfoca en aquellos aspectos productivos que pueden presentar un riesgo para la preservación de las condiciones apropiadas de trabajo y riesgos relacionados con la preservación del medio ambiente<sup>119</sup>.

### **9.2 Problemática ambiental**

Las empresas agropecuarias para poder desarrollar su producción tienen que adecuar las condiciones del medio en el cual estas se desenvuelvan, para lograr los objetivos lucrativos que estas se han planteado. Para la producción agropecuaria es necesario modificar las condiciones físico - químicas y biológicas del suelo, modificación de la fauna y flora existentes para de esta manera poder explotar los recursos que se necesitan. Sin importar la manera y la intensidad con que se

---

<sup>117</sup> CORREA, Héctor, Jairo. Normatividad en la producción agropecuaria en Colombia: aspectos generales. Consultado el 26 de Abril del 2014 en:

[http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/Normatividad\\_Produccion\\_Agropecuaria.pdf](http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/Normatividad_Produccion_Agropecuaria.pdf).

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Ibid.

realicen las modificaciones, de igual manera se afectara el medio ambiente ya sea en menor o mayor grado pero se afecta<sup>120</sup>.

En Colombia la ley encargada de regular el medio ambiente es la ley 99 de 1933 la cual es creada por el Ministerio del Medio Ambiente y el Sistema Nacional Ambiental (SINA), es una ley basada en la declaración de rio de janeiro de 1992 sobre el medio ambiente, protección de la biodiversidad, correcta utilización de los recursos hídricos y la protección los paisajes<sup>121</sup>.

### 9.3 Problemática laboral

Este tema se encuentra relacionado con las injusticias que se presentan a nivel laboral, además de ello se corresponde al bienestar de los trabajadores en su lugar de trabajo y la seguridad de las actividades agropecuarias. En este sentido es preciso mencionar las leyes que regulan el bienestar de los trabajadores e industrialización de los alimentos en los procesos productivos de las empresas agropecuarias, como son: *BPM*, *APPCC*, estas son normas que buscan el bienestar laboral para cada uno de los empleados de la empresa, donde se busca dar capacitaciones sobre temas relacionados con la higiene personal, la manejo de equipos, utensilios, insumos y productos, el manejo de planes y programas complementarios, procesos de bioseguridad laboral, igualmente establece directrices sobre el uso de ropa e implementos de trabajo adecuados a la actividad que desempeñan los trabajadores para evitar accidentes<sup>122</sup>.

### 9.4 Bienestar de los animales

En la actualidad hay infinidad de prácticas de producción con animales que se consideran que van en contra de estos, pueden causarle dolor, exponerlos a daños físicos que pueden ser evitados<sup>123</sup>.

---

<sup>120</sup> CORREA, Héctor, Jairo. Normatividad en la producción agropecuaria en Colombia: aspectos generales.

Consultado el 26 de Abril del 2014 en:

[http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/Normatividad\\_Produccion\\_Agropecuaria.pdf](http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/Normatividad_Produccion_Agropecuaria.pdf).

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> CORREA, Héctor, Jairo. Normatividad en la producción agropecuaria en Colombia: aspectos generales.

Consultado el 26 de Abril del 2014 en:

[http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/Normatividad\\_Produccion\\_Agropecuaria.pdf](http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/Normatividad_Produccion_Agropecuaria.pdf).

En Colombia la ley que regula la protección de los animales es la Ley 84 de 1989 o estatuto de protección de los animales, está es una ley que establece los procedimientos legales necesarios para proteger y evitar el dolor a los animales causados por el hombre, incluye toda clase de animales sin importar el habita donde estos se encuentren se encuentren<sup>124</sup>.

Es importante resaltar que como en toda empresa se requiere certificaciones, el sector agropecuario no es la excepción, los productos que estas empresas ofertan en el mercado deben de cumplir con los requisitos establecidos por la ley a los cuales deben de acogerse, para poder llevar a cabo su razón social, obtener el certificado de conformidad y vistos buenos. Todo ello con el fin de que sus productos sean certificados y caractericen por su calidad<sup>125</sup>.

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es una entidad de orden nacional está presente en todo el territorio nacional y es la principal entidad encargada de certificar al sector agropecuario, adicional a ello se encarga de diseñar y ejecutar estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal y pesquera<sup>126</sup>.

El Instituto Colombiano Agropecuario es la entidad responsable de realizar negociaciones en lo relacionado a los acuerdos sanitarios y fitosanitarios que permiten la distribución de los productos agropecuarios en el exterior buscado de esta manera un crecimiento y desarrollo en el comercio internacional. De igual manera, el Ica tiene el compromiso de certificar la calidad de los insumos agrícolas y las semillas que se usan en Colombia, este reglamenta y controla todo lo relacionado con la producción agropecuaria en Colombia<sup>127</sup>.

## **9.5 Decreto 2685**

El decreto 2685, estatuto aduanero el cual regula las relaciones jurídicas que se establecen entre la administración aduanera y aquellas empresas que deciden iniciar negociaciones de tipo comercial en el mercado externo, con la finalidad de proteger la propiedad intelectual tanto de la empresa local como internacional<sup>128</sup>.

---

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> ICA. Quienes somos. Consultado el 27 de noviembre de 2014 en: <http://www.ica.gov.co/EI-ICA.aspxee>.

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> DECRETO 2685 DE 1999. Consultado el 17 de marzo del 2015. En

[https://www.indumil.gov.co/doc/normas%20gestion%20integral/Decretos/Decr2685\\_1999.pdf](https://www.indumil.gov.co/doc/normas%20gestion%20integral/Decretos/Decr2685_1999.pdf)

El decreto 2685 establece todos los derechos de aduana donde se incluyen los impuestos, tasas, gravámenes derechos compensatorios o antidumping que se establezcan en el proceso de exportación para de esta manera tener un mayor control y equidad tanto del mercado local e internacional<sup>129</sup>.

Una vez las empresas deciden llevar a cabo el proceso de exportación deben de realizar una serie de procedimientos los cuales se encuentran contenidos en el decreto 2685, iniciando desde el artículo 266 hasta 268, en estos artículos se listan todos los procedimientos que se requieren para que la empresa local pueda desarrollar el proceso de exportación exitosamente.

## 11. METODOLOGÍA

Para el estudio de investigación del proyecto: **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA**, se decidió optar por una metodología mixta, donde se llevará a cabo un estudio cuantitativo y cualitativo. Debido a que este nos permite obtener información más clara, precisa y detallada acerca de las causas que restringen la actividad exportadora de las empresas objeto de estudio.

---

<sup>129</sup> *Ibíd.*

Al emplear la investigación cualitativa y la cuantitativa esta nos ayudan a dar respuesta al objeto de estudio. La investigación cuantitativa lo que busca es obtener datos numéricos, los cuales nos permiten realizar un análisis detallado de la información, son datos más acertados que dan valores exactos de la problemática que viene presentando. Por otro lado la investigación cualitativa nos permite estar más involucrados y participar en el estudio, permitiendo sacar más conclusiones acerca del objeto de estudio. Al llevar a cabo el estudio mixto la investigación tendrá mayor soporte y credibilidad, logrando de esta manera obtener resultados confiables y certeros, permitiendo así desarrollar el trabajo de campo de la mejor manera posible<sup>130</sup>.

Se utilizarán dos técnicas de recolección de información, por un lado estará la encuesta en donde se obtendrá toda la información cuantitativa, por medio de preguntas cerradas de fácil tabulación y análisis. Por otro lado se llevará a cabo una entrevista estructurada para recoger toda la información de carácter cualitativo de relevancia para el estudio. Una vez obtenida toda la información se procederá a su respectivo análisis y tabulación de cada uno de los datos.

### **10.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio de la investigación es de carácter exploratorio. El sector agropecuario en la ciudad de Palmira, con el paso de los años ha ido perdiendo importancia, a pesar de su fuerte influencia en la economía tanto a nivel local como internacional. Es tanto así que son pocos los estudios que se ha realizado acerca del sector, y más aún en los temas relacionados con las exportaciones. Es por tal motivo que se ha decidido llevar a cabo un estudio exploratorio, que nos permite tener una visión general y global, gracias a que el tema ha sido poco explorado y estudiado. Es un estudio sencillo fácil de adaptar al objeto de estudio, este inicia con una descripción general del problema sin crear hipótesis y conclusiones herradas acerca del tema, gracias a que no cuenta con información suficiente y precisa referente al tema. Además de ello este estudio nos permite, analizar la problemática global y general del sector agropecuario y subdividirse en problemas más pequeños o sub-problemas, analizando cada uno detalladamente y posteriormente obtener resultados y conclusiones acertadas acerca de las respuestas que se desean obtener del objeto de estudio<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> BROWER, Chris. ¿Cuál es la diferencia entre la investigación cuantitativa y la cualitativa? Consultado el 26 de abril de 2014 en:  
[http://www.ehowenespanol.com/diferencia-investigacion-cuantitativa-cualitativa-info\\_346239/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-investigacion-cuantitativa-cualitativa-info_346239/).

<sup>131</sup> BURNS, Nancy. Tipos de Estudio. Consultado el 26 de abril de 2014 en:  
<http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html>.

## **10.2 Población**

Para poder llevar el objeto de estudio sobre la situación exportadora de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira. El trabajo de campo se desarrollará por medio de la aplicación de las dos técnicas de recolección a todas las empresas pequeñas y medianas del sector agropecuario que están actualmente formalizadas, que puedan facilitar la información que se requieren y nos brinden el apoyo para desarrollarlas. Se agotaran todos los esfuerzos para lograr la colaboración de un porcentaje significativo dentro de la investigación que de un soporte solido al proyecto.

Es importante resaltar que se desarrollarán tres tipos diferentes de entrevistas y tres tipos diferentes de encuestas debido a que dentro de esta población de empresas pequeñas y medianas del sector agropecuario se presenta 3 tipos de situaciones, una es las empresas que nunca han llegado a exportar, otra es las que llegaron a exportar y no lo volvieron a realizar y por último las que actualmente están exportando, esto se realiza para tener un estudio amplio y profundo de la situación exportadora por la cual pasa estas empresa en Palmira.

## **10.3. Técnicas de recolección de información**

### **10.3.1 Ficha técnica entrevista y encuesta empresas que no exportan**

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.  
(Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la universidad del valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Indique su dirección de correo electrónico: \_\_\_\_\_
- Indique la actividad que desempeña la empresa: \_\_\_\_\_
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. Directivo
  - b. Administrativo
  - c. Investigador
  - d. Operativo
  - e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. Tecnólogo
  - e. Profesional
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **Preguntas abiertas**

1. ¿Cómo juzga usted el papel del gobierno nacional como facilitador de la actividad exportadora en el país?
2. ¿Conoce usted que tratados de libre comercio que actualmente tiene Colombia con el exterior afectan el sector agropecuario?

3. ¿Conoce usted todo el trámite documental que se requiere para exportar?
4. Alguna vez se ha evaluado y analizado la situación de la empresa con el objetivo de llegar a exportar
5. La producción de la empresa es suficiente para satisfacer totalmente la demanda nacional
6. La empresa hace uso de los nuevos mecanismos tecnológicos para acceder a información de mercados externos.
7. ¿Para usted cual es el principal motivo por el cual se han limitado a la posibilidad de exportar?

**ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.  
(Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

1. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿a qué tipo de organización pertenece su compañía?:
  - a. Sociedad anónima

- b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada
  - f. otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
2. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
- a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
- e. Entre 11 y 30
  - f. Entre 30 y 50
  - g. Entre 50 y 100
  - h. Entre 100 y 250
4. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa en que comuna se encuentra ubicada actualmente.
5. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa?
- a. Estrato 1 y 2
  - b. Estrato 3 y 4
  - c. Estrato 5 y 6
6. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?
- a. Menos de 5 años
  - b. Entre 6 y 10 años
  - c. Más de 10 años
7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales actualmente no está exportando?  
Califique de 1 a 5 el nivel de importancia de cada uno de ellos, siendo 1 el de menor de importancia y 5 el de mayor importancia.

No le interesa		Por desconocimiento	
----------------	--	---------------------	--

Por falta de capacidad productiva		Por temor	
Por falta de tecnología		Por falta de capital	
Por los altos impuestos arancelarios			

8. Ha tenido algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:
- La alcaldía municipal
  - Cámara de comercio
  - Algún programa de televisión
  - La radio
  - Periódico
  - Internet
  - Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
  - No ha tenido ninguna capacitación

**10.3.2** Ficha técnica entrevista y encuesta empresas que llegaron a exportar pero actualmente no lo hacen

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.**  
**(Empresas que alguna vez iniciaron el proceso de exportación pero ya no lo hacen)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la universidad del valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Indique su dirección de correo electrónico: \_\_\_\_\_
- Indique la actividad que desempeña la empresa: \_\_\_\_\_
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. Directivo
  - b. Administrativo
  - c. Investigador
  - d. Operativo
  - e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. Tecnólogo
  - e. Profesional
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **Preguntas abiertas**

1. ¿Considera usted que toda la normatividad que ha venido desarrollado el gobierno a raíz de la vigencia de los TLC ha afectado positiva o negativamente el proceso de exportación que lleva a cabo la organización?

2. Según los antecedentes de su empresa, usted tuvo la experiencia de exportar; ¿podría contarnos un poco sobre esa experiencia?, ¿en qué año fue? ¿Qué tipo de trámites realizó en ese momento?, E.T.C
3. ¿podría explicarnos qué tipo de estrategias se desarrollaron dentro de este proceso de exportación? ¿considera que fueron las apropiadas?
4. ¿Cuáles fueron los principales motivos que hicieron que se terminara el proceso de exportación dentro de su compañía?
5. Usted considera que operacionalmente y empresarialmente ¿la empresa estaba preparada para dar el paso hacia la exportación?
6. Considera usted la idea de volver a exportar

**ENCUESTA PARA EMPRESAS QUE ALGUNA VEZ EXPORTARON PERO  
ACTUALMENTE NO LO HACEN**

1. Señale que factores estuvieron en contra una vez la empresa inicio este proceso de exportación:

- a. La economía del país
  - b. Las leyes del sector
  - c. Los gravámenes y tasas
  - d. La competencia externa
  - e. El clima
  - f. Todas las anteriores
  - g. ¿Otra? ¿Cuál? \_\_\_\_\_
2. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿a qué tipo de organización pertenece su compañía?:
- a. Sociedad anónima
  - b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada
  - f. otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
- a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
4. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
- a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
5. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa en que comuna se encuentra ubicada actualmente:
6. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa?
- a. Estrato 1 y 2
  - b. Estrato 3 y 4
  - c. Estrato 5 y 6

7. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?
  - a. Menos de 5 años
  - b. Entre 6 y 10 años
  - c. Más de 10 años
  
8. ¿Hace cuánto tiempo usted exporto?
  - a. Entre 1 y 3 años
  - b. Entre 3 y 5 años
  - c. Entre 5 y 10 años
  - d. Más de 10 años
  
9. Usted tuvo algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:
  - a. La alcaldía municipal
  - b. Cámara de comercio
  - c. Algún programa de televisión
  - d. La radio
  - e. Periódico
  - f. Internet
  - g. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
  - h. No tuvo ninguna capacitación

**10.3.3** Ficha técnica entrevista y encuesta empresas que actualmente exportan

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.  
(Empresas que actualmente están exportando)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la universidad del valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Indique su dirección de correo electrónico: \_\_\_\_\_
- Indique la actividad que desempeña la empresa: \_\_\_\_\_
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. Directivo
  - b. Administrativo
  - c. Investigador
  - d. Operativo
  - e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. Tecnólogo
  - e. Profesional
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### **Preguntas abiertas**

1. ¿Considera usted que toda la normatividad que ha venido desarrollado el gobierno a raíz de la vigencia de los TLC ha afectado positiva o negativamente el proceso de exportación que lleva a cabo la organización?

2. ¿Cuáles fueron las razones que impulsaron la idea de iniciar el proceso de exportación?
3. Según los antecedentes de su empresa, usted actualmente tiene la experiencia de exportar; ¿podría contarnos un poco sobre esa experiencia?, ¿en qué año fue? ¿Qué tipo de trámites realizó en ese momento?, ¿Cómo le ha parecido este proceso?, etc.
4. ¿La organización ha notado cambios positivos o negativos con el inicio del proceso de exportación?
5. ¿Alguna vez la empresa ha pensado en abandonar el proceso de exportación? ¿porqué?

**ENCUESTA PARA EMPRESAS QUE ACTUALMENTE ESTÁN REALIZANDO  
EL PROCESO DE EXPORTACIÓN**

1. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿a qué tipo de organización pertenece su compañía?:

- a. Sociedad anónima
  - b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada
  - f. otra ¿Cuál?\_\_\_\_\_
2. según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
- a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
- a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
4. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa en que comuna se encuentra ubicada actualmente.
5. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa?
- a. Estrato 1 y2
  - b. Estrato 3 y 4
  - c. Estrato 5 y 6
6. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?
- a. Menos de 5 años
  - b. Entre 6 y 10 años
  - c. Más de 10 años
7. ¿Desde hace cuánto tiempo inicio el proceso de exportación?
- a. Entre 1 y 3 años
  - b. Entre 3 y 5 años
  - c. Entre 5 y 10 años
  - d. Más de 10 años

8. Usted tuvo algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:
- a. La alcaldía municipal
  - b. Cámara de comercio
  - c. Algún programa de televisión
  - d. La radio
  - e. Periódico
  - f. Internet
  - g. Otro ¿cuál?\_\_\_\_\_
  - h. No tuvo ninguna capacitación

## 12. CAPÍTULO I

### CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPECUARIAS EN LA CIUDAD DE PALMIRA

En todo el territorio colombiano existen infinidad de empresas con características diferentes y con una estructura organizacional según sea la necesidad; dentro de la investigación se ha decidido tomar como objeto de estudio tanto pequeñas como medianas empresas, debido a que muchos de los problemas que aquejan la situación empresarial colombiana se refleja más claramente dentro de este tipo de organizaciones<sup>132</sup>, la clasificación que se le ha dado a las empresas según su tamaño se encuentra reglamentado según el Ministerio De Comercio, Industria y Turismo Según ley 905 de 2004, que modifica la ley 590 de 2000 (ley Mipyme), la cual estipula lo siguiente<sup>133</sup>:

a. Pequeña empresa

1. Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
2. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

b. Mediana empresa

1. Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
2. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Dentro de la investigación adelantada, se tomó como característica el pequeño y mediano tamaño de las organizaciones de Palmira, para analizar la situación por la cual estas están atravesando respecto al tema de la exportación.

Igualmente, el objetivo del estudio se enfoca para las empresas agropecuarias, las cuales según la Cámara y Comercio de Palmira, se encuentran en el sector primario de la economía, dentro de la clasificación realizada por esta institución, se tomó las empresas de la sección A, las cuales pertenecen específicamente a la actividad agropecuaria dentro del municipio.

Considerando lo anterior, se establece que las empresas de Palmira objeto de estudio son todas las que pertenezcan al sector agropecuario, el cual actualmente está bastante azotado en el tema de las exportaciones y competitividad internacional y que además, su tamaño sea pequeño o mediano, debido a dentro los graves problemas que aquejan el mundo empresarial colombiano se localizan en este tipo de organizaciones con estructuras pequeñas y medianas<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> ZEVALLOS, Emilio. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. Publicado en el año 2003.

Consultado el 3 octubre del 2014 en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/19286/zevallos.pdf>.

<sup>133</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Publicado en el año 2013. Consultado el 3 de octubre del 2014 en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>.

<sup>134</sup> ZEVALLOS Emilio. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. Publicado en el año 2003. Consultado el 3 octubre del 2014. en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/19286/zevallos.pdf>.

Para dar inicio a la investigación se acogió el listado correspondiente a las pequeñas y medianas empresas agropecuarias emitido por la Cámara y Comercio de Palmira, en donde se encuentran registradas 51 empresas del sector agropecuario, pertenecientes al sector A, con código CIUU 1, de estas 51 organizaciones se dedujo por medio del estudio, el cual se llevo a cabo a través de llamadas telefónicas y el envío de correos electrónicos a todas y cada de las 51 organizaciones seleccionadas, que realmente solo 25 de estas compañías pertenecen al sector agropecuario, es decir realmente el 49,02% de esta empresas pertenecen en verdad al sector. Las restantes 26 empresas solo brindan servicios al sector agropecuario, pero en realidad no están directamente relacionados con él, porcentualmente el 50,98% de estas compañías son pertenecientes al sector de los servicios al sector agropecuario.

Ricardo Nicolás García Fernández, gerente general de la empresa Blanca Mirella Hurtado De Reyes E Hijos Limitada, una de las empresas objeto de estudio, declaró recientemente que dentro del sector agropecuario de la ciudad de Palmira en el tema de exportaciones el municipio se queda corto, el sector en cuestión de exportaciones no es muy reconocido, ni toma lugares record por destacar, muy por el contrario dentro del mercado en general, la idea de exportación suena lejana y muchas personas dan por confirmado que esta modalidad es inexistente dentro de algún sector, justificando esto por la poca tecnología que hay en la región.<sup>135</sup>.

En la tabla 6. Se relacionan las 51 empresas que de acuerdo a Cámara de Comercio de Palmira hacen parte de la población estudio, además las empresas que se incorporaron en la investigación, aquellas que se negaron y las que pertenecen o no al sector agropecuario.

De acuerdo a la tabla 6, solo el 11,76% de las empresas accedió al estudio, sin embargo la profundidad como se aborda permitió cumplir con los objetivos planteados.

---

<sup>135</sup> ENTREVISTA con RICARDO GARCIA, Directivo de la empresa Blanca Mirella Hurtado De Reyes E Hijos Limitada. Palmira, 11 de octubre de 2014.

**Tabla 3.** Listado de pequeñas y medianas empresas agropecuarias en la ciudad de Palmira.

#	NOMBRE DE EMPRESA	ACTIVIDAD	ACCEDIÓ AL ESTUDIO	NO ACCEDIÓ AL ESTUDIO	AGRICOLA	
					SI	NO
1	Profutales Ltda.	Vivero propagación de plantas	x		x	
2	Agroinversiones Giraldo y Cía. S.A.S	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
3	Martha Hurtado Viuda de Reyes	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
4	Fernández García Ltda.	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
5	Hacienda Villa Hermosa	Cultivo de Flores	x		x	
6	Servicidas de Colombia S.A.S	Servicios				x
7	Ricaurte Tanaka E Hijos Ltda.					x
8	Negocios Eder Domínguez Sociedad en Comandita Simple	Servicios				x
9	Hernando Nakata & Cía. Ltda.	Cultivo de Cereales				x
10	Silva Arango Fabricio	Cultivo de Cereales				x
11	Agropecuaria Palma Hermanos Ltda.	Cultivo de Caña de Azúcar				x
12	Inversiones Payan Garcés	Servicios				x
13	Agro Maca SM S.A.S	Cría de Ganado Porcino		x	x	
14	Agrícola el Cabuyal S.A.S	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	

**Fuente:** Elaboración Propia con base en el listado de empresas otorgado por Cámara de Comercio.

**Tabla 4.** Continuación

#	NOMBRE DE EMPRESA	ACTIVIDAD	ACCEDIÓ AL ESTUDIO	NO ACCEDIÓ AL ESTUDIO	AGRICOLA	
					SI	NO
15	Vivero Marínela	Propagación de plantas		x	x	
16	Agrosilvalle	Cultivo de Caña de Azúcar	X		x	
17	Dulce mundo Manuelita	actividades de apoyo a la agricultura		x	x	
18	Alyc S.A.S	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
19	Servicidas de Colombia S.A.S	Servicios				x
20	Azcarates & Tascon Ltda.	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
21	Siagro S.A.S	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
22	Inversiones Materon Morello Ltda.	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
23	Hacienda Santa Barbara	Cultivo de Caña de Azúcar				x
24	Casangal S.A.S	Cultivo de Caña de Azúcar		x	x	
25	Agroindustriales del Oeste	Explotación mixta y pecuaria		x	x	
26	Providencia Cosechas y Servicios Agrícolas S.A	actividades de apoyo a la agricultura		x	x	

**Fuente:** Elaboración Propia con base en el listado de empresas otorgado por Cámara de Comercio.

**Tabla 4.** Continuación.

#	NOMBRE DE EMPRESA	ACTIVIDAD	ACCEDIÓ AL ESTUDIO	NO ACCEDIÓ AL ESTUDIO	AGRICOLA	
					SI	NO
27	Agropecuaria reyes satizabal y cia en c	otros cultivos transitorios ncp	X		x	
28	Productos biológicos perkins limitada	actividades de apoyo a la agricultura				X
29	Armando Hernández mora sas	actividades de apoyo a la agricultura				X
30	Servicios de corte, alce y transporte del sur sas	Agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias a cambio de una.				X
31	Blanca Mireya hurtado de reyes e hijos limitada	cultivo de palma para aceite (palma africana ) y otros frutos oleaginosos	x		x	
32	Técnicas agroindustriales de Colombia sas	actividades de apoyo a la agricultura				x
33	Inversiones palma y torres limitada	Cría de Ganado bovino y bufalino		x	x	
34	Agropecuaria correa Madrid sas	Agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias a cambio de una.				X

**Fuente:** Elaboración Propia con base en el listado de empresas otorgado por Cámara de Comercio.

**Tabla 4.** Continuación.

#	NOMBRE DE EMPRESA	ACTIVIDAD	ACCEDIÓ AL ESTUDIO	NO ACCEDIÓ AL ESTUDIO	AGRICOLA	
					SI	NO
35	Ingecol pfv Ltda.	producción especializada de caña de azúcar				X
36	Guasimo sas	cultivo de palma para aceite (palma africana ) y otros frutos oleaginosos		x	x	
37	San José de nima Ltda.	cultivo de caña de azúcar				X
38	Pollos zamorano Ltda.	crías de aves de corral		x	x	
39	Hacienda brisuelas Ltda.	cultivo de caña de azúcar				X
40	Agropecuaria el Japón, molinares y cia sca	cultivo de caña de azúcar				X
41	Palmitropicales e u	cultivo de flor de corte				X
42	Picos de Europa cia Ltda.	cría de ganado porcino				X
43	Bejarano rodas Argemiro	actividad de apoyo a la ganadería	x		x	
44	Grupo empresarial b y m sas	cultivo de frutas tropicales y subtropicales				X
45	Fumicana Ltda.	actividades de apoyo a la agricultura				X
46	Nazaret Ltda.	cultivo de caña de azúcar		x	x	
47	Pabdul sas	cultivo de caña de azúcar		x	x	

**Fuente:** Elaboración Propia con base en el listado de empresas otorgado por Cámara de Comercio.

**Tabla 4.** Continuación.

#	NOMBRE DE EMPRESA	ACTIVIDAD	ACCEDIÓ AL ESTUDIO	NO ACCEDIÓ AL ESTUDIO	AGRICOLA	
					SI	NO
48	Emseragro sas	Agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias a cambio de una.				X
49	Fg agrosilva sas	cultivo de caña de azúcar				X
50	Agro servicios la estancia sas a sle	Agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias a cambio de una.				X
51	Víctor Sanabria e hijos Ltda.	cultivo de caña de azúcar				X
	<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>26</b>

**Fuente:** Elaboración Propia con base en el listado de empresas otorgado por Cámara de Comercio.

En la tabla 4. Se presenta un resumen de las características de interés de las 6 empresas que accedieron a la investigación.

De acuerdo a la tabla 4. que corresponde a las empresas entrevistadas, dos pertenecen a sociedades limitadas, dos son sociedades anónimas simplificadas, además de esto dos de las organizaciones están integradas por nueve trabajadores, lo que indica que en su mayoría son empresas de pequeño tamaño, que no cumplen por lo menos con el tamaño mínimo de una empresa clasificada como pequeña; y finalizando, cinco de estas empresas están dedicadas específicamente a la agricultura dentro del municipio, y la organización número 6 está relacionada dentro de la parte de la ganadería del municipio, esto quiere decir que del 100% de la empresas agropecuarias de Palmira entrevistadas, el 83,33% son enfocadas a la agricultura, y el 16,67% a la ganadería.

**Tabla 4.** Caracterización de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Tipo de sociedad</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Año de origen</b>	<b>Productos</b>	<b>Pequeña o mediana empresa</b>
Profrutales	Limitada	Entre 50 y 100	1982	Material de propagación frutal	Mediana empresa
Palmitropicales	Unipersonal	Entre 11 y 30		Cultivo y comercialización de flores, follajes y ramos tropicales.	Pequeña empresa
Bejarano Rodas Argemiro	SAS	9 personas	1990	Elaboración de Equipos de ordeño.	Pequeña empresa

**Fuente:** Elaboración Propia con base en la investigación realizada.

**Tabla 4.** Continuación.

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Año de origen</b>	<b>Productos</b>	<b>Pequeña o mediana empresa</b>
Blanca Mireya Hurtado de Reyes e hijos limitada	Sociedad Ltda	Entre 11 y 30	2002	productora y comercializadora de caña de azúcar y derivados como cereales, maíz, etc.	Pequeña empresa
Agropecuaria Reyes Satizabal y Cia en C	Sociedad en comandita	9 personas	Más de 10 años	Cultivadora de caña de azúcar	Pequeña empresa
Agrosilva	SAS	9 personas	2012	Cultivadora de caña de azúcar	Pequeña empresa

**Fuente:** Elaboración propia con base en la investigación realizada.

Se utilizaron dos técnicas de recolección de información: entrevista y encuesta, que dieron como resultado que en la gran mayoría de organizaciones que accedieron al estudio presentaron cuatro características particulares que serán examinadas y profundizadas a continuación. Estos cuatro (4) aspectos que permiten la identificación y caracterización de las empresas son:

- La cantidad reducida de empresas que existen dentro del sector.
- Pocos empleados dentro de estas organizaciones.
- División de la infraestructura productiva de la administrativa.
- Son empresas de origen familiar.

### **11.1 Cantidad limitada de empresas en el Sector Agropecuario**

El poco número de empresas existentes es una de las principales características que arroja la investigación de la situación exportadora de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira, después de realizar el análisis, dado que Palmira, aun siendo un municipio pequeño es una región con unas características que ameritan la ubicación de una cantidad representativa de organizaciones dedicadas al sector agropecuario, sin embargo a través del estudio se logra determinar lo contrario, es decir el número de empresas dedicadas al sector

agropecuario son pocas y cada vez están siendo menos las que siguen vigentes en el mercado de Palmira.

El sector agropecuario de Palmira es bastante significativo a nivel regional, y mucho más para la economía del país, pero cuando se centra en el sector de pequeñas y medianas empresas agropecuarias del municipio de Palmira las cifras son mucho más reducidas, con la presente investigación se logró determinar que del 100% de las empresas que se encuentran hoy día registradas en la cámara de comercio de Palmira, solo el 49,01% cumplen con esta caracterización, mientras que el 50,98% de estas organizaciones no lo hacen, debido a que son empresas dedicadas a los servicios dentro del sector agropecuario, es decir son empresas dedicadas a brindar sus servicios a organizaciones más grandes, como por ejemplo, los servicios de personal capacitado, como ingenieros, técnicos, tecnológicos o sencillamente trabajadores de oficios varios de campo y así se desarrolla su actividad principal, la cual consiste en la prestación de servicios al sector agropecuarios; por esta razón no son organizaciones propias del sector. El porcentaje de empresas que en realidad se dedican a la actividad agropecuaria en Palmira es reducido, se habla de solo un 49,01% del total de empresas que la entidad Cámara de Comercio tiene clasificada como agropecuarias.

Considerando lo anterior se desprenden aspectos importantes que explican el tamaño reducido de pequeñas y medianas empresas agropecuarias en la ciudad de Palmira, estos son:

**La oferta reducida de pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario a la economía local;** ocasiona poca competencia dentro del sector en el municipio. Esto, se ve reflejado en los niveles de avance, de creatividad o de innovación, los cuales suelen ser menos significativos que cuando existe mucha competencia, debido a que cuando existen cantidades representativas de empresas, las circunstancias obligan a cada empresa a no bajar la guardia y ser pioneras o líderes dentro de sus mercados y así de esta manera el sector logra avanzar y tener más desarrollo<sup>136</sup>.

El número de pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector agropecuario de Palmira no es congruente con la riqueza que existe dentro de la zona, es decir, Palmira, una región con una riqueza hídrica, terrestre y climática, por destacar debería ser una ciudad que albergue una mayor cantidad de organizaciones que aprovechen los recursos que se tienen; sin embargo son pocas las empresas existentes y esto ha originado que la competencia sea reducida y que

---

<sup>136</sup> PEREZ, Cris, Astrid y BERMÚDEZ, Marco. Índices De Competitividad Internacional. Publicado en el año 2013. Consultado el 5 de noviembre del 2014, en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/psba.html>].

la empresa agropecuaria no sea reconocida a nivel internacional como podría llegar a serlo<sup>137</sup>.

**La poca demanda de los productos;** es otro factor que puede explicar la cantidad de empresas agropecuarias en la ciudad de Palmira. En la actualidad la competencia internacional ha tomado un lugar privilegiado en el mercado colombiano, por este motivo en muchos casos los productos traídos del exterior son más apetecibles que los nacionales, esto se debe a diversos motivos como: tamaño, calidad y especialmente precio. Esto ha causado que el sector esté en desventaja y no sea rentable la creación de un nuevo negocio dentro del sector agropecuario<sup>138</sup>.

**La falta de garantías que se le da al agricultor, ganadero,** etcétera; es un elemento importante que restringe la creación de empresa del sector agropecuario, por este motivo no es atractivo pertenecer al sector, porque aun siendo una de las principales actividades del país, el estado no tiene un plan de garantías para brindarle al campesino, al agricultor o al ganadero una protección en contra de la violencia que tanto aqueja el campo colombiano<sup>139</sup>.

**La cantidad grande de trámites que existen en Colombia para un productor del sector agropecuario;** es otro restrictivo para generar empresa y para dar a conocer sus productos al consumidor, esto quiere decir que debe de tener certificados de sanidad, registros ICA , y demás documentos que certifiquen su actividad, y es una tarea que al productor, que en su mayoría es campesino, le corresponde realizar independientemente y sin ninguna clase de asesoría e inducción de parte de estado o alguna otra entidad, que le corresponda.

## 11.2 Personal reducido dentro de las organizaciones agropecuarias

Toda empresa dentro su funcionamiento busca aparte de crecer, dar a conocer sus productos ante los clientes, incrementar ventas, etc., también busca abaratar costos que significa obtener mayores ingresos y menos salidas de dinero. En este proceso muchas de las empresas buscan disminuir costos de mano de obra, es decir empiezan tanto a disminuir el pago a los empleados como también y en mayor medida a reducir la nómina de la empresa, esto quiere decir que tienen pocos empleados para que los costos de personal sean menores, sin embargo esto ha originado que los empleados, empiecen a tener bajo su responsabilidad muchas

---

<sup>137</sup> MIN TRABAJO. Palmira. Consultado el 5 de noviembre de 2014 en: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/157-palmira.html&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=rTGQVJ2mMlImXNvu9gwg&ved=0CBIQFjAA&usg=AFQjCNE8r2ZAnBcrwGzUaO\\_eUPvKu5AsBQ](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/157-palmira.html&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=rTGQVJ2mMlImXNvu9gwg&ved=0CBIQFjAA&usg=AFQjCNE8r2ZAnBcrwGzUaO_eUPvKu5AsBQ).

<sup>138</sup> COLPRENSA. TLC: apertura o pérdida de competitividad. Publicado en el año 2013. Consultado el 5 de noviembre del 2014 en :

[http://www.elcolombiano.com/historico/tlc\\_apertura\\_o\\_perdida\\_de\\_competitividad-EEEC\\_236244](http://www.elcolombiano.com/historico/tlc_apertura_o_perdida_de_competitividad-EEEC_236244).

<sup>139</sup> ENTREVISTA con RICARDO GARCIA, Directivo de la empresa Blanca Mirella Hurtado De Reyes E Hijos Limitada. Palmira, 11 de octubre de 2014.

funciones, posean más de un solo puesto de trabajo y no tengan definido cuál es el objetivo como empleado dentro de la organización. En definitiva los empleados desempeñan diversas funciones bajo su cargo, realizan las tareas de más de un solo trabajador y su papel no es el más sobresaliente en cada una de ellas<sup>140</sup>.

La caracterización de la pequeña y mediana empresa agropecuaria de acuerdo a la investigación que se ha adelantado ha dado como resultado que dentro de las organizaciones agropecuarias de Palmira el número del personal en nómina es poco, comparado con la cantidad de actividades que muchas veces se deben de realizar; esto quiere decir que las empresas agropecuarias deben de tener razones significativas para que el personal en nómina sea tan reducido y esto puede explicar la situación que viven este tipo de empresas relacionado con la idea de exportar.

Uno de los elementos indispensables para el funcionamiento de cualquier ente empresarial sin lugar a duda es el talento humano, que lo conforman todos y cada uno de los empleados de las organizaciones, quienes son los que le dan vida al quehacer organizacional y bajo los cuales se cumplen los objetivos que la compañía se ha propuesto cumplir al realizar de manera adecuada cada una de sus funciones dentro de la empresa<sup>141</sup>.

Dentro de este apartado se considerará la cantidad de empleados en nómina empresarial de las organizaciones categorizadas como pequeñas y medianas.

Es evidente que las pequeñas y medianas empresas agropecuarias objeto de estudio cuentan con poco personal, sin embargo dentro de la investigación se puede identificar que de estas empresas entrevistadas, tres (3), cuentan con 9 empleados, lo cual indica que su nómina empresarial es más reducida que lo establecido para las pequeñas empresas. Del 100% de empresas entrevistadas el 50% de ellas poseen una nómina de 9 empleados, y el 33% entre 11 y 30 empleados. Lo anterior indica que en su gran mayoría son empresas pequeñas, y solo el 16,67% tienen entre 50 y 100 empleados, es decir el 16.67% categorizadas como medianas empresas.

El personal es una fuente importante de crecimiento empresarial, pero en muchas ocasiones la organización para lograr disminuir costos se abstiene de contratar a personal y ocasiona que muchos empleados trabajen con sobre funciones, de esta

---

<sup>140</sup> GALINDO, Lucas, Alfonso. Diversidad y Tamaño Empresarial. Consultado el 7 de noviembre de 2014 en: <http://books.google.com.co/books?id=84f24soopMC&pg=PT58&lpg=PT58&dq=porque+las+empresas+tiene+n++pocos+empleados&source=bl&ots=UyYeaCD05F&sig=xuxKg232R4cYyXZBihNZQXuB4Zg&hl=es419&sa=X&ei=ThxpVJuKEImmNqDLgKgH&ved=0CCYQ6AEwAw#v=onepage&q=porque%20las%20empresas%20tienen%20%20pocos%20empleados&f=false>.

<sup>141</sup> VANEGAS, Carlos. La Importancia y Rol del Reconocimiento en el Trabajador. Publicado en el año 2007. Consultado el 7 de noviembre de 2014 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-y-rol-del-reconocimiento-en-el-trabajador.htm>.

manera los deberes no se realizan de manera eficaz como deberían de hacerse y esto ocurre por la cantidad exagerada de funciones bajo su responsabilidad<sup>142</sup>.

Esta variable se pudo observar en dos de las empresas en las que se realizaron las visitas, las cuales fueron Blanca Mireya Hurtado de Reyes e hijos limitada y Bejarano Rodas Argemiro, donde el personal era multifuncional sin un cargo específico, cumplen con varias tareas a la vez. Lo anterior origina que no exista un objetivo definido a lograr para el empleado<sup>143</sup>.

Una de las respuestas para esta variable, es la falta de recursos que puede llegar a tener una empresa agropecuaria para emplear a cierta cantidad de trabajadores, esto quiere decir que muchas veces el presupuesto para la nómina organizacional no es suficiente y por este motivo se llega a un estado en donde se disminuyen los costos hasta llegar a obtener pocos empleados con varias funciones ejercidas, y esto ocasiona que las actividades normales de un trabajador sean afectadas y que la calidad, efectividad y eficacia de su labor se vea obstruida por el exceso de funciones bajo su responsabilidad<sup>144</sup>. La opción de disminuir costos en muchas organizaciones es sinónimo de despido, recorte de personal o bien llamado reducción de nómina empresarial, pero esta decisión deberá ser bien consultada antes de dar el paso, dado que la solución podría convertirse en el detonante que arriesgue la vida de la empresa. Con pocos empleados en la nómina empresarial las funciones deben de repartirse entre los empleados existentes, lo que indica que cada uno deberá tener más de las funciones que le conciernen bajo su puesto de trabajo, y es en este momento en donde la calidad de su labor puede afectarse y así mismo el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto<sup>145</sup>.

Otra razón se puede analizar desde el punto de vista funcional, el cual puede explicar el escaso personal en nómina como consecuencia de la poca cantidad de

---

<sup>142</sup> VARGAS, Ivonne. El empleado multitareas ¿bueno o malo?. Publicado en el año 2010. consultado el 10 de noviembre en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/04/23/empleo-trabajo-sobrecarga-cnnexpansion>.

<sup>143</sup> GALINDO, Lucas, Alfonso. Diversidad y Tamaño Empresarial. Consultado el 7 de noviembre de 2014 en: <http://books.google.com.co/books?id=84f24soopMC&pg=PT58&lpg=PT58&dq=porque+las+empresas+tiene+n++pocos+empleados&source=bl&ots=UyYeaCD05F&sig=xuxKg232R4cYyXZBihNZQXuB4Zg&hl=es419&sa=X&ei=ThxpVJuKEImmNqDLgKgH&ved=0CCYQ6AEwAw#v=onepage&q=porque%20las%20empresas%20tienen%20%20pocos%20empleados&f=false>.

<sup>144</sup> LAWINFO. Deterioro De Los Negocios, Reducciones De Costos Y De Tamaño. Consultado el 10 de noviembre de 2014 en: <http://abogados.lawinfo.com/recursos/ley-de-negocio/deterioro-de-los-negocios-reducciones-de-cost.html>.

<sup>145</sup> RECENT FOCUSED MANAGEMENT ASSOCIATE PUBLICATIONS. El despido de personal no es la mejor opción para reducir costos. Consultado el 10 de noviembre del 2014 en: [http://www.focusedmanagement.com/knowledge\\_base/articles/fmi\\_articles/middle/interview.html](http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/interview.html).

funciones por desempeñar en cada cargo, por lo cual un trabajador puede ejercer varios puestos a la vez, debido a que en cada uno de ellos son pocas las funciones a desarrollar<sup>146</sup>.

El inicio de una empresa es inestable, no se puede afirmar con certeza absoluta que se requerirá una cantidad determinada de personal, esto hace que la cantidad de empleados sea poca, gracias a que aún no existen clientes fijos, ni pedidos hechos que requieran una cantidad de trabajadores en funcionamiento. Es así como una misma persona puede desempeñar varias funciones de diferentes puestos de trabajo, debido a que en cada uno de los puestos, las funciones no son muchas o sobrepasan la capacidad del trabajador, sin embargo es muy probable que esta situación al cabo de un tiempo, cuando la empresa tenga un lugar dentro del mercado deba cambiar, y se deba de contratar a más personal que desempeñe de manera adecuada cada rol dentro de la empresa<sup>147</sup>.

### **11.3 División administrativa – productiva**

La gran mayoría de las empresas existentes poseen una división marcada referente a las áreas funcionales que la componen, es así como por ejemplo el área productiva es independiente de la administrativa, de la de ventas, etc., esto se debe a que el desempeño puede ser mejor cuando existe una división que organice las funciones de cada uno de los empleados. Sin embargo esta división no debe ser un obstáculo para que todas las áreas puedan sincronizarse al cumplimiento de los objetivos que tiene la organización<sup>148</sup>.

Las empresas pequeñas y medianas pertenecientes al sector agropecuario de la ciudad de Palmira en su mayoría cuentan con una división marcada de la parte administrativa a la productiva, es decir las instalaciones en donde se desarrolla cada área de la empresa está alejada territorialmente la una de la otra, y esto puede ser consecuencia de que la parte productiva puede desempeñarse de manera más apta en zonas rurales y es así que la ubicación rural es muy frecuente dentro de este tipo de organizaciones objeto de estudio, gracias a que se le facilita por las características físicas el desarrollo de su razón de ser; mientras que la parte administrativa encuentra un lugar adecuado para el desarrollo de sus objetivos en la esfera urbana, en donde se facilitan las relaciones con clientes y el contacto con tecnologías, nuevas negociaciones, etc.

---

<sup>146</sup> CEPAL. Empresas de la confección. Consultado el 11 de noviembre del 2014 en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/4604/cap32.htm>.

<sup>147</sup> RECENT FOCUSED MANAGEMENT ASSOCIATE PUBLICATIONS, Op. cit.

<sup>148</sup> VALIENTE, Fernando, VALIENTE, Andrea. Áreas Funcionales De La Empresa. Publicado el 16 de febrero del 2013. Consultado el 11 de noviembre del 2014 en: <http://es.slideshare.net/Ayuditasups/areas-funcionales-de-la-empresa-16563784>.

La distancia entre el área productiva y administrativa de las empresas puede ser un motivo para reducir costos, debido a que la ubicación rural para la parte productiva es equivalente a obtener de manera más fácil los recursos necesarios como agua, abonos, terreno, etc. Y para el área administrativa puede significar mayores oportunidades de negocio, mejor marketing para la compañía y poder conocer las tendencias y preferencias del momento dentro del sector.

El área administrativa en zona urbana significa una buena estrategia para la compañía en la medida en que existe más contacto o cercanía con los futuros clientes, y esto es sinónimo de posibles ventas, por este motivo es válida la ubicación que muchas empresas eligen al dividir las áreas administrativas de las productivas, debido a que por un lado el área de producción en zonas rurales disminuye costos y facilita labores principales de la organización y por otro lado el área administrativa en zona urbana hace posible futuros negocios gracias al acercamiento con los clientes y al aprovechamiento de publicidad frente a la posible competencia nacional o internacional.

La ubicación que se elige para localizar la empresa influye de manera significativa para obtener bajos o altos costos y además influye en poseer mayor o menor demanda de productos, por esta razón se debe de elegir un espacio físico en donde se puedan instalar los factores indispensables para llevar a cabo la razón de ser de la empresa<sup>149</sup>.

Los factores de localización productiva dentro del estudio son la disponibilidad del terreno y además la facilidad de acceso de materias primas, que han hecho que el área productiva de las empresas agropecuarias de la ciudad de Palmira estén ubicadas en zonas rurales en donde las características físicas permiten desempeñar de mejor manera sus funciones. Con respecto al área administrativa los factores que hacen posible la ubicación de la misma en zonas urbanas se debe a la proximidad con la demanda, tener así un contacto con el posible cliente, además de la visibilidad del local comercial, con el cual se puede atraer clientes por su ubicación estratégica y su visibilidad al público, y por último la facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso, con el cual se facilita la visita de clientes y acercamiento con la competencia, el desarrollo y el avance dentro del sector<sup>150</sup>.

## **11.4 Empresas de origen familiar**

---

<sup>149</sup> VAENA, Eva. Localización y Dimensión Empresarial. Publicado el 1 de diciembre del 2010. Consultado el 11 de noviembre del 2014 en: <https://aprendeconomia.wordpress.com/2010/12/01/1-localizacion-y-dimension-empresarial/>.

<sup>150</sup> Ibid.

Las empresas de origen familiar son las más antiguas del mundo, estas nacen como respuesta a la necesidad de subsistencia de cada uno de los miembros que la integran y persiguen la independencia económica como objetivo principal. Se caracterizan en su mayoría por ser pequeñas empresas, sin embargo poseen grandes ventajas frente a cualquier otro tipo de organizaciones, como son, la comprensión, relaciones de afecto, compromiso, inversión, flexibilidad etc., que son variables que diferencian enormemente de algunas otras empresas. También son empresas que presentan desventajas frente a cualquier otro tipo de empresas como los conflictos y la continuidad, pero cabe señalar que la empresa de origen familiar es una empresa por naturaleza competitiva, con proyecciones futuras y con expectativas de sostenibilidad y crecimiento<sup>151</sup>.

La gran mayoría de empresas pequeñas que nacen se conforman en el núcleo familiar como respuesta a alguna idea de negocio que algún integrante de la familia ha ideado o ha planeado<sup>152</sup>. Las pequeñas y medianas organizaciones en su gran conjunto que nacen del vínculo familiar tienen una razón de ser que se explica por la facilidad de encontrar esos individuos que aporten un capital y que juntos puedan lograr reunir suficientes recursos para hacer realidad una idea empresarial. El nacimiento de una organización de este tipo puede ser la respuesta a una gran idea que surge dentro de este vínculo fraterno y que con los aportes de capital o trabajo puede convertirse en una realidad, el deseo de independencia y la confianza que existe dentro de los miembros de este tipo de empresas hacen que la constitución de la misma sea fácil y de buenos resultados.

La respuesta a esta variable encuentra una explicación por la facilidad de encontrar socios confiables que sean capaces de invertir en una idea de negocio con cierto nivel de riesgo de permanecer en el sector. En la presente investigación se logró identificar los motivos por los cuales una empresa familiar surge:

- Confiabilidad entre los familiares.

El vínculo existente entre los miembros de una familia hace que los niveles de confiabilidad aumenten y es así como la generación de una idea de negocio pueda hacerse realidad<sup>153</sup>.

El afecto que se presenta entre cada uno de los miembros de este tipo de empresas hace que los vínculos se estrechen más y que hayan altos niveles de confiabilidad con respecto a la inversión, al manejo y al horizonte que se le da a la organización.

---

<sup>151</sup> BETANCOURT, Ana; Sergio; TORRES, Alma y OLIVARES, Donizetty. Empresas familiares. Consultado el 12 de noviembre del 2014, en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>.

<sup>152</sup> ENTREVISTA con ARGEMIRO BEJARANO RODAS, Gerente de la empresa ARGEMIRO BEJARANO RODAS. Palmira, 27 de septiembre de 2014.

<sup>153</sup> ENTREVISTA con ARGEMIRO BEJARANO RODAS, Gerente de la empresa ARGEMIRO BEJARANO RODAS. Palmira, 27 de septiembre de 2014.

El control de este tipo de empresas recae sobre un miembro específico y en este momento se logra evidenciar claramente la confiabilidad que todos le brindan a este miembro para que maneje el rumbo de la empresa y así se hace posible el funcionamiento normal de la misma.

- Generación de empleo entre los mismos integrantes de una familia.

Los niveles de desempleo en el país aumentan, y la posibilidad de encontrar un trabajo estable y bien pago es cada vez más escaso, es así como la posibilidad de crear empresa aunque es difícil, se hace posible y cuando son varios los que van a salir beneficiados y familiares en la medida en que el empleo será posible la motivación aumenta<sup>154</sup>.

El principal motivo que origina la creación de empresas de origen familiar está en la necesidad de subsistencia, es decir los miembros de una familia pueden evidenciar en la creación de un negocio propio una forma de subsistir, de tener un empleo, y con una característica diferenciadora de los demás empleos, y es con total y plena independencia, con autonomía, un negocio que no solo brinde recursos para la subsistencia del núcleo familiar sino que también genere utilidades que puedan hacer crecer la idea de negocio inicialmente plasmada<sup>155</sup>.

Con la creación de una empresa familiar se generan más de un solo empleo, dado que son varios los miembros que se desenvolverán en el ámbito empresarial y tendrán una manera muy efectiva de obtener ingresos y poder satisfacer sus necesidades básicas.

- Reunión de recursos para completar una cuota suficiente para poner en marcha el proyecto.

Cuando se tiene una idea de negocio la inversión en capital no es ajena, y es así que al haber más de una persona encaminada a ese sueño, la posibilidad aumenta más y el sueño deja de serlo para convertirse en un hecho, en una organización<sup>156</sup>.

Los miembros de un núcleo familiar por la confiabilidad que existe, y por el deseo de lograr independencia económica reúnen suficiente capital para hacer posible la idea empresarial, esta variable refleja no solo confianza entre todos, sino además un grado de compromiso, en donde no solo entra en juego el capital de un solo miembro, sino que puede entrar capital de varios integrantes de la familia o en su defecto de trabajo o mano de obra, lo cual evidencia que gracias a los grados de

---

<sup>154</sup> ENTREVISTA con RICARDO GARCIA, Directivo de la empresa Blanca Mirella Hurtado De Reyes E Hijos Limitada. Palmira, 11 de octubre de 2014.

<sup>155</sup> BETANCOURT, Ana; Sergio; TORRES, Alma y OLIVARES, Donizetty. Empresas familiares. Consultado el 12 de noviembre del 2014, en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>.

<sup>156</sup> ENTREVISTA con ARGEMIRO BEJARANO RODAS, Gerente de la empresa ARGEMIRO BEJARANO RODAS. Palmira, 27 de septiembre de 2014.

afecto y de confiabilidad, la inversión no se torna difícil ni complicada, sino por el contrario de fácil acceso y acompañada de una gran responsabilidad de parte de todos<sup>157</sup>.

- Mayor grado de compromiso de los involucrados en el plan de negocio, que hace que los niveles de interés y responsabilidad incrementen en gran medida.

Cuando existen intereses involucrados de más de una persona, los grados de compromiso aumentan y así los esfuerzos unificados pueden dar mejores resultados y más aún cuando son miembros de una misma familia, que desean ver los sueños hechos realidad y hacer crecer el negocio<sup>158</sup>.

En las empresas familiares debe de existir un alto grado de comunicación, en donde todo los integrantes estén informados de la evolución de la misma, y así el compromiso pueda ser unificado, todos los miembros deben de perseguir un mismo objetivo, por lo cual el compromiso debe de ser de igual magnitud en todos y cada uno de los miembros de la sociedad<sup>159</sup>.

Por lo anterior, se puede evidenciar que las empresas dedicadas al sector agropecuario de la ciudad de Palmira poseen algunas características que hacen del sector, un mercado con un poco de diversidad, pero que posee aspectos que podrían llegar a tomarse como una generalización en el sentido en que la pequeña y mediana empresa agropecuaria, es una organización con varios años de experiencia dentro del mercado, algunas con vísperas a exportar algún día, otras con la idea de volver a entrar en este proceso y otras en definitiva no planean por ahora hacerlo en ninguna manera, pero que al final desean que sus negocios no culminen sino por el contrario hacerlos más grandes cada una desde su punto de vista; exportando o no.

La pequeña y mediana empresa agropecuaria de la ciudad de Palmira es una empresa familiar, en donde los roles administrativos son ocupados por estas personas con vínculos fraternales, además su infraestructura productiva es artesanal es decir, no existen maquinarias de última generación, que hagan del sector un sector próspero y reconocido, dado que el estado no ha brindado las

---

<sup>157</sup> BETANCOURT, Ana; Sergio; TORRES, Alma y OLIVARES, Donizetty. Empresas familiares. Consultado el 12 de noviembre del 2014, en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>.

<sup>158</sup> Ibid.

<sup>159</sup> GERENCIA.COM. La Empresa Familiar. Consultado el 11 de noviembre del 2014 en: [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares).

suficientes ayudas para sacarle al sector agropecuario el mejor provecho que se le podría llegar a sacar<sup>160</sup>.

## **12 CAPITULO II**

---

<sup>160</sup> SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA. Sector agropecuario. Consultado el 6 de noviembre de 2014 en: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/secretario-infraestructura/noticias34/1651-sector-agropecuario>.

## **ASPECTOS DE LA NORMATIVIDAD O LEGISLACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) CON EEUU QUE LIMITAN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN PALMIRA-VALLE DEL CAUCA**

Se implementó la entrevista y la encuesta como técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa las cuales permitieron identificar, los aspectos de la normatividad o legislación del tratado de libre comercio (TLC) que limitan la actividad exportadora del sector agropecuario en la ciudad de Palmira, de igual forma se realizó un análisis detallado de los factores que restringen la exportación de los productos agropecuarios y las políticas establecidas en los Tratados de Libre Comercio (TLC) que afectan el sector, donde se obtuvo los siguientes resultados:

### **12.1 Factores que restringen la exportación de los productos agropecuarios**

En la actualidad en Colombia como en muchos países de América Latina a nivel mundial las actividades del sector agropecuario se encuentran limitadas de cierto modo por una cantidad de factores que afectan el normal funcionamiento y desarrollo del sector, impidiendo de esta manera que se alcancen las condiciones óptimas de rendimiento y productividad como son el nivel de empleo, la distribución de la riqueza de forma equitativa y el crecimiento sostenido del sector<sup>161</sup>.

Es importante resaltar que el sector agropecuario durante mucho tiempo ha logrado sobrevivir y mantenerse como una de las actividades más importantes de la economía en Colombia, con el paso de los años el sector ha venido presentando cambios e inconvenientes bastante notorios que se han reflejado en los descensos de rendimiento, niveles de crecimiento e ingresos afectando su principal participación en el producto interno bruto de la nación, lo que ocasiona que el productor agropecuario se vaya desmotivando y no pretenda comercializar sus productos en un mercado internacional, y por el contrario solo enfocarse en su mercado local donde se encuentra su nicho de mercado y en el cual ha logrado tener éxito por mucho tiempo<sup>162</sup>.

Una vez realizado el estudio de la situación exportadora de la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, para el 67% de las empresas entrevistadas su mercado objetivo es el local, gracias a que en este posee mayores ventajas comparativas y competitivas que en el exterior, debido principalmente a que Colombia es un país subdesarrollado frente a otros países, lo que ocasiona que el

---

<sup>161</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

<sup>162</sup> UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Análisis del sector agropecuario del departamento de Santander: principales factores que limitan su crecimiento. Consultado el 10 de octubre de 2014 en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8387/2/133895.pdf>.

sector solo logre ser exitoso en este mercado, sin embargo no se cierran las puertas para ingresar a un mercado internacional<sup>163</sup>.

Por el contrario, para el 33% de las empresas agropecuarias de Palmira objeto de estudio, el comercio exterior es una oportunidad para importar otros bienes que son más costosos de producir o la empresa no tiene la capacidad para hacerlo, los empresarios manifiestan que al cerrarse las puertas a los mercados externos, no podrían gozar de beneficios como el intercambio de tecnología y conocimientos claves para mejorar el sector<sup>164</sup>.

Para estas empresas los principales motivos por los cuales el sector no ha tenido éxito son los siguientes:

- **Políticas macroeconómicas**

El planteamiento de las políticas establecidas por el estado deben estar enfocadas principalmente en la formulación y ejecución de las mismas de forma equitativa para todos los sectores, no solo para aquellos relativamente más fuertes e importantes para la economía en general. El papel del gobierno es muy importante para el desarrollo y crecimiento de cualquier sector, gracias a que incentiva y estimula a la economía para que se logre un pleno desarrollo. En el caso de Colombia unas de las principales debilidades en las políticas establecidas son las relacionadas con la concentración de los esfuerzos y los recursos, gracias a que las políticas que actualmente maneja el país están concentradas en favorecer a la gran industria y el comercio restándole importancia a otros sectores como es el caso del sector agropecuario en donde los últimos años las políticas no han estado a su favor<sup>165</sup>.

Con las nuevas condiciones del intercambio comercial y la internacionalización de la economía se logra evidenciar la vulnerabilidad del sector agropecuario frente a la competencia externa, ocasionado principalmente por las deficiencias competitivas, existencias de subsidios o ayudas económicas en los países más desarrollados y las barreras fitosanitarias. Lastimosamente las políticas económicas del país favorecen solo a los sectores más fuertes y competitivos del mercado dejando de lado aquellos que presentan bajos niveles de competitividad, ocasionando de esta manera que estos pierdan importancia en el desarrollo económico del país<sup>166</sup>.

---

<sup>163</sup> ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

<sup>164</sup> Ibid.

<sup>165</sup> UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Análisis del sector agropecuario del departamento de Santander: principales factores que limitan su crecimiento. consultado el 10 de octubre de 2014 en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8387/2/133895.pdf>.

<sup>166</sup> CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA. Apoyos económicos en el sector agropecuario Colombiano. Consultado el 15 de octubre de 2014 en: <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/44388489/apoyos-econimicos-en-el-sector-agropecuario-colombiano.pdf/5939475b-016b-41e5-948e-b8e4bccef551>.

En el caso del sector agropecuario de Palmira, que es aún una región que no presenta un nivel de desarrollo como se espera, es necesario la implementación de políticas que incentiven al sector y que permitan que este desarrolle sus actividades con éxito, es importante mencionar que Palmira fue catalogada como la capital Agrícola de Colombia, por ser considerada una región con un alto potencial agrícola, sin embargo las condiciones de infraestructura no son las mejores, lo que ocasiona que el sector no logre ser competitivo en los mercados externos, es por esta razón que el estado debe formular estrategias para apoyar el sector, brindando subsidios a los medios de producción, créditos a bajo interés, esto permitiría que el sector sea más competitivo tanto local como internacionalmente<sup>167</sup>.

Es importante resaltar que aunque los gobiernos faciliten e implementen políticas para que el sector agropecuario logre ser ganador en el mercado externo, como es el caso de la disminución de aranceles para las exportaciones e importaciones de los productos agropecuarios, con el fin de que los productores logren captar una porción mayor o total de los precios internacionales, no es suficiente porque hay factores internos del sector que no le permiten aprovechar de las políticas planteadas por el gobierno como son: infraestructura, falta de crédito, tecnología, bajos niveles de producción, poca capacidad y la demanda de los productos es muy baja, y si el gobierno no facilita los medios para que el sector agropecuario pueda fortalecer sus debilidades, no se alcanzara el nivel de desarrollo deseado del sector y cada vez más su crecimiento será limitado<sup>168</sup>.

- **Cambios económicos y políticos**

El inicio del proceso de apertura económica en el año 1990, fue un cambio importante para la economía Colombiana y más importante para el sector agropecuario, gracias a que en ese entonces los gobiernos establecieron políticas encaminadas a favorecer al sector, manejando ayudas y salvaguardias para los productos agrícolas, pero ocurrió que los productores del campo no lograron aprovechar esas políticas, se quedaron en un estado de confort; no innovaron en el momento que podían hacerlo. Con la apertura económica se esperaba que la producción agropecuaria obtuviera beneficios significativos para su desarrollo, porque esta permitía mejorar la rentabilidad al reducir costos de maquinaria y materias primas, mejorar precios mediante el ajuste cambiario que el gobierno tendría que introducir para estimular las exportaciones y reducir las importaciones para de esta manera lograr equilibrar el sector externo de la economía, debido

---

<sup>167</sup>ENTREVISTA con CARLOS NAVIA, Gerente de la empresa AGROSILVALLE, AGROPECUARIA REYES .Palmira, 10 de octubre de 2014.

<sup>168</sup>RED DE DESARROLLO AGROPECUARIO. Impacto de las políticas de ajuste estructural en el sector agropecuario y agroindustrial. Consultado el 16 de octubre de 2014 en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/8372/lc1618p.pdf>.

principalmente a que los productores del sector agropecuario podían interactuar con otras economías y adquirir parte de sus conocimientos y tecnologías<sup>169</sup>.

Años más tarde se firman los tratados de libre comercio con diferentes países y el sector agropecuario no tenía la capacidad, no se encontraba preparado para enfrentar otros mercados distintos al suyo. En la actualidad el Tratado de Libre Comercio que tiene mayor influencia en el sector agropecuario es el firmado entre Colombia y Estados Unidos en el 2006, los productores del campo afirman que hoy no es rentable el sector agropecuario, debido principalmente a la caída de los precios de venta y a la revaluación, que abarató las importaciones y encareció las exportaciones, debido a que, al país ingresan productos extranjeros que llegan sin aranceles o con aranceles reducidos, además de ello provienen de un país desarrollado como EE.UU que es la mayor potencia económica en el mundo. En los EE.UU los productores del campo reciben subsidios económicos lo que permite que estos puedan exportar a precios por debajo de sus costos de producción, algo con lo que el campesino Colombiano no puede competir, porque no goza de esos privilegios<sup>170</sup>.

Gran parte de la economía del sector agropecuario se quiere cerrar las puertas y se oponen a un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos por las grandes diferencias en cuanto al tamaño, estructura económica, infraestructura física, la abismal diferencia en términos del uso y propiedad de los avances tecnológicos que hacen que el sector agropecuario pierda competitividad frente a este país desarrollado. El TLC establecido entre Estados Unidos y Colombia puede ser visto por el sector agropecuario como oportunidad de crecimiento y desarrollo o por el contrario como un riesgo para el desarrollo económico del sector agropecuario colombiano. Si bien es cierto no se puede comparar la economía de Colombia frente a la de Estados Unidos pues este es un país sumamente desarrollado que posee ventajas superiores respecto a Colombia en lo relacionado con tecnología, infraestructura, recursos económicos y subsidios EE.UU sobrepasa a Colombia, sin embargo el sector agropecuario debe de ver el TLC como una oportunidad, si Colombia aprovecha la costumbre agrícola de sus productores agropecuarios, la riqueza de sus tierras, la biodiversidad natural y logra identificar cuáles son sus ventajas competitivas de mayor potencial y que la hará exitosa en el mercado internacional, mejora las condiciones de infraestructura, se capacita a los productores del sector agropecuario para el mejoramiento en los procesos productivos e innovación de los mismos lograra tener éxito en el marco del TLC con

---

<sup>169</sup>ASOEXPOR. Apertura económica y producción agropecuaria. Consultado el 20 de octubre de 2014 en: <http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/17863/17863.pdf>.

<sup>170</sup> EL TIEMPO. TLC no son el "coco", pero pueden serlo. Consultado el 15 de noviembre de 2014 en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13052769>.

los Estados Unidos y con cualquier otro país que vaya a realizar intercambio comercial.<sup>171</sup>

Ya firmado el TLC entre Colombia y Estados Unidos la tarea del sector agropecuario Colombiano es bastante grande, porque ya no solo se debe enfrentar a los productores Norteamericanos, si no que bajo el mercado abierto y bajos aranceles esto le implicará competir con otros países con un nivel de desarrollo bastante grande como Chile, México, y los países de Centro América con los cuales ya han firmado acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y consecuencia de ello afectara el desarrollo económico y productivo del sector agropecuario.<sup>172</sup> Estados Unidos es un productor y competidor fuerte a nivel mundial, sus productos primarios y con valor agregado entrarían al mercado nacional, libre de todo gravamen arancelario, a competir con productos locales más caros por que los procesos productivos carecen de tecnologías avanzadas, además de ello la problemática que se presenta con la producción porcina por que Estados Unidos es el segundo productor mundial de carne de cerdo y maneja costos de producción muy inferiores a los que presenta el sector colombiano afectando la producción local del sector.<sup>173</sup>

De esta manera el sector agropecuario de Colombia ha sufrido profundos cambios a través del tiempo, los cuales se han visto reflejados en las transformaciones de los estilos de vida en las zonas rurales y las formas de producción, el sector en los últimos años ha buscado alternativas para crecer y generar un mayor desarrollo para la economía Colombiana mejorando sus estrategias de comercialización y producción. Agrosilvalle y Agropecuaria Reyes empresas del sector agropecuario objeto de estudio, manifiestan que aunque no llevan a cabo el proceso de exportación y no han pensado en hacerlo, la clave está en saber aprovechar las oportunidades que brindan los Tratados de Libre Comercio, las pequeñas empresas del sector agropecuario de Colombia no deben de pretender competir con grandes empresas, pero si pueden hacer alianzas comerciales entre empresas del sector que les permitan avanzar y lograr el éxito en el mercado externo, las alianzas comerciales son una estrategia que permite que las empresas puedan aprovechar sus fortalezas y complementar sus debilidades con la gran empresa, para de esta alcanzar el éxito en el mercado externo<sup>174</sup>.

Los cambios en la economía afectan positiva o negativamente a todos los sectores unos en mayor proporción que otros. En el caso del sector agropecuario de Palmira este no se ha visto favorecido, porque es uno de los sectores más vulnerables en el

---

<sup>171</sup> EL TLC CON ESTADOS UNIDOS Y SU IMPACTO EN EL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO: entre esperanzas e incertidumbres. Consultado el 16 de marzo del 2015. En <http://service.udes.edu.co/revistas/index.php/Lex-UEDES/article/P6.pdf>

<sup>172</sup> *Ibíd.*

<sup>173</sup> *Ibíd.*

<sup>174</sup> ENTREVISTA con CARLOS NAVIA, Gerente de la empresa AGROSILVALLE, AGROPECUARIA REYES. Palmira, 10 de octubre de 2014.

país, en lo relacionado a los derechos económicos, civiles y sociales. Sin embargo el sector agropecuario sigue siendo uno de los sectores más importantes para la economía en general. Bejarano Rodas Argemiro uno de los productores del sector agropecuario objeto de estudio, manifiesta que el sector agropecuario en el Valle del Cauca y de Colombia en general constituye una de las mayores fuentes de la economía en el país, aunque en los últimos años se ha visto afectada su situación que se ve reflejada en la disminución del PIB, aun así este sector sigue siendo uno de los más importantes pues de hecho la mayor parte de las personas que logran emplearse en el país lo hacen por medio de este sector. Además el sector agropecuario contribuye a la producción de bienes, servicios y materias primas las cuales son necesarias para otros sectores de la economía, así cada vez más se busca la implementación de nuevas tecnologías de innovación que ayuden a resaltar la importancia del sector en todos los campos<sup>175</sup>.

- **Niveles tecnológicos**

El mundo cada vez amplía su exigencia, son mayores avances y con el proceso de la globalización se hace indispensable el uso de las tecnologías en cualquier proceso de desarrollo económico, debido principalmente a que este es un factor determinante para lograr productividad, rentabilidad y competitividad<sup>176</sup>.

El sector agropecuario de Colombia no puede, ni debe alejarse a la realidad de que la difusión tecnológica es una de las herramientas que le permiten lograr obtener mejores costes de producción y calidad para lograr ser más competitivos en el mercado internacional. Aunque este sea un proceso bastante costoso, es un elemento esencial para alcanzar crecimiento y desarrollo económico del sector, debido a que los mercados de hoy son cada vez exigentes y demandan productos con mayor calidad y valor agregado, además, los mercados internacionales poseen mayores ventajas frente a los nacionales, gracias a que son países más desarrollados que el nuestro<sup>177</sup>.

Colombia es uno de los países con menor difusión tecnológica, debido principalmente a que la inversión en esta es bastante elevada y las empresas aún no manejan un presupuesto acorde, para tener acceso a ella, fuera de ello los niveles de educación de las personas del sector rural no son los mejores, lo que ocasiona que los productores del campo no tengan conocimiento de los avances tecnológicos que se presentan en el país, que pueden favorecer al sector respecto

---

<sup>175</sup>ENTREVISTA con ARGEMIRO BEJARANO RODAS, Gerente de la empresa ARGEMIRO BEJARANO RODAS. Palmira, 27 de septiembre de 2014.

<sup>176</sup>UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Tecnología agroindustrial. Consultado el 15 de Noviembre de 2014 en: <http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/17863/17863.pdf>.

<sup>177</sup>SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA. Sector agropecuario. Consultado el 6 de noviembre de 2014 en: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/secretario-infraestructura/noticias34/1651-sector-agropecuario>.

a la reducción de costos de producción y lograr de esta manera mejorar sus procesos<sup>178</sup>.

- **Problemas fitosanitarios en la producción**

Los cultivos son una de las actividades más difíciles de desarrollar en cualquier región del mundo por muchos factores externos y ajenos a los productores como son las condiciones climáticas, y con ello vienen los problemas fitosanitarios los cuales son causantes del lento crecimiento, baja calidad de los productos que finalmente influyen en la producción, asignación de precios y salud de las personas, estos problemas son ocasionados principalmente por los cambios climáticos que se presentan, las condiciones del medio pueden ocasionar hongos, bacterias e insectos que ocasionan enfermedades en los cultivos evitando su normal desarrollo, ocasionando que la producción sea defectuosa y los productores tengan que ofertar sus productos a menor precios, disminuyendo de esta manera sus rentabilidad<sup>179</sup>.

Los productores del sector agropecuario de Palmira manifiestan que en ocasiones las pérdidas obtenidas en el mercado local son significativas por tratarse de productos perecederos, si esto ocurre en el mercado nacional estando el producto en su lugar de producción, las dificultades de comercializar los productos en el exterior serían mayores, debido principalmente a que antes de llegar los productos al país de destino estos pasan por una serie de inspecciones, trámites muy extensos y esto puede ocasionar que los productos vayan perdiendo su calidad<sup>180</sup>.

Para los productores del sector agropecuario de Palmira, el impulso de la infraestructura es fundamental para aumentar la competitividad del sector en todos sus aspectos. Las falencias en infraestructura como es el atraso en puertos, aeropuertos, ferrocarriles, navegabilidad en río, redes de frío, plantas de secamiento y depósitos de almacenamiento exigen que el gobierno invierta en infraestructura para de esta manera potenciar la producción agrícola, y la de los demás sectores de la economía Colombiana. Por otro lado los productores del campo manifestaron que adicional a la infraestructura se encuentra la poca demanda de los productos agropecuarios en el mercado externo, la poca demanda de los productos ocasiona que el proceso de exportación sea costoso para los empresario, debido principalmente a que los trámites de exportación son más elevados que el mismo pedido hecho por el cliente externo y es por tal motivo que los empresarios

---

<sup>178</sup>UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. Colombia tiene que invertir más en ciencia, tecnología e innovación. Consultado el 6 de noviembre de 2014 en: <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2011/01/11/777718/colombia-tiene-invertir-mas-ciencia-tecnologia-e-innovacion.html>.

<sup>179</sup>UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Análisis del sector agropecuario del departamento de Santander: principales factores que limitan su crecimiento. consultado el 10 de octubre de 2014 en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8387/2/133895.pdf>.

<sup>180</sup>Ibid.

abandonan el proceso de exportación, porque no ven refleja una ganancia significativa para la empresa<sup>181</sup>.

El proceso de exportación no es proceso fácil para las empresas que desean comercializar sus productos en un mercado externo, las exigencias son mayores, las estrategias no son las mismas, se deben hacer mayores inversiones, para lo cual las pequeñas empresas no están preparadas. Para las empresas del sector agropecuario de Palmira las condiciones logísticas de la región no contribuyen para que el sector pueda tener un alto desarrollo y crecimiento, el estancamiento en las exportaciones del sector agropecuario impiden que Colombia y sus regiones logren aprovechar los altos precios internacionales y las oportunidades de los TLC, lo que ocasiona que el sector tenga un efecto negativo en su crecimiento y que cada vez más vaya perdiendo participación significativa en el Producto Interno Bruto<sup>182</sup>.

## **12.2 Políticas establecidas en los Tratados de Libre Comercio (TLC) con EE.UU que afectan el sector agropecuario**

Con el paso de los años Colombia ha enfrentado muchos cambios en su economía, uno de ellos es la globalización y con ello se ha venido los Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países y el de mayor influencia en el sector agropecuario es el firmado con EE.UU, donde este maneja reglamentaciones económicas, sin lugar a dudas los objetivos que se persiguen con estas negociaciones es mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos y un mayor crecimiento económico basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional, ampliar las ventas de los productos y servicios de Colombia en el exterior, ampliar las ventas de productos agrícolas en el exterior, lograr que los exportadores Colombianos puedan participar en igualdad de condiciones que los demás países, tener medidas claras sobre las prácticas restrictivas al comercio que aplican algunos países, generar condiciones que logren mayores transferencias de nuevas tecnologías de otros países<sup>183</sup>.

Desde el año 2011 cuando se aprueba el tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia se evidenciaba la diferencia que existía en materia económica, productiva y tecnológica entre estos dos países. EE.UU es la mayor potencia geopolítica y económica en el mundo, es por tal motivo que Colombia tiene que

---

<sup>181</sup>UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Análisis del sector agropecuario del departamento de Santander: principales factores que limitan su crecimiento. consultado el 10 de octubre de 2014 en:<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8387/2/133895.pdf>.

<sup>182</sup> PORTAFOLIO. ¿Cómo va Colombia en exportaciones del agro? Consultado el 30 de septiembre de 2014 en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-30759>.

<sup>183</sup> ECONOMÍA INTERNACIONAL. Análisis de los TLC y sus efectos sobre el comercio exterior de Colombia. Consultado el 26 de octubre de 2014 en: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/5-analisis-de-los-tlc%C2%A8s-y-sus-efectos-sobre-el-com.pdf>.

hacer un estudio detallado para poder ingresar a ese mercado, en este estudio el sector debe de lograr identificar su ventaja competitiva y fortalecerla, con aquellas debilidades que identifique en el mercado estadounidense y no permitir que el mercado internacional limite la oportunidad que ofrece los TLC<sup>184</sup>.

La enorme disparidad en el tamaño de las economías entre estos dos países (la Colombiana es la centésima parte de la estadounidense), en este caso prevalecerían los precios de los Estados Unidos, es decir que los precios internos de los bienes de Colombia tenderían a igualarse a los estadounidenses, incluyéndose los costos de transporte y comercialización, por lo tanto la reasignación de recursos ocurriría principalmente en Colombia y los beneficios serían más significativos para el mercado estadounidense<sup>185</sup>.

Es importante resaltar que la adaptación de la economía colombiana a los precios estadounidenses favorecería los sectores y las actividades en las cuales Colombia tiene ventaja comparativa, es decir costos de producción más bajos frente a los productores estadounidenses, aunque esto es casi imposible por lo menos en el sector agropecuario, debido principalmente a dos aspectos muy importantes como son: EE.UU es muy fuerte en tecnología e investigación y desarrollo en lo relacionado al sector agropecuario, por otro lado están los subsidios que son otorgados por parte del estado al sector agropecuario estadounidense, que hacen que sus productos sean más competitivos frente a los productos de Colombia generando una brecha entre el costo de producción y el precio del mercado<sup>186</sup>.

Desde el ámbito internacional la legislación de Colombia es muy precaria, gracias a que el país no tiene mecanismos adecuados que le permitan estar en equilibrio y en igualdad con los competidores estadounidenses y poder garantizar así la actividad exportadora del sector. Es claro que la legislación estadounidense prevé de múltiples salvaguardias, excepciones, regímenes especiales para el sector agrícola lo que genera una gran desventaja para Colombia, los productos con mayor potencial de crecimiento en Colombia representan el 55,4% de las exportaciones colombianas a los Estados Unidos, mientras que el 68.8% representa las exportaciones de los EE.UU a Colombia<sup>187</sup>.

Los principales productos de exportación en los cuales Colombia tendrá menos beneficios que los de EE.UU al firmar un TLC son el café, banano, camarones,

---

<sup>184</sup> UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Análisis de los TLC. Consultado el 7 de noviembre en: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/5-analisis-de-los-tlc%C2%A8s-y-sus-efectos-sobre-el-com.pdf>.

<sup>185</sup> Ibid.

<sup>186</sup> ENTREVISTA con ARGEMIRO BEJARANO RODAS, Gerente de la empresa ARGEMIRO BEJARANO RODAS. Palmira, 27 de septiembre de 2014.

<sup>187</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DE COLOMBIA. La agricultura colombiana frente al tratado de libre comercio con Estados Unidos. Consultado el 28 de octubre de 2014 en: <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/Agricultura.pdf>.

langostas, esencias de café, cacao, manteca y grasa, estos productos en los Estados Unidos manejan cero arancel, pertenecen al Sistema Andino en franja de precios favoreciéndolo en un 100%, en contraste a ello encontramos que la posibilidad de crecimiento en los Estados Unidos de productos de exportación colombiana como el café, las flores y el banano son limitadas, porque este es un mercado poco dinámico, donde hay muchos competidores tanto locales e internacionales, mientras que en los Estados Unidos son elevadas gracias a que estos productos son producidos con dinamismo y en grandes cantidades y además de ello tienen ventaja impositiva<sup>188</sup>.

Colombia no tiene oferta exportable para los Estados Unidos, la diversificación de sus productos no es la adecuada para competir en este mercado, así lo manifiesta el vivero Profutales y Palmitropicales, empresas exportadoras del sector agropecuario en Palmira, estas empresas manejan record de exportación pero manifiestan que Estados Unidos es un país donde sus productos no tendrán éxito por los factores anteriormente mencionados, sin embargo ellos manifiestan que sus productos sí podrían llegar a ser competitivos en este mercado si se logra mejorar la eficiencia, productividad, competitividad, transporte y comercialización, porque la mayor dificultad que se presenta en el sector son problemas logísticos de infraestructura que hacen que el producto pierda valor comercial y competitivo en cualquier mercado no solo en el estadounidense<sup>189</sup>.

Por otro lado encontramos el TLC entre Colombia y Corea del Sur, Colombia y Canadá los cuales han favorecido el sector en diferentes aspectos de la economía<sup>190</sup>.

En el caso de Colombia y Corea del Sur este es un trato que favorece al sector, gracias a que este país es un importador neto de alimentos, este importa alrededor del 30% de los mismos, siendo de esta manera una gran oportunidad para el sector agropecuario con productos como carne de cerdo, frutas, azúcar y sus derivados, jaleas y mermeladas, el café, los productos avícolas y las hortalizas, el 99,9 % de toda la oferta agrícola, pecuaria y de alimentos tendrá acceso al mercado coreano, pues en la negociación de este tratado solo se exceptuó el arroz y la naranja para ingresar a este mercado con mecanismos de protección arancelaria<sup>191</sup>.

Sin embargo los productores agropecuarios de Palmira manifiestan que se debe generar una oferta competitiva, para lograr un éxito total en ese mercado, hay que trabajar en temas de competitividad en infraestructura, puertos secos y cadenas de

---

<sup>188</sup> Ibid.

<sup>189</sup> Ibid.

<sup>190</sup> DINERO. Los que defienden el TLC con Corea del Sur. Consultado 25 de octubre de 2014 en: <http://piclatam.com/news/infof.php?tabla=contenido&referencia=33652&idioma=>.

<sup>191</sup> DINERO. Los que defienden el TLC con Corea del Sur. Consultado 25 de octubre de 2014 en: <http://piclatam.com/news/infof.php?tabla=contenido&referencia=33652&idioma=>.

frio que faciliten obtener menores costos de producción y distribución logrando así que el mercado coreano prefiera a Colombia en temas de importación agropecuaria<sup>192</sup>.

El TLC entre Colombia y Canadá es una buena oportunidad para Colombia gracias a que este le permitirá fortalecer diferentes actividades de su economía, adicional ello ofrece oportunidades en lo relacionado a tecnología e intercambio de conocimientos, debido principalmente a que Canadá es el segundo país con el cual Colombia a firmando TLC, siendo una de las grandes economías desarrolladas; este genera el 2.6% del PIB mundial y es un país con un alto poder de compra superior al de Colombia, gracias a que principalmente es un país desarrollado, mientras que Colombia es un país subdesarrollado<sup>193</sup>.

Con la firma de este tratado Colombia logró tener acceso a este mercado con libre arancel de la oferta exportable de productos agropecuarios, se consiguió consolidar el libre acceso al mercado de Canadá el 98% de las importaciones agrícolas provenientes de Colombia en productos como: el café en grano y soluble y azúcar en blanco. En el caso de las flores, follajes, frutas y hortalizas Colombia alcanzara libre acceso al mercado de Canadá de estos productos con una desgravación arancelaria en 17 años. Tendrá libre acceso para caso todas las líneas arancelarias correspondientes a piña, guanábana, papaya, mangos y fresas. En definitiva se podría decir que el tratado entre Colombia y Canadá es una excelente oportunidad para que el sector agropecuario logre alcanzar los niveles de crecimiento y desarrollo que desea, sin embargo no es tarea fácil esto lo manifiesta Profutales gracias a que aún se sigue presentando una brecha grande en lo relacionado a infraestructura<sup>194</sup>.

Para Fabiola Montealegre gerente de Palmitropicales las exportaciones no es una tarea fácil esta requiere de tiempo, dedicación e inversión, es un proceso largo en el que las empresas deben de realizar un análisis tanto interno como externo, para así determinar si la empresa está o no en capacidad de exportar. Ella manifiesta que a pesar de no ser un proceso fácil este permite mejorar las ventas, aumentar las utilidades, mejorar la calidad de los productos por las exigencias del mercado externo, se adquieren mejores tecnologías, se capacita más al personal, se desarrollan mejores procesos productivos y la adaptación de los estándares internacionales permiten que la empresa tenga un mejor imagen frente a otras organizaciones, fuera de ello se aumenta la competitividad interna y hay una mayor participación en el mercado global<sup>195</sup>.

---

<sup>192</sup>Ibid.

<sup>193</sup> LA REPÚBLICA. Colombia y Canadá: Libre Comercio para más desarrollo. Consultado el 30 de octubre de 2014 en:[http://www.procolombia.co/sites/default/files/tlc\\_canada\\_larepublica\\_0.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/tlc_canada_larepublica_0.pdf).

<sup>194</sup> Ibid.

<sup>195</sup> ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

Los empresarios del sector agropecuario de Palmira no se cierran las puertas a las exportaciones, pero tampoco son muy interesados en llevar el proceso, por qué han sido muchas las dificultades que se le han presentado en el momento que han intentado hacerlo, para todas las empresas objeto de estudio el proceso de exportación es un reto a largo plazo el cual se debe de planear paso a paso y no hacerlo de improvisto, porque puede ocasionar el fracaso de la empresa<sup>196</sup>.

### **13. CAPITULO III**

#### **CAPACIDAD DEL SECTOR AGROPECUARIO DE PALMIRA PARA EXPORTAR EN EL MARCO DEL TLC CON EE.UU**

En la actualidad el proceso de exportación que se ha llevado a cabo por las empresas agropecuarias del Palmira Valle no ha sido muy significativo, a pesar que las empresas tienen la capacidad para hacerlo, este ha sido un proceso lento y lo han intentado pocas veces. Con los tratados de libre comercio que se han firmado

---

<sup>196</sup>Ibid.

y los que están por firmar la economía en general espera tener un mayor crecimiento y desarrollo, gracias a que estos le permiten ingresar a economías más avanzadas, y de esta manera aumentar la oferta exportable, sin embargo para los empresarios del Palmira todos sus esfuerzos están enfocados en el mercado nacional, por muchos factores ajenos que hacen que el proceso de exportación no sea continuo y no haya sido tan exitoso como se quisiera en el mercado internacional. Entre estos factores encontramos: infraestructura de transporte y logística, poca demanda, inspecciones aduaneras y normas técnicas, capacidad productiva, falta de capital y la tecnología.

### **13.1 Infraestructura de transporte y logística**

La infraestructura es uno de los aspectos más importantes para que las exportaciones de cualquier sector puedan ser exitosas generando mayor competitividad a los productos gracias a que los costos de estos serán menores. Si no hay puertos, carreteras adecuadas y almacenamiento de carga, los importadores y exportadores pierden competitividad frente a los mercados internacionales. Las excelentes condiciones de infraestructura permiten que las empresas puedan tener una mayor competitividad frente a otros mercados, gracias a que los costos de transporte disminuirían generando mayor rentabilidad para la empresa, además de ello permite tener un mayor almacenamiento y distribución de materia primas y productos terminados desde la empresa hasta el consumidor final de acuerdo a las políticas y estrategias desarrollada por la misma<sup>197</sup>.

En el caso de Palmira Valle del Cauca, las condiciones de infraestructura no son las mejores, lo que ha ocasionado que las exportaciones del sector agropecuario no sean significativas, por qué los medios de transporte no son los adecuados lo que ocasiona que los canales de distribución sean más extensos, además de ello los productos son de carácter perecedero y las ineficientes condiciones de las carreteras y la trayectoria de viaje demasiado larga ocasionan que los productos pierdan su calidad y no sean pagados como se ha acordado en el inicio de la negociación<sup>198</sup>.

La calidad de la infraestructura en Colombia es deficiente, lo cual es confirmado por el foro económico mundial (FEM) en los años 2011-2012, al ubicar al país en el puesto 95 entre 142 países, si esto ocurre con Colombia que podríamos decir de las regiones que la conforman, pues estas poseen menores posibilidades para comercializar sus productos lo que hace que las empresas decidan enfocar todos

---

<sup>197</sup> CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Infraestructura, transporte y logística. Consultado el 4 noviembre de 2014 en: <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/10/6-Infraestructura-Transporte-y-Logistica.pdf>.

<sup>198</sup> ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

sus esfuerzos a la economía local por que en la internacional no ven posibilidades de crecimiento<sup>199</sup>.

Para que Colombia logre ganar con los TLC necesita ser más competitiva, pero Colombia desafortunadamente no se ha preparado para ello. Según el Informe de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial, en el 2011 Colombia ocupaba el puesto 68 en logística, en infraestructura y en puertos el 109. Esos datos demuestran que aunque se ha mejorado en algo la competitividad en términos de inserción en la economía global, en infraestructura y logística de transporte no se ha avanzado mucho hay falencias que nuestro país tiene y ante las cuales nos debemos enfocar y no podemos hacerlas a un lado. La infraestructura y la logística colombiana son retos sumamente importantes para el gobierno: mejorar las vías, organizar procesos, concretar negociaciones, invertir en puertos, entre otros, no es una tarea fácil, la infraestructura colombiana es un reto a largo plazo, es una inversión de tiempo y dinero mientras eso ocurre las empresas deben de lograr aprovechar al máximo sus ventajas competitivas para de esta manera lograr avanzar y ganar en el marco del TLC<sup>200</sup>.

Estados unidos en el tema de logística ya hace mucho años que ha superado a Colombia, en vías de comunicación, puertos, aeropuertos, trenes, administraciones tributarias y zonas francas, son óptimas y de los mejores del mundo, en nuestro país, las vías de comunicación terrestres son precarias en muchas regiones del país, aunque hay que resaltar que el gobierno ha estado trabajando para mejorar estas condiciones pero lastimosamente esto se ve a largo plazo y mientras eso ocurre Colombia debe de lograr aprovechar las oportunidades de crecimiento al máximo que le puede ofrecer el Tratado De Libre Comercio con los EE.UU.<sup>201</sup>

Colombia posee cuatro puertos que siempre ha tenido a través de muchos años: Cartagena, Santa Marta, Barranquilla y Buenaventura, pero a estos puertos le hacen falta mejorar en muchos aspectos logísticos y de infraestructura para poder competir con una gran potencia como la es la de los EE.UU, sin embargo el sector agropecuario aun no pierde las esperanzas de lograr ser victorioso en el marco del TLC con los EE.UU y con los otros países que pretende hacer negociaciones comerciales.<sup>202</sup>

Según Carlos Navia gerente de Agrosilvalle empresa objeto de estudio, Colombia tiene costos logísticos superiores comparados con los de sus competidores

---

<sup>199</sup> CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Infraestructura, transporte y logística. Consultado el 4 noviembre de 2014 en: <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/10/6-Infraestructura-Transporte-y-Logistica.pdf>.

<sup>200</sup> *Ibíd.*

<sup>201</sup> CORREA. Jaime Héctor. TLC con Estados Unidos, infraestructura e impuestos. Consultado el 17 de marzo del 2015. En <http://www.lapatria.com/negocios/tlc-con-estados-unidos-infraestructura-e-impuestos-4818>

<sup>202</sup> CORREA. Jaime Héctor. TLC con Estados Unidos, infraestructura e impuestos. Consultado el 17 de marzo del 2015. En <http://www.lapatria.com/negocios/tlc-con-estados-unidos-infraestructura-e-impuestos-4818>

externos debido principalmente al atraso que el país tiene en materia de infraestructura de transporte, básicamente dificultades en carretera, pues no existen vías con especificaciones modernas y no tenemos una estructura de ferrocarriles que conecte al país con sus puertos o una navegación fluvial que permita transportar eficientemente cargas de gran peso o volumen<sup>203</sup>.

En lo relacionado con la infraestructura vial este es el medio de transporte más utilizado para movilizar mercancías en el país, pero sus actuales condiciones precarias hacen que sea uno de los principales cuellos de botella en lo relacionado a la eficiencia logística que se presenta en el país. La ausencia de una planeación vial y una priorización de proyectos en Colombia que incluya los medios de transporte se ven reflejadas en una infraestructura fragmentada que no ofrece garantías sólidas para los comerciantes, fuera de ello la movilidad de carga en carretera en los últimos tiempos está enfrentando diversas exigencias y restricciones que reducen su efectividad, las diferentes congestiones que se presentan en las carreteras ha llevado a que las autoridades tanto locales como nacionales implementen restricciones a la movilidad de vehículos lo que reduce las ventajas de tiempo disponibles a los empresarios para movilizar sus productos<sup>204</sup>.

En el sector agropecuario de Palmira este ha sido un factor limitante que ha hecho que las exportaciones no sean exitosas por el carácter perecedero de los productos, ese tiempo de espera hacen que los productos pierdan calidad y termina perdiendo el productor local. Para la empresa Palmitropicales el tiempo de espera y las revisiones de los productos han sido los factores principales por los cuales la empresa no ha logrado tener un proceso de exportación exitoso, Fabiola Montealegre la gerente de la organización manifiesta que el cuello de botella que limita en un 85% el proceso de exportación en el sector agropecuario de Palmira son los problemas relacionados con la logística de transporte y las inspecciones que le hacen a los productos en el puerto, pues en su caso las flores manejan un empaque especial y esto lo realiza una persona experta en el tema, cuando se realizan las inspecciones la persona encargada de hacerlo no tiene conocimiento de ello y lo hace a su manera y no deja las flores como las despacha la organización lo que ocasiona que el producto pierda sus calidad y no llegue a su destino con las características con las cuales fueran negociados<sup>205</sup>.

Es importante resaltar que el Valle del Cauca tiene la ventaja de contar con el principal puerto de Buenaventura sobre la Costa Pacífica, próximo al canal de Panamá este está ubicado cerca de las principales rutas marítimas que cruzan el

---

<sup>203</sup>ENTREVISTA con CARLOS NAVIA, Gerente de la empresa AGROSILVALLE, AGROPECUARIA REYES .Palmira, 10 de octubre de 2014.

<sup>204</sup>CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Infraestructura, transporte y logística. Consultado el 4 noviembre de 2014 en: <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/10/6-Infraestructura-Transporte-y-Logistica.pdf>.

<sup>205</sup>ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

mundo de norte a sur y de oriente a occidente. Sin embargo, para que Buenaventura opere efectivamente como un centro logístico es necesario reducir los costos de transacción en los procesos de recibo, despacho, almacenamiento, manejo de documentos, trámites y transporte de mercancías, para de esta manera ayudar a fortalecer al sector agropecuario y lograr incursionar en el mercado internacional con éxito. Por otro lado, la infraestructura de transporte del Valle del Cauca comprende una red vial cercana a los 10.310 km que representan el 6,5% de los kilómetros de carretera con los que cuenta el país. En el departamento existen 5 aeropuertos y pistas áreas para la movilización de pasajeros y carga, hay una red férrea concesionada con una extensión de 347 km entre Buenaventura y Cartago. En relación con la infraestructura de servicios públicos, el departamento tiene una cobertura Insuficiente de redes de energía, ubicándose en el puesto 14 entre 27 departamentos, lo cual hace vulnerable la prestación del servicio, sobre todo en la zona costera<sup>206</sup>.

Aunque el Valle del Cauca posea el puerto más importante a nivel nacional no es suficiente, para que la economía en general logre ser competitiva en el mercado internacional, sin embargo el gobierno ha planeado hacer mejoras encaminadas a favorecer a todos los sectores, lastimosamente estas mejoras solo se ven a largo plazo y mientras eso ocurre los mercados internacionales abarcan más territorios con sus importaciones en el mercado local desplazando a los productores nacionales. Es importante que el sector desarrolle estrategias que le permitan lograr abarcar en algún momento de su trayectoria económica los mercados internacionales y de manera aprovechar las ventajas que puede obtener en los mercados externos, como son economías de escala, costos más bajos, tecnologías, diversificación de productos y lo más importante una oferta exportable más amplia<sup>207</sup>.

### **13.2 Poca demanda**

La poca demanda que ha tenido los productos agropecuarios de Palmira Valle en el mercado internacional ha sido uno de los principales factores limitantes que ha ocasionado que las exportaciones no hayan tenido éxito. En el caso de Palmitropicales la gerente Fabiola Montealegre afirma que en ocasiones no amerita realizar una exportación por que la cantidad de productos comprados en el exterior es muy limitada. Realizar una exportación requiere una alta inversión de dinero y si la cantidad de pedido es inferior a la inversión, no se justifica realizar la exportación. Palmitropicales manifiesta que en cierta ocasión la empresa logró negociar un buen precio en las aerolíneas de transporte, pero la demanda de producto fue muy poca lo que ocasionó que no pudiera aprovechar dicho descuento. Entre mayor sea la demanda de productos agropecuarios en el exterior mayores

---

<sup>206</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda interna para la competitividad y productividad. Consultado el 5 noviembre de 2014 en: <http://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/agenda-interna-cauca.pdf>.

<sup>207</sup> Ibid.

serán las posibilidades para que el sector logre un proceso de exportación exitoso<sup>208</sup>.

La demanda de los productos agropecuarios está muy relacionada con la capacidad productiva que tienen los empresarios agropecuarios, esta se encuentra limitada en ocasiones por que los productores no alcanzan a suplir la demanda local y mucho menos la internacional. Para los empresarios del sector agropecuario en Palmira el proceso de exportación no es nada fácil hay que enfrentar retos que hacen que en momentos las empresas no deseen iniciar el proceso y no quieran saber nada sobre las exportación, para ellos su nicho de mercado es el local y en el cual dedican todos sus esfuerzos.<sup>209</sup>

### **13.3 Inspecciones aduaneras, normas técnicas**

Para que las empresas puedan iniciar el proceso de exportación es necesario que realicen ciertos procedimientos exigidos por la ley que le permitan llevar a cabo el proceso, estos procedimientos son fáciles de realizar, Procolombia ofrece los lineamientos y guías para hacerlo, sin embargo los requisitos y normas que hay que cumplir para poder llevar a cabo el proceso de exportación hace que este proceso en algunas ocasiones sea muy dispendioso y las empresas opten por dejarlo a un lado<sup>210</sup>.

Las reglamentaciones para guiar la exportación de ciertos productos a través de organismos especializados, con el objetivo de defender los mercados externos mediante la garantía de calidades y oportuna entrega y de armonizar el volumen de la exportación con la capacidad de la producción nacional; fijar normas sobre calidades, empaques, marcas y demás requisitos que aseguren las mejores condiciones para la comercialización de los productos nacionales en los mercados externos; señalar el grado de elaboración o transformación de ciertos productos para que puedan ser exportados, son algunos de los lineamientos que se deben de tener en cuenta para poder llevar el proceso con éxito<sup>211</sup>.

Una vez las empresas deciden llevar a cabo el proceso de exportación, éstas deben de realizar los procedimientos acordados y exigidos por la ley para poder de esta manera realizar el procedimiento. Entre los procedimientos que se deben de cumplir encontramos los siguientes:

---

<sup>208</sup> ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

<sup>209</sup> ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

<sup>210</sup> PROCOLOMBIA. Ruta exportadora. Consultado el 06 de noviembre de 2014 en: <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora>.

<sup>211</sup> PROEXPORT. Que hacer para exportar. Consultado el 30 Octubre de 2014 en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf).

- **Ubicación de la sub-partida arancelaria**

Es importante porque permite cuantificar las transacciones del comercio internacional y asignar los impuestos de importación a los países para el producto que desea exportar, toda mercancía transportable que se comercialice está sujeto a una clasificación arancelaria, la cual es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de mercancías mediante un registro de 10 dígitos. La DIAN es la única entidad autorizada para determinar la clasificación arancelaria de los productos<sup>212</sup>.

- **Registro como exportador**

Es un instrumento creado para el apoyo a las exportaciones, el cual permite mantener información actualizada sobre las empresas exportadoras, la competitividad de los productos Colombianos en el exterior y el comportamiento de los mercados.

Además de ello con este registro los exportadores registran sus firmas las cuales serán autorizadas para certificar los tramites de exportación en la empresa, asignándole a cada exportador un código alfa numérico de tres posiciones el cual será asignado de manera consecutiva y automática este registro tiene validez de un año y transcurrido este tiempo el exportador tiene nuevamente un año para renovar su permiso, sin embargo el exportador puede suspender sus actividades de exportación. Cuando la empresa desea iniciar nuevamente el proceso lo puede renovar. En este registro como exportador se expide el RUT (Registro único tributario), el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a las personas sujetas de obligaciones administradas y controladas por la DIAN<sup>213</sup>.

- **Estudio de mercado y localización de la demanda potencial**

Sin lugar a dudas este es uno de los aspectos más importante que se deben de tener en cuenta al momento de iniciar el proceso de exportación, porque este es el que determina el éxito de la exportación en el mercado internacional<sup>214</sup>.

Todo proceso de exportación requiere inicialmente una selección de mercados, donde se determinan las características específicas del país o región donde se quiere exportar, donde identificamos los principales canales de distribución, precios

---

<sup>212</sup> PROEXPORT. Que hacer para exportar. Consultado el 30 Octubre de 2014 en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf).

<sup>213</sup> PROEXPORT. Que hacer para exportar. Consultado el 30 Octubre de 2014 en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf).

<sup>214</sup> Ibid.

de exportación, preferencias de los consumidores, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y lo más importante las ventajas comparativas y competitivas del país a cual queremos ingresar<sup>215</sup>.

- **Procedimientos de vistos buenos**

Para poder llevar a cabo el proceso de exportación cada producto maneja unas características y dependiendo de ellas, se le otorga los vistos buenos. Es por ello que es muy importante que el exportador conozca si su producto requiere de vistos buenos, además de ello identificar cuáles son las entidades autorizadas para expedirlo.

En el caso del sector agropecuario las entidades encargadas de expedir los vistos buenos para los productos agropecuarios son:

- **INVIMA:** regula los productos cosméticos, alimentos y medicamentos.
- **ICA:** sanidad animal y vegetal<sup>216</sup>.

- ✓ **Procedimiento para certificado de origen**

Con las diferentes negociaciones internacionales que se han llevado a cabo se ha logrado tener beneficios arancelarios que le permiten al exportador ser más competitivo, es por tal motivo que el ingreso de los productos Colombianos a determinados países tiene un procedimiento preferencial, para que los exportadores puedan hacer uso de estas preferencias arancelarias debe de mostrar en el momento que ingresa su producto al mercado externo el certificado de origen, este es un documento que acredita que las mercancías a ser despachadas son originarias de un determinado país o territorio, el origen está determinado por el país donde ha sido fabricado el producto o donde haya sufrido la última transformación<sup>217</sup>.

Es importante resaltar que para obtener el certificado de origen primero hay que obtener el criterio o determinación de origen, el cual es un documento expedido por la Cámara Nacional de Comercio quien certifica el cumplimiento de las normas de origen. El criterio de origen permite que el comprador en el exterior pueda exigir el certificado de origen para obtener preferencias arancelarias, el fabricante del producto que se va a exportar debe de diligenciar la declaración juramentada, por cada producto, en el caso de que la persona sea comercializadora debe de ser

---

<sup>215</sup> Ibid.

<sup>216</sup> Ibid.

<sup>217</sup> PORTAFOLIO. Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Consultado el 6 de noviembre del 2014 en: <http://www.portafolio.co/negocios/beneficios-del-tlc-colombia-y-estados-unidos>.

autorizada por el productor, este criterio tiene dos años de vigencia apartar del momento de su aprobación, una vez obtenido el criterio de origen se puede solicitar el certificado de origen<sup>218</sup>.

#### ✓ **Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN**

Hace referencia a las formalidades que se requieren para certificar que el producto que se desea exportar cumple con los criterios de origen establecidos por el tratado y de esta manera determinar si tiene o no un trato preferencial en relación a los aranceles. Además de ello está relacionado con el procedimiento aplicado por cada administración aduanera a los productos y medios de transporte que son sujetos de control aduanero, una vez el exportador organice y adecue los productos para exportar debe de determinar el medio de transporte por el cual hará llegar la mercancía a su destino final teniendo en cuenta que este es uno de los aspectos más importantes para lograr que cualquier empresa sea competitiva.<sup>219</sup>

#### ✓ **Medios de pago**

Los empresarios agropecuarios de Palmira manifestaron que este ha sido uno de los aspectos que han limitado el proceso de exportación, los empresarios han perdido mucho dinero en las negociaciones lo que ha ocasionado que las empresas se desmotiven y no deseen llevar a cabo nuevamente el proceso de exportación. El 33% de las empresas agropecuarias objeto de estudio que llevan a cabo el proceso de exportación que son Palmitropicales y Profutales manifestaron que el proceso de exportación en sus inicios fue difícil principalmente porque hicieron inversiones en plantas de producción y tecnología para lograr ser competitivos en los mercados externos, lo cual disminuyeron sus activos, además de ello los incumplimientos en los pagos hicieron que las empresas en ciertos momentos sintieran que fue un error llevar a cabo el proceso de exportación, debido principalmente a que sus utilidades se vieron afectadas<sup>220</sup>.

Fabiola Montealegre gerente de la empresa Palmitropicales manifiesta que en el caso de las flores estas no tiene carta de crédito. La carta de crédito es uno de los medios más seguros en las negociaciones internacionales, debido principalmente a que es el banco quien se obliga a pagar una determinada suma de dinero al exportador por cuenta del importador en un plazo determinado y de esta manera se asegura la estabilidad económica del exportador<sup>221</sup>.

---

<sup>218</sup>PROEXPORT, Op. Cit.

<sup>219</sup> PROEXPORT. Que hacer para exportar. Consultado el 30 Octubre de 2014 en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf).

<sup>220</sup> PROEXPORT. Que hacer para exportar. Consultado el 30 Octubre de 2014 en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf).

<sup>221</sup>ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

La carta de crédito no es el único medio de pago con el cual se pueden hacer negociaciones internacionales, existen otros mecanismos que facilitan estas negociaciones como son:

**Pago por adelantado:** es el pago que recibe el exportador antes de efectuar el embarque, es uno de los sistemas más seguros para el exportador, porque él solo enviará la mercancía cuando haya recibido el pago de la mercancía. Su uso es limitado este requiere de una extrema confianza del importador hacia el exportador<sup>222</sup>.

**Pago al contado/contra documentos:** es todo pago que recibe el exportador, una vez se efectúa el embarque frente al importador, presentando los documentos necesarios que requiere cada producto<sup>223</sup>.

**Pago a plazo:** es el pago que recibe el exportador después de entregar los documentos de embarque al importador. El plazo será acordado entre importador y exportador, el cual está sujeto a la fecha de embarque<sup>224</sup>.

**Cuenta abierta:** en esta forma de pago el exportador envía la mercancía, la factura y los documentos de embarque al importador, el cual espera el pago, es decir el importador recibe ahora la mercancía y paga después por ella, esta es una de las formas de cobranza más riesgosa para el exportador<sup>225</sup>.

#### ✓ **Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas)**

Todo proceso de exportación obliga el reintegro de divisas a través de los intermediarios bancarios, es por tal motivo que los exportadores deben de efectuar venta de divisas a estos intermediarios.

---

<sup>222</sup>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Formas y medios de pago internacionales. Consultado el 6 de Noviembre de 2014 en:

<http://www.google.com.co/url?url=http://www.mincit.gov.co/descargar.php%3Fid%3D24465&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=VUKQVljzE9DTgwTJ4YLwAg&ved=0CBIQFjAA&usg=AFQjCNEHLOKML2FbgvlpzR3wgZvDKDvHyw>.

<sup>223</sup>Ibid.

<sup>224</sup>Ibid.

<sup>225</sup>ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

<sup>225</sup>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Formas y medios de pago internacionales. Consultado el 6 de Noviembre de 2014 en:

<http://www.google.com.co/url?url=http://www.mincit.gov.co/descargar.php%3Fid%3D24465&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=VUKQVljzE9DTgwTJ4YLwAg&ved=0CBIQFjAA&usg=AFQjCNEHLOKML2FbgvlpzR3wgZvDKDvHyw>.

Este es otro de los aspectos que afectan directamente el proceso de exportación los gerentes de las empresas agropecuarias objeto de estudio manifiestan que la tasa de cambio, sus fluctuaciones son un factor determinante al momento de hacer negociaciones debido a que existe una relación directamente proporcional entre a tasa de cambio y las utilidades reflejadas en el proceso de negociación<sup>226</sup>.

El proceso de exportación no es tarea fácil en sus inicios, esto lo manifiesta el 100% de las empresas agropecuarias del municipio de Palmira objeto de estudio, para los empresarios, es un proceso dispendioso donde se asumen riesgos, sin embargo es una decisión que permite que las empresas locales puedan obtener beneficios significativos para sus crecimiento y desarrollo, para Diego Mauricio Corrales gerente de Profutales el proceso de exportación es un reto para el sector agropecuario, por las características de los productos, en el caso de su empresa este proceso no ha sido su fuerte ,lo cual ocasiona que la empresa no se dedique al desarrollo de estrategias para desarrollar exitosamente el proceso<sup>227</sup>.

### **13.4 Capacidad productiva**

La capacidad de producción de una empresa define los niveles competitivos de la misma de modo concreto, estableciendo de esta manera la tasa de repuesta de la empresa a su mercado objetivo, permite que la empresa determine su estructura de costos. La capacidad productiva es un factor predominante en cualquier empresa y en el momento que se desea estudiar, se debe tener en cuenta un control, puesto que, si no es el apropiado la empresa puede perder muchos clientes, si su servicio es lento admitirá el ingreso de la competencia al mercado, y por el contrario si la capacidad es excesiva la empresa tendrá que reducir sus precios para estimular la demanda, generando esto un exceso de inventario.<sup>228</sup> En el caso de las empresas del sector agropecuario de Palmira, objeto de estudio, la capacidad productiva de estas es limitada y solo alcanza a suplir la demanda del mercado nacional, como es el caso de la empresa Profutales, el gerente Diego Mauricio Corrales manifiesta que la empresa tiene una capacidad productiva bastante amplia y lo suficiente para competir en un mercado internacional, pero la empresa solo busca satisfacer en su totalidad la demanda local, Corrales manifiesta que el proceso de exportación se amerita cuando la empresa maneje excedentes de producción bastante grandes que no alcancen a distribuirse en el mercado local<sup>229</sup>.

---

<sup>226</sup> PROEXPORT. Que hacer para exportar. Consultado el 30 Octubre de 2014 en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf).

<sup>227</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

<sup>228</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

<sup>229</sup> Ibid.

El 100% de las empresas agropecuarias de Palmira objeto de investigación son pequeñas, lo que ocasiona que sus plantas de producción tengan poca capacidad para producir en grandes volúmenes lo que ocasiona que solo pueda suplir la demanda del mercado nacional<sup>230</sup>.

Sin embargo es importante resaltar que la empresa Palmitropicales, le apunta al proceso de exportación, esta es una empresa que desde sus inicios enfoco todos sus procesos al mercado externo, porque sus productos poseen características que permiten competir en otros mercados distintos al local, Palmitropicales distribuye el 95% su producción al exterior, y tan solo 5% lo destina al mercado local, las flores y follajes son productos de gran éxito en los mercados externos<sup>231</sup>.

### **13.5 Falta de capital**

El 33% de las empresas agropecuarias objeto de estudio de Palmira – Valle del Cauca, manifestaron, que la falta de capital limita que las empresas realicen el proceso de exportación, porque la empresa debe de diseñar nuevas formas para comercializar sus productos, ampliar sus plantas de producción, inversión en tecnología, contratar mano de obra especializada en temas de exportación, realizar trámites aduaneros y patentar sus marcas, al comercializar productos en el exterior la demanda será mayor, lo que implica que se deba incrementar la compra de materias primas, las empresas locales en ocasiones no tienen el capital suficiente para llevar a cabo todo este proceso, y es por esto que se desiste en la idea de exportar<sup>232</sup>.

Los empresarios manifestaban que en ocasiones se requerían alianzas con otras empresas para poder llevar a cabo el proceso de exportación, debido a que la capacidad de la organización no era lo suficiente para hacerlo. Al realizar alianzas las empresas no logran explotar todo su potencial, porque se apoyan en aquellas que son más fuertes, ocasionando que la pequeña y mediana empresa agropecuaria pierda importancia en la economía frente a las que son más avanzadas<sup>233</sup>.

### **13.6 Tecnología**

Hoy en día la tecnología se ha convertido en un factor determinante para las organizaciones en todos sus procesos debido principalmente a que esta permite

---

<sup>230</sup> Ibid.

<sup>231</sup> ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN. La gestión en la producción. Consultado el 25 de noviembre de 2014 en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>.

<sup>232</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

<sup>233</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

hacer los procesos de forma más rápida y de esta manera poder competir con mayores ventajas que otras organizaciones que no hacen uso de la tecnología.<sup>234</sup> En el caso del sector agropecuario de Palmira, las empresas no cuentan con tecnologías suficientes que le permiten producir a escala, más rápido y obtener una mayor producción lo que ha ocasionado que el sector sea poco competitivo frente a otras economías más avanzadas como es el caso de los Estados Unidos, así lo manifiesta el gerente de Profutales Diego Mauricio Corrales, para el EE.UU es uno de los países presentan mayores desarrollos tecnológicos en lo relacionado al sector agropecuario, este es un país que tiene un alto potencial en investigación y desarrollo lo que permite que sus productos manejen costos inferiores a los de Colombia ocasionando que los productos nacionales pierdan competitividad frente a EE.UU, Profutales manifiesta que al único país al cual no exportaría sería a los Estados Unidos el considera que sus productos no tendrían éxito en ese mercado<sup>235</sup>.

En el siglo XXI en el que nos encontramos hoy la tecnología se ha convertido en un sinónimo de eficiencia en las operaciones, donde a diario las empresas buscan alcanzarla en todo momento, gracias a que esta les permite obtener mejores resultados en cuanto a costos de producción, logrando de esta manera ser más competitivos. La tecnología está muy relacionada con la capacidad productiva de las empresas, por qué dependiendo de la tecnología empleada por la empresa, así mismo serán los niveles de producción de la empresa, para Fabiola Montealegre gerente de Palmitropicales es indispensable el uso de la tecnología en los procesos de producción, gracias a que este le obtener menores costes de producción y de esta manera lograr más competitivo en los mercado en los cuales la empresa desea ingresar<sup>236</sup>.

## **14. CAPÍTULO IV**

### **CAUSAS QUE IMPIDIERÓN LA CONTINUIDAD DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN**

Por medio del desarrollo de la investigación se logra identificar que existen algunas variables que aquejan al sector agropecuario, el cual es el centro del estudio, esto quiere decir que no solo existen aspectos o limitantes para la empresa que nunca ha realizado un proceso de exportación sino que además existen variables que hicieron que una empresa desistiera de la idea de exportar, es decir empresas que siendo exportadoras dentro del sector lo dejaron de hacer debido a algunos limitantes que fueron el acabose para el proceso.

---

<sup>234</sup> Ibid.

<sup>235</sup> Ibid.

<sup>236</sup> Ibid.

Al realizar el trabajo de campo por medio de la entrevista y la encuesta se logra identificar que se presentaron algunas variables que impidieron seguir con el proceso de exportación en algunas de las empresas objeto de la investigación, estas variables de manera generalizada son: difícil exportación de productos agropecuarios, procesos demasiado largos y dispendiosos, asumir demasiados riesgos, procesos muy costosos, poca oferta, capacidad productiva y pocos volúmenes para exportar, poca demanda y poco beneficio económico.

#### **14.1 Difícil exportación de productos agropecuarios**

A la hora de llevar a cabo los procesos de exportación, el tratamiento que se le debe dar a las mercancías debe ser muy especial. La importancia varía de acuerdo al tipo de mercancía o producto exportado. Todos los esfuerzos realizados en esta parte de la exportación tienen como objetivo entregar al cliente el producto con los más altos estándares de calidad que se exige y requiere, de esta manera toda empresa deberá realiza actividades que generen plena satisfacción del cliente y/o consumidor<sup>237</sup>.

El estudio realizado a las pequeñas y medianas empresas agropecuarias de la ciudad de Palmira, reflejó dentro de la empresa Profrutales, todos los requisitos que debe de cumplir una organización agropecuaria cuando desea vender sus productos al exterior, esta empresa fue una de las entrevistadas, es así como declara el Ingeniero Agrónomo Diego Mauricio Corrales perteneciente a esta compañía, que el proceso de exportación de mercancías no es nada fácil, y más aún cuando se desea vender productos de carácter perecedero, en donde los procesos se complejizan básicamente por la falta de una estructura logística en los puertos colombianos que facilite el envío de esta clase de mercancías hacia el exterior. Las adecuaciones logísticas de los puertos no son las mejores, los cuartos de almacenamiento no son aptos para material perecedero, y por esta razón el envío de productos agropecuarios corre gran riesgo, generando incertidumbre y mayores costos en la medida en que la empresa debe de ingeniarse formas de conservar los productos, lo cual genera costos adicionales<sup>238</sup>.

El envío de mercancías agropecuarias están expuestas a factores climáticos, es decir existen productos que deben llevar una cadena de frio para que no sea en poco tiempo productos desechados, y genere de esta manera pérdidas para la empresa exportadora, en Colombia este tipo de tecnologías no existen en los

---

<sup>237</sup> CEO. Requisitos fitosanitarios para la exportación de productos frescos de Colombia a los estado unidos. Consultado el 20 de octubre de 2014 en: <http://www.ica.gov.co/cef/requisitos.htm>.

<sup>238</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

puertos, lo cual aumenta los niveles de riesgo y disminuye los deseos de exportar mercancía perecedera al exterior<sup>239</sup>.

Además de esto Colombia posee atraso en puertos, aeropuertos, ferrocarriles, plantas de secamiento y depósitos de almacenamiento que no facilitan el acaparamiento, ni envió rápido y seguro de productos con características agropecuarias, esto refleja claramente que las empresas que en algún momento han llegado a exportar y actualmente no lo hacen dejaron de insistir en el proceso de exportación por todas estas dificultades que se presentan tanto en el proceso como dentro de la infraestructura de la zona colombiana<sup>240</sup>.

## **14.2 Procesos demasiado largos y dispendiosos**

El proceso de exportación para cualquier pequeña o mediana empresa es un reto, no solo por la inversión que este requiere, sino además por otro tipo de limitantes que muchas veces cobran mayor fuerza que el mismo proceso y es así como se abandona la idea de vender los productos al mercado internacional<sup>241</sup>.

Las empresas agropecuarias de la ciudad de Palmira objeto de la investigación han encontrado en lo dispendioso, largo y complejo del proceso de exportación un limitante grande para darle continuidad al mismo<sup>242</sup>.

Los trámites que se deben realizar para lograr vender fuera del país un producto del sector agropecuario es muy engorroso, debido a que existen muchos filtros en donde se pueden parar el proceso, esto también genera mayores costos, por ejemplo existe la inscripción al ICA, que genera un paso más en esta larga tarea, en realidad los pasos son varios y cuando se trata de alimentos se puede ver que el proceso incrementa su complejidad<sup>243</sup>.

El proceso de exportación se resume en siete pasos, y estos se listan a continuación<sup>244</sup>:

---

<sup>239</sup> CEO. Requisitos fitosanitarios para la exportación de productos frescos de Colombia a los estado unidos. Consultado el 20 de octubre de 2014 en: <http://www.ica.gov.co/cef/requisitos.htm>.

<sup>240</sup> RODRÍGUEZ, Carlos. Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional. Consultado el 21 de octubre de 2014 en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4537/1015404763-2013.pdf?sequence=1>.

<sup>241</sup> RUIZ, Cinthia. Rentabilidad del agro, principal problema para exportar. Consultado el 22 de octubre de 2014 en: [http://www.larepublica.co/comercio-exterior/rentabilidad-del-agro-principal-problema-para-exportar\\_124096](http://www.larepublica.co/comercio-exterior/rentabilidad-del-agro-principal-problema-para-exportar_124096).

<sup>242</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

<sup>243</sup> ICA. guía para la importación y exportación de vegetales, productos y subproductos de origen vegetal. Consultado el 22 de octubre de 2014 en:

[http://www.ica.gov.co/CEF/guia\\_importacion\\_exportacion\\_vegetales.aspx](http://www.ica.gov.co/CEF/guia_importacion_exportacion_vegetales.aspx).

<sup>244</sup> Ibid.

- Registro como exportador
- Estudio de mercado y localización de la demanda potencial
- Ubicación de la posición arancelaria
- Procedimientos de visto bueno
- Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN:
- Medios de pago
- Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas

En cada uno de los anteriores ítems se desprenden trámites que deben realizar las empresas que deseen exportar, sin embargo, esto se agudiza cuando se habla de empresas pertenecientes al sector agropecuario, en donde se debe cumplir con varios requisitos fitosanitarios que permitan la exportación, estos especialmente para tratados de libre comercio como el de Colombia con EEUU, son:

- ✓ País exportador, es decir obtener todos los certificados que exige la autoridad competente, en este caso el ICA.
- ✓ Análisis de riesgo
- ✓ Productos autorizados
- ✓ Tratamientos cuarentenarios
- ✓ Áreas libres
- ✓ Áreas vigiladas
- ✓ Inspección

Estos requisitos que se exigen tienen su razón de ser gracias a que son productos perecederos, los cuales tienden a tener una vida útil muy baja y las autoridades pertinentes contralan este fenómeno con todos los trámites que se exigen. La empresa Profutales incluso declara que muchas veces todo el esfuerzo y desgaste no justifica las utilidades obtenidas en este proceso<sup>245</sup>.

### **14.3 Asumir Riesgos**

Uno de los grandes y más peligrosos motivos por los cuales un empresario se abstiene de hacer cambios e ir más allá es el miedo a asumir riesgos, a dar el paso que nunca ha querido dar por desconfianza a fracasar, a perder o simplemente a ser mal juzgado<sup>246</sup>.

La tarea de ser el gerente de una organización incluye muchas variables de relevante importancia para el crecimiento de la empresa. Estas demás variables involucran por ejemplo la motivación del talento humano, la administración de los

---

<sup>245</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

<sup>246</sup> OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Miedo a asumir riesgos. Consultado el 23 de octubre de 2014 en: <http://www.observatoriorh.com/articulos-orh/miedo-asumir-riesgos.html>.

recursos y además de otros aspectos la toma de decisiones, que se ha convertido en este mercado tan altamente competitivo en una tarea muy compleja por hacer, debido a que se afecta a partir de esta, el rumbo que tome toda una empresa con su funcionamiento y con sus elementos constitutivos<sup>247</sup>.

Es así como una simple decisión puede repercutir en más de una sola área de la empresa, y es así como el quehacer organizacional sufre un desequilibrio con respecto al confort con el que esta venía funcionando<sup>248</sup>.

Una mala decisión podría desencadenar problemas o tal vez éxitos que nunca se esperaron tener, pero de eso precisamente se trata, de correr riesgos pero de manera responsable, primero que todo saber claramente cuáles son esos objetivos que se persiguen con el proyecto a desarrollar y a partir de esto hacer todo un proceso de planificación a lo que después se desarrollara, para tener un futuro con mayores probabilidades de éxito y de beneficios para la compañía<sup>249</sup>.

Al mencionarse el sector agropecuario y precisamente el mercado que estudia la investigación, la situación no es ajena, y los niveles de temor según menciona Diego Mauricio Corrales, perteneciente a la organización Profrutales, son mayores, debido a que la pequeña y mediana empresa por lo general posee niveles bajos de capital, los cuales son muy bien aprovechados y cuidados, y al realizar procesos de exportación, es decir al invertir en la exportación, esto puede significar un riesgo de perderlo todo y más aún el ganar deudas bancarias o financieras. La empresa agropecuaria de Palmira que alguna vez llegó a exportar y ya no lo hace, menciona que una de las características por las cuales desistieron de la idea de exportar se debe a que temía que al invertir más se podría perder más es decir se tenía temor y miedo de fracasar. El miedo o el temor se pueden evidenciar en la toma de decisiones que un gerente debe de tomar cuando se decide o se piensa en la idea de llegar a exportar o seguir avanzando dentro de este proceso de compra y venta de productos en el exterior, esa sensación de perder, de fracasar a la vez puede afectar en las actividades normales de toda una empresa. Por este motivo la dirección es el principal pilar de una empresa que debe de estar muy seguro al dar el paso hacia la exportación, con un alto porcentaje de confianza, de planeación, de convicción y saber contagiar de esa buena sensación a todo el resto de la organización para llegar a tener unos buenos resultados<sup>250</sup>.

---

<sup>247</sup> PSICOLOGÍA Y EMPRESA. Tareas, Roles y Funciones Principales De Un Gerente. Consultado el 24 de octubre de 2014 en: <http://psicologiayempresa.com/tareas-roles-y-funciones-principales-del-gerente.html>.

<sup>248</sup> GERENCIA.COM. que es la toma de decisiones. Consultado el 24 de octubre de 2014 en: [http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones).

<sup>249</sup> Ibid.

<sup>250</sup> PSICOLOGÍA Y EMPRESA, Op. Cit.

#### 14.4 Proceso de la exportación costoso

Los trámites que se deben realizar al iniciar un proceso de exportación como anteriormente se dijo son muy complejos y toman mucho tiempo, y dentro de este proceso los costos en los que se incurren muchas veces sobrepasan lo que se ha presupuestado. Las políticas colombianas para quienes desean realizar procesos de exportación son muchas, y van ligadas a certificados y papeleos que representan (dineros) costos para la compañía<sup>251</sup>.

Para una empresa que pertenece al sector agropecuario este ítem repercute de forma más fuerte, ya que al ser productos perecederos los que se van a exportar deben de contener junto a ellos cantidades de licencias, certificaciones, aprobaciones, entre otros, que incrementan más estos presupuestos para el proceso<sup>252</sup>.

Dentro de la investigación se logra evidenciar que al exportador agropecuario por obligación le corresponde tener un certificado del ICA, el cual se le exige a productos perecederos que van a venderse fuera del país de manera etiquetada, o para ser expuestos en almacenes, pero ocurre que en la mayoría de las veces se exporta a empresas que inmediatamente consumen el producto, es decir el certificado del ICA en este caso no aplicaría, sin embargo para hacer posible el proceso de exportación es indispensable obtener esta certificación. De esta manera el dinero que se cobra por este documento, es un dinero que en Colombia no se debería de cobrar para este sector, ya que un cliente al ver que el producto llega en malas condiciones no realiza el pago, es decir el mismo producto es capaz de evidenciar su calidad o su mal estado, sin necesidad de realizar un pago tan grande como es este registro para algo que no tendrá ninguna función al llegar los productos a su destino<sup>253</sup>.

Los costos dentro del proceso de exportación en Colombia elevan mucho más el presupuesto que el empresario agropecuario ha planificado, estos costos en no son bien estructurados ni planificados, debido a que en muchos casos estos certificados no cumplen la función con la que fueron creados. Los exportadores son quienes asumen el costo y así las probabilidades de envío de mercancías al exterior se vuelven más pequeñas. Además de se encuentran los demás costos con los que el exportador según sea el caso de exportación se ha comprometido a pagar con su cliente, es decir con el importador de los productos, también el riesgo que toman los exportadores al realizar un envío de productos perecederos con las condiciones

---

<sup>251</sup> PROCOLOMBIA. Guía para exportar bienes desde Colombia. Consultado el 25 de octubre de 2014 en: <http://www.procolombia.co/node/1148>.

<sup>252</sup> INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. Quiénes somos. Consultado el 27 de abril de 2014, en: <http://www.ica.gov.co/El-ICA.aspx>.

<sup>253</sup> Ibid.

logísticas y de almacenamiento con las que cuentan los puertos y equipos de envío en Colombia<sup>254</sup>.

Los altos costos en los que se incurren en Colombia por el envío de productos al exterior limitan la idea de seguir dentro del proceso de exportación e ir tomando más experiencia en el campo de la internacionalización de los productos<sup>255</sup>.

#### **14.5 Poca oferta, capacidad productiva y volúmenes para exportar**

Existen muchos ejemplos de grandes empresas colombianas que por su poca tecnología, personal, capital, etc. No alcanzan a satisfacer plenamente el único mercado al que estas llegan<sup>256</sup>. Las empresas agropecuarias objeto de estudio, por ser organizaciones pequeñas, y medianas no son ajenas a esta afirmación, debido a que son empresas que por su escaso capital, no producen en cantidades grandes o suficientes para competir al otro lado del mundo, es decir sus pocos presupuestos de capital frenan la idea de seguir produciendo para exportar y es así como no ofertan de manera internacional<sup>257</sup>.

Una de las variables que se desprenden de la falta de capital es la limitada capacidad tecnológica que las pequeñas y medianas empresas agropecuarias poseen, esto limita en gran manera la idea de competir fuera del ámbito nacional con otras empresas, y es así como se desiste en la idea de seguir exportando y competir en el exterior. Al no haber capacidad productiva dentro de estas empresas su oferta es bastante limitada y escasamente abastece el mercado nacional<sup>258</sup>.

Muchas veces los pedidos realizados desde el exterior a pequeñas y medianas empresas agropecuarias de Palmira que hoy día son ex exportadoras era grandes, sin embargo por la poca capacidad en capital, tecnología y personal se cancelaba las negociaciones, y según dice la empresa Profutales se iban perdiendo clientes poco a poco<sup>259</sup>.

---

<sup>254</sup> RODRÍGUEZ, Carlos. Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional. Consultado el 21 de octubre de 2014 en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4537/1015404763-2013.pdf?sequence=1>.

<sup>255</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

<sup>256</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Fundamentos de administración. Consultado el 22 de octubre de 2014 en:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2\\_c\\_b.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2_c_b.htm).

<sup>257</sup> ALBERDI, Jokin y PEREZ, Karlos . Microempresas. Consultado el 23 de octubre de 2014 en: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/141>.

<sup>258</sup> MONTOYA, Alexandra; MONTOYA, Iván y CASTELLANOS, Oscar. Situación de la competitividad de las mipyme en Colombia: Elementos actuales y retos. Consultado el 06 de noviembre del 2014 en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>.

<sup>259</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

## 14.6 Poca demanda

La competencia empresarial actualmente es un factor de vital importancia dentro de las estrategias que toda organización planea, organiza, ejecuta y controla; la gran cantidad de oferta de empresas dentro de todos los sectores incrementa en gran medida los niveles de competencia y así se llega a estar dentro de un mercado con unos estándares muy altos de calidad, de precio, de promociones, etc. Y esto hace que sea cada vez más difícil competir y liderar dentro del sector empresarial en el cual se encuentra la empresa<sup>260</sup>.

La idea de competir dentro de un sector muchas veces intimida a las empresas y el temor no se hace esperar logrando en la mayoría de las veces desistir en la idea de la permanencia dentro del mercado y se culmine con la etapa empresarial; esto mismo ocurre y de manera mucho más fuerte en el ámbito internacional, en donde existen millones de empresas de todo el mundo, con nuevas ideas, con más fuerza, con más interés en ingresar y liderar mercado en países específicos, es así como las empresas agropecuarias de Palmira objeto del estudio llegan a desistir en la idea de seguir exportando; pero no precisamente por no seguir dentro de esta dura competencia, sino porque muchas veces la poca demanda de sus productos hacen que se pierda dinero dentro del proceso de exportación<sup>261</sup>.

Existen muchas empresas de otras partes del mundo que ofrecen productos similares y a mucho más bajo precio, lo cual hace que los clientes potenciales inicien procesos de selección y así los productos colombianos no son tomados en cuenta, debido a que las estrategias organizacionales y ayuda gubernamentales no están muy fortalecidas como para enfrentar empresas de países potencias que le brindan todo el apoyo a los agricultores y así los proceso se les facilitan más que a las empresas colombianas<sup>262</sup>.

## 14.7 Poco beneficio económico

Cuando en un sector específico del mercado existen varias organizaciones realizando la misma actividad económica, con las mismas características empresariales en la terminación de los productos, hace que la competencia sea más fuerte y es así como se inicia con una guerra en donde no existe una característica

---

<sup>260</sup> SECOFI. Análisis de la competencia. Consultado el 23 de octubre de 2014 en: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>.

<sup>261</sup> ESCUDERO, Javier. Conocer el mercado, la competencia, los potenciales clientes.... Consultado el 24 de octubre de 2014 en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/convierte-tu-idea-de-negocio-en-una-empresa/conocer-el-mercado-potencial>.

<sup>262</sup> ENTREVISTA con RICARDO GARCIA, Directivo de la empresa Blanca Mirella Hurtado De Reyes E Hijos Limitada. Palmira, 11 de octubre de 2014.

diferenciadora, sino que se inicie una guerra de precios, en donde la organización que ofrezca un menor precio de los productos es la que se gana los clientes y es así como los beneficios o utilidades del negocio no son los más altos, ni los más apetecibles<sup>263</sup>.

Dentro del mercado nacional estas guerras de precio se dan con mucha frecuencia, debido a que no existen en muchos casos la característica diferenciadora que pueda ser capaz de fidelizar a un cliente con una marca específica<sup>264</sup>.

En los procesos de exportación este modelo presentado no es extraño, gracias a que muchas industrias internacionales poseen mayores avances tecnológicos que hacen abaratar costos y así mismo los precios son más cómodos para los clientes; este precisamente es uno de los más poderosos motivos por los cuales una empresa con las características objeto del estudio desiste en la idea de exportar, debido a que los beneficios económicos no son los mismos, precisamente por la competencia tan marcada que existe y por la cantidad de costos en los que se incurre para llegar a exportar desde Colombia<sup>265</sup>.

Mencionado por el Ingeniero Agrónomo Diego Mauricio Corrales, las utilidades que dejan el negocio de la exportación en muchos casos para las empresas objeto del estudio no son las más alentadoras, muy por el contrario los desgastes son mayores y es así como se desiste en la idea de seguir desgastándose y compitiendo en el mercado internacional tan arduamente competido y fortalecido<sup>266</sup>.

## **15. CONCLUSIONES**

Dando respuesta al objetivo general que consistía en analizar la situación exportadora de la pequeña y mediana empresa agropecuaria en la ciudad de Palmira, se logró evidenciar que el proceso de exportación en el Valle del Cauca, tiene poca importancia para el sector agropecuario, como se demuestra en los capítulos 1, 2, 3, y 4 del presente trabajo de grado, es así como se puede reflejar una situación preocupante en el tema de comercialización con el exterior, debido a que la presencia de los TLC a los mercados colombianos no está brindando un apoyo en el sector agropecuario, sino por el contrario lo está afectando en gran medida. Con la firma de los TLC, no solo se generó la posibilidad de enviar los productos colombianos a mercado externos, sino que además favoreció la llegada de nuevos productos al territorio colombiano, productos con unas características bastante atractivas incluso para el mismo consumidor colombiano, quien por todos

---

<sup>263</sup> KRELL, Horacio. Océano rojo y océano azul. Consultado el 26 de octubre de 2014 en:

<http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=422&t=Oc%E9ano-Rojo-y-Oc%E9ano-Azul.htm>.

<sup>264</sup> Ibid.

<sup>265</sup> Ibid.

<sup>266</sup> ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

los beneficios de innovación y precio, se inclina por adquirir dichos productos, y es así como se refleja dentro del marco del TLC que el productor colombiano no está preparado para asumir una competencia como la requiere el mercado mundial. En esta problemática mucho tiene que ver el gobierno nacional quien además de no tomar en cuenta la inexperiencia del productor colombiano en temas de exportación y competitividad con mercados extranjeros, ha impedido en cierta medida los impulsos de exportar a través de todos los trámites y documentos que exige para que alguien pueda llegar a dar a conocer sus productos al exterior.

Dentro de los objetivos específicos se incluyeron tres tipos de empresas objeto de estudio, el trabajo de campo permitió evidenciar el porcentaje de empresas que actualmente están exportando, las que nunca han iniciado un proceso exportación y las empresas que en algún momento realizaron el proceso de exportación pero ya no lo hacen. Una vez realizado el trabajo de campo se logra concluir que el 33% de las empresas encuestadas si están practicando el proceso de exportación, es importante resaltar que en ese 33% se incluyen las empresas que abandonaron el proceso de exportación pero años más tarde lo retoman nuevamente; el 67% de las empresas encuestadas objeto de estudio no le apuntan al proceso de exportación por muchos factores ajenos a su microambiente y macro ambiente.

Además se logra identificar que no son muchas las pequeñas y medianas empresas agropecuarias existentes, y que además dentro de estas empresas la cantidad de empleados es limitada, gracias a las pocas funciones a desempeñar en cada cargo y porque representa menores costos para la pequeña y mediana empresa agropecuaria, lo cual es de gran relevancia para el funcionamiento de las mismas. Se caracterizó de manera general a la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, objeto de estudio y se llega a la conclusión que son empresas en su mayoría con poco personal, poca capacidad tecnológica y con poco capital para invertir, lo cual en muchas veces restringe la idea de iniciar o retomar un proceso de exportación.

El proceso de exportación para la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira Valle del Cauca es una oportunidad de crecimiento y desarrollo, porque las empresas pueden intercambiar nuevos conocimientos y tecnologías que le permitan mejorar sus procesos, sin embargo es importante resaltar que es un proceso a largo plazo que la empresa debe de planear muy bien e ir adaptando poco a poco sus productos, estructura y personal para así enfrentar un mercado distinto al suyo.

Al mencionar el tema de la normatividad que se exige dentro del proceso de envío de mercancías al exterior, el panorama es un poco turbio, debido a que el trámite para enviar productos de carácter perecedero a otro país es muy dispendioso y requiere muchas certificaciones y documentos que en cierta manera limitan la idea de pensar en exportar, es decir los procesos de exportación para los productos agropecuarios van ligados a una gran diversidad de tramitaciones que en muchas ocasiones frenan el impulso de pensar en vender los productos al exterior.

La capacidad que posee la empresa colombiana en el marco del TLC, con respecto a las empresas de los demás países, está en gran desventaja, debido a la diferencia tan marcada en las políticas que implementa cada gobierno como ayuda a los productores del sector agropecuario, además de la pésima infraestructura que Colombia tiene para posibilitar el envío de mercancías al exterior, la falta de capital dentro de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias también limitan una producción que compita con el exterior y por supuesto la tecnología que es un elemento indispensable en toda la producción, manejo, distribución e innovación dentro de este tipo de organizaciones que manejan mercancías con estas características.

Es importante tener en cuenta todos los factores que han hecho que la empresa que alguna vez exporto, no se decida a volver a realizarlo y entender, comprender y resolver estos factores para evaluar la conveniencia de exportar o no hacerlo. Se logra concluir que debido a la poca demanda, el poco beneficio económico y los altos niveles de riesgo han hecho que algunas de las empresas que alguna vez exportaron hoy en día no lo hagan y desistan por ahora en la idea de exportar.

## **16.RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones fundamentadas en la experiencia del desarrollo del presente trabajo de grado son:

- La alcaldía podría promover un acuerdo junto con el gobierno nacional, para que aliados brindaran a los empresarios agropecuarios de Palmira un beneficio que incentive la exportación a otros países, es decir podrían dar premios lucrativos, materias primas, entre otros, para promover el proceso de exportación en uno de los lugares con más características acordes para el sector agropecuario, es decir para Palmira, una zona reconocida como la capital agrícola de Colombia, por sus fuentes hídricas, terrenos, materias primas, entre otras.

- A nivel regional, la Alcaldía junto con la Cámara de Comercio debería de gestionar programas de capacitación respecto al tema de las exportaciones para todos los empresarios del sector agropecuario, así se despejarían en gran medida muchas dudas referentes al tema tratado, y los niveles de incertidumbre serían menores.
- Tener a nivel nacional una mejoría en puertos marítimos, aéreos y terrestres, es decir poseer a nivel local carreteras eficientes, puertos con todas las características indispensables para el envío de productos perecederos, además de cuartos de almacenamiento para continuar cadena de frío, mayores adecuaciones para el transporte de mercancía agropecuario, entre otros, debido a que este es uno de los factores más relevantes que restringen la continuidad del proceso de exportación en algunas de las empresas entrevistadas.
- Realizar una matriz DOFA con la participación de todos los empresarios agropecuarios de Palmira, alcaldía y cámara de comercio, con el fin de evaluar interna y externamente cada una de las empresas y la capacidad de la ciudad de manera general frente a la competitividad externa que ha traído los TLC que Colombia ha firmado y así poder aprovechar al máximo todas las fortalezas halladas y saber beneficiarse con las oportunidades que se presenten.
- Gestionar con la Cámara de Comercio y el ente universitario, convenios que faciliten el contacto de los estudiantes universitarios con las empresas de la región, debido a que a falta de una mayor colaboración por parte de estas organizaciones, el trabajo de campo de las investigaciones se afecta y los análisis pueden desvariar.  
Con respecto a lo anterior, en nuestro caso fueron muy pocas las compañías que nos brindaron información, la Cámara de Comercio de Palmira Valle nos facilitó un listado de la totalidad de las empresas medianas y pequeñas, y tratamos así de encontrar la mayor cantidad de información posible.
- Promover una actualización urgente de los datos que posee la Cámara de Comercio respecto a la clasificación que se le ha otorgado a los entes empresariales de Palmira, debido a que en nuestro caso las que se encontraban clasificadas como agropecuarias, no lo eran, sino que prestaban servicios al sector agropecuario, lo cual desajusto en algún sentido los inicios del trabajo de campo.

## 17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, Andrés. Manual de exportaciones: La exportación en Colombia. 1 edición. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008. p 109. ISBN (9588378400, 9789588378404).

GRIFFIN, Ricky W.; EBERT, Ronald J. y TREVIÑO ROSALES, Elizabeth. Negocios: Comprensión del contexto global de los negocios. 7 edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2005. p 119. ISBN (9702605970, 9789702605973).

PARKIN, Michael y SQUIVEL, Gerardo. Microeconomía: versión para Latinoamérica. 7 edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2006. P 503. ISBN (9702607183, 9789702607182).

ENTREVISTA con ARGEMIRO BEJARANO RODAS, Gerente de la empresa ARGEMIRO BEJARANO RODAS. Palmira, 27 de septiembre de 2014.

ENTREVISTA con CARLOS NAVIA, Gerente de la empresa AGROSILVALLE, AGROPECUARIA REYES .Palmira, 10 de octubre de 2014.

ENTREVISTA con DIEGO CORRALES, ingeniero agrónomo de la empresa PROFUTALES. Palmira, 18 de septiembre de 2014.

ENTREVISTA con FABIOLA MONTEALEGRE, ingeniera agrónoma de la empresa PALMITROPICALES. Palmira, 21 de septiembre de 2014.

ENTREVISTA con RICARDO GARCIA, Directivo de la empresa Blanca Mirella Hurtado De Reyes E Hijos Limitada. Palmira, 11 de octubre de 2014.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN. La gestión en la producción. Consultado el 25 de noviembre de 2014 en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>.

ALBERDI, Jokin y PEREZ, Karlos . Microempresas. Consultado el 23 de octubre de 2014 en:<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/141>.

ALCALDÍA DE PALMIRA. Historia Económica De Palmira. Consultado el 5 de abril del 2014 en: <http://www.palmira.gov.co/historia-economica-de-palmira.>].

\_\_\_\_\_. Palmira avanza. Consultado el 15 de abril de 2014 en:<http://www.palmira.gov.co/informacion-general>.

\_\_\_\_\_. Palmira es el primer municipio en el Valle con el pacto nacional por el agro. Consultado el 24 de abril de 2014 en:<http://www.palmira.gov.co/noticias/item/por-gestion-del-alcalde-ritter-lopez-palmira-es-el-primer-municipio-en-el-valle-con-el-pacto-nacional-por-el-agro>.

ASOEXPOR. Apertura económica y producción agropecuaria. Consultado el 20 de octubre de 2014 en: <http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/17863/17863.pdf>.

AULA DE ECONOMIA. Comercio internacional. Consultado el 2 de Mayo del 2014 en:<http://www.auladeeconomia.com/articulos2b.htm>.

BANCO DE LA REPUBLICA DEPARTAMENTO DE CAMBIOS INTERNACIONALES. inversión extranjera directa en Colombia. Consultado el 13 de Marzo de 2014 en:[http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-inversiones\\_extranjeras/default.html](http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-inversiones_extranjeras/default.html).

BANCO MUNDIAL .Que son las importaciones. Consultado el 22 de Marzo de 2014 en:<http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.ZS>

BETANCOURT, Ana; Sergio; TORRES, Alma y OLIVARES, Donizetty. Empresas familiares. Consultado el 12 de noviembre del 2014, en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>.

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. Apertura económica. Consultado el 13 de marzo de 2014 en: <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/apertura-economicahtm>.

BROWER, Chris. ¿Cuál es la diferencia entre la investigación cuantitativa y la cualitativa? Consultado el 26 de abril de 2014 en: [http://www.ehowenespanol.com/diferencia-investigacion-cuantitativa-cualitativa-info\\_346239/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-investigacion-cuantitativa-cualitativa-info_346239/).

BURNS, Nancy. Tipos de Estudio. Consulado el 26 de abril de 2014 en:<http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html>.

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Consulta de código CIU. Consultado el 26 de noviembre de 2014 en:[http://www.camaradirecta.com/index\\_oficina.php?Id\\_Master=11&Id\\_Division=1&Id\\_Secciones=21&Id\\_Subseccion=3&Tip\\_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo\\_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord\\_Seccion=2&Ids\\_Master=0&seccionactiva=21&secciones=12-21-18-19-22-15-13-17-20-16&sesion=view](http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=11&Id_Division=1&Id_Secciones=21&Id_Subseccion=3&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=2&Ids_Master=0&seccionactiva=21&secciones=12-21-18-19-22-15-13-17-20-16&sesion=view).

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Región Pacífico: Plataforma de Colombia en la Cuenca. Publicado el 6 de octubre del 2011. Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://www.ccc.org.co/articulos-revista.accion/ediciones/136/6116/region-pacifico-plataforma-decolombia-en-la-cuenca.html>.

CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico Palmira. Consulado el 15 de abril de 2014 en: [http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios\\_estadisticos/palmira/anuario\\_2013/anuario/38.pdf](http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2013/anuario/38.pdf).

CEO. Requisitos fitosanitarios para la exportación de productos frescos de Colombia a los estado unidos. Consultado el 20 de octubre de 2014 en: <http://www.ica.gov.co/cef/requisitos.htm>.

CEPAL. Empresas de la confección. Consultado el 11 de noviembre del 2014 en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/4604/cap32.htm>.

COLOMBIA.COM. ¿Qué es un TLC? .Consultado el 26 de noviembre del 2014 en: <https://www.colombia.com/actualidad/tlc/quees.asp>.

COLPRENSA. TLC: apertura o pérdida de competitividad. Publicado en el año 2013. Consultado el 5 de noviembre del 2014 en: [http://www.elcolombiano.com/historico/tlc\\_apertura\\_o\\_perdida\\_de\\_competitividad-EEEC\\_236244](http://www.elcolombiano.com/historico/tlc_apertura_o_perdida_de_competitividad-EEEC_236244).

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Infraestructura, transporte y logística. Consultado el 4 noviembre de 2014 en: <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/10/6-Infraestructura-Transporte-y-Logistica.pdf>.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA. Apoyos económicos en el sector agropecuario Colombiano. Consultado el 15 de octubre de 2014 en: <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/44388489/apoyos-economicos-en-el-sector-agropecuario-colombiano.pdf/5939475b-016b-41e5-948e-b8e4bccef551>.

CONTRERAS, Jorge. Industria y región en Colombia. Consultado el 10 de marzo de 2014 en: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/LibrosConSello/IndustriaRegionEnColombia.pdf>.

CORREA, Héctor, Jairo. Normatividad en la producción agropecuaria en Colombia: aspectos generales. Consultado el 26 de Abril del 2014 en: [http://www.unalmed.edu.co/~jjagudel/Normatividad\\_Produccion\\_Agropecuaria.pdf](http://www.unalmed.edu.co/~jjagudel/Normatividad_Produccion_Agropecuaria.pdf).

DANE. Comercio exterior. Consultado el 03 de marzo de 2014 en: <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/exportaciones>.

DELGADO, Munevar y G., William. TLC Colombia-Estados Unidos y su incidencia en el sector agrícola. Consultado el 30 de Marzo de 2014 en: <http://www.eumed.net/eve/resum/o6-03/wdm.htm>.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Glosario de términos. Consultado el 26 de noviembre de 2014 en:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio\\_exterior/exportaciones/glosario.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/exportaciones/glosario.pdf).

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda interna para la competitividad y productividad. Consultado el 5 noviembre de 2014 en:<http://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/agenda-interna-cauca.pdf>.

DINERO. Los que defienden el TLC con corea del sur. Consultado 25 de octubre de 2014 en:[http://piclatam.com/news/infop.php?tabla=contenido&referencia=33652&idioma=.](http://piclatam.com/news/infop.php?tabla=contenido&referencia=33652&idioma=)

DOMÍNGUEZ, Pedro. Introducción A La Gestión Empresarial. Consultado el 14 de abril de 2014 en:<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/6a.htm>.

ECONOMÍA INTERNACIONAL. Análisis de los TLC y sus efectos sobre el comercio exterior de Colombia. Consultado el 26 de octubre de 2014 en:<http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/5-analisis-de-los-tlc%C2%A8s-y-sus-efectos-sobre-el-com.pdf>.

EDITORIAL MCGRAW HILL. Según el tamaño de la empresa. Consultado el 15 de Marzo de 2014 en:<http://www.mailxmail.com/curso-patrimonio-empresas/empresas-segun-tamano-empresa>.

EFXTO. Exportaciones. Consultado el 10 de marzo en:<https://www.efxto.com/diccionario/e/3698-exportaciones>.

EL TIEMPO. TLC no son el “coco”, pero pueden serlo. Consultado el 15 de noviembre de 2014 en:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13052769>.

ESCUDERO, Javier. Conocer el mercado, la competencia, los potenciales clientes.... Consultado el 24 de octubre de 2014 en:<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/convierte-tu-idea-de-negocio-en-una-empresa/conocer-el-mercado-potencial>.

FARFÁN, Tarache y MILCEN, Ana. Exportaciones no tradicionales en Colombia. Consultado el 11 de Marzo de 2014 en:<http://www.slideshare.net/ANAMILCENTARACHE/exportaciones-no-tradicionales-de-colombia>.

FIONDA, Sofía. La Apuesta de Colombia por el Libre Comercio. Consultado el 15 de marzo de 2014 en:<http://www.usergioarboleda.edu.co/politica/laotrabancada/7Ramirez.htm>.

GALINDO, Lucas, Alfonso. Diversidad y Tamaño Empresarial. Consultado el 7 de noviembre de 2014

en:<http://books.google.com.co/books?id=84f24soopMC&pg=PT58&lpg=PT58&dq=porque+las+empresas+tienen++pocos+empleados&source=bl&ots=UyYeaCD05F&sig=xuxKg232R4cYyXZBihNZQXuB4Zg&hl=es419&sa=X&ei=ThxpVJuKEImmNqDLgKgH&ved=0CCYQ6AEwAw#v=onepage&q=porque%20las%20empresas%20tienen%20%20pocos%20empleados&f=false>.

GERENCIA.COM. La Empresa Familiar. Consultado el 11 de noviembre del 2014

en:[http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares).

GERENCIA.COM. que es la toma de decisiones. Consultado el 24 de octubre de 2014 en:[http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones).

\_\_\_\_\_. Internacionalización de la empresa. Consultado el 11 de Marzo de 2014 en: <http://www.gerencie.com/internacionalizacion-de-la-empresa.html>.

\_\_\_\_\_. Producto interno bruto. Consultado el 20 de Marzo de 2014 en:<http://www.gerencie.com/producto-interno-bruto.html>.

GOBERNACIÓN VALLE DEL CAUCA. Palmira. Consultado el 16 de abril de 2014 en: [http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/palmira\\_pub](http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/palmira_pub).

GOSSELMAN, Carl August. Viaje por Colombia 1825 y 1826. Consultado el 12 de marzo de 2014 en:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo89.htm>.

ICA. guía para la importación y exportación de vegetales, productos y subproductos de origen vegetal. Consultado el 22 de octubre de 2014 en:[http://www.ica.gov.co/CEF/guia\\_importacion\\_exportacion\\_vegetales.aspx](http://www.ica.gov.co/CEF/guia_importacion_exportacion_vegetales.aspx).

\_\_\_\_\_. Quienes somos. Consultado el 27 de noviembre de 2014 en:<http://www.ica.gov.co/EI-ICA.aspxee>.

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. Quienes somos. Consultado el 27 de abril de 2014, en:<http://www.ica.gov.co/EI-ICA.aspx>.

INTERLATÍN. ¿Qué es el TLC?. Consultado el 10 de marzo de 2014 en:<http://www.colombia.com/actualidad/especiales/tlc-con-estados-unidos/que-es-el-tlc/>.

JIMÉNEZ, Edith. Proyecto. Consultado el 13 de marzo de 2014 en:[jimenez.gep@mcfi-ub.net](mailto:jimenez.gep@mcfi-ub.net).

KALMANOVITZ, Salomón y LOPEZ, Enrique. La Agricultura en Colombia entre 1950 y 2001. Consultado el 26 de marzo de 2014 en:  
[http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/agr.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/agr.pdf).

KRELL, Horacio. Océano rojo y océano azul. Consultado el 26 de octubre de 2014 en:  
<http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=422&t=Oc%E9ano-Rojo-y-Oc%E9ano-Azul.htm>.

LA FAO. Requisitos para los certificados fitosanitarios. Consultado el 30 de Abril de 2014 en:  
<http://www.fao.org/docrep/004/Y3241S/y3241s06.htm>.

LA REPÚBLICA. Colombia y Canadá: Libre Comercio para más desarrollo. Consultado el 30 de octubre de 2014 en:  
[http://www.procolombia.co/sites/default/files/tlc\\_canada\\_larepublica\\_0.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/tlc_canada_larepublica_0.pdf).

LASSERR HUGO. Características de las empresas agropecuarias. Consultado el 25 de Marzo de 2014  
en:  
[http://www.agrouuguay.com.uy/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74:caracteristicas-de-la-empresa-agropecuaria-&catid=40:informes-contables-y-tributarios&Itemid=2](http://www.agrouuguay.com.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=74:caracteristicas-de-la-empresa-agropecuaria-&catid=40:informes-contables-y-tributarios&Itemid=2).

LAWINFO. Deterioro De Los Negocios, Reducciones De Costos Y De Tamaño. Consultado el 10 de noviembre de 2014 en: <http://abogados.lawinfo.com/recursos/ley-de-negocio/deterioro-de-los-negocios-reducciones-de-cost.html>.

LEIBOVICH José y ESTRADA, Laura. Competitividad del sector agropecuario colombiano. Consultado el 29 de marzo de 2014 en:  
[http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2008-2009/Agropecuario-\(agricultura\).pdf](http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2008-2009/Agropecuario-(agricultura).pdf).

LONDOÑO Rendón y ENRIQUE, Carlos. Apertura económica en Colombia. Consultado el 12 de Marzo en:  
<http://revistas.upb.edu.co/index.php/PensamientoHumanista/article/view/336>.

LONDOÑO, Carlos, Enrique. La apertura económica en Colombia. Publicado en el año 1998. Consultado el 12 de marzo de 2014 en:  
<http://revistas.upb.edu.co/index.php/PensamientoHumanista/article/view/336/295>.

MESA, Ramón y PÉREZ, Sindi. Coyuntura y política económica regional. Publicado en junio del 2011. Consultado el 1 de abril de 2014 en:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-42142011000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-42142011000100006&script=sci_arttext).

MIN TRABAJO. Palmira. Consultado el 5 de noviembre de 2014  
en:[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/157-palmira.html&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=rTGQVJ2mMImXNvu9gwg&ved=0CBIQFjAA&usg=AFQjCNE8r2ZAnBcrwGzUaO\\_eUPvKu5AsBQ](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/157-palmira.html&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=rTGQVJ2mMImXNvu9gwg&ved=0CBIQFjAA&usg=AFQjCNE8r2ZAnBcrwGzUaO_eUPvKu5AsBQ).

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DE COLOMBIA. Que debe hacer el usuario para tramitar la solicitud del certificado zoosanitario para exportación. Consultado el 30 de Abril de 2014 en:<http://ddvasesores.com/?p=2595>.

\_\_\_\_\_. La agricultura colombiana frente al tratado de libre comercio con Estados Unidos. Consultado el 28 de octubre de 2014  
en:<http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/Agricultura.pdf>.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. Formas y medios de pago internacionales. Consultado el 6 de Noviembre de 2014  
en:<http://www.google.com.co/url?url=http://www.mincit.gov.co/descargar.php%3Fid%3D24465&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=VUKQVljzE9DTgwTJ4YLwAg&ved=0CBIQFjAA&usg=AFQjCNEHLOKML2FbgvlpzR3wgZvDKDvHyw>.

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Guía para exportar en Colombia. Consultado el 08 de marzo de 2014 en:  
<http://www.consuladodecolombiasydney.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>.

\_\_\_\_\_. Acuerdos vigentes. Consultado el 26 de marzo de 2014 en:  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>.

\_\_\_\_\_. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Publicado en el año 2013. Consultado el 3 de octubre del 2014  
en:<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>.

MONTOYA, Alexandra; MONTOYA, Iván y CASTELLANOS, Oscar. Situación de la competitividad de las mypime en Colombia: Elementos actuales y retos. Consultado el 06 de noviembre del 2014  
en:<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>.

NAJAR, Laura, Isabel. Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004). Consultado el 12 de marzo de 2014 en:

<http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/0120-3053/1/6.pdf>.

NEOLIBERALISMO HISTORIA. Bloques económicos. Consultado el 26 de noviembre de 2014. En <http://neoliberalismohistoria.wordpress.com/2011/05/15/bloques-economicos/>

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Miedo a asumir riesgos.

Consultado el 23 de octubre de 2014 en: <http://www.observatoriorh.com/articulos-orh/miedo-asumir-riesgos.html>.

OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL VALLE DEL CAUCA.

Exportaciones del Valle Del Cauca. Publicado el 27 de enero del 2012. Consultado el 3 de abril de 2014 en: [http://www.observatoriovale.org.co/?attachment\\_id=640](http://www.observatoriovale.org.co/?attachment_id=640).

ORGANISMO DE CERTIFICACIÓN. Certificación de las buenas prácticas agrícolas. Consultado el 27 de Marzo de 2014 en:

<http://www.inti.gob.ar/certificaciones/c-BPAgricolas.htm>.

ORTIZ, Carlos, Humberto y URIBE, Ignacio. Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca. consultado el 26 de marzo de 2014 en:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000100001&script=sci_arttext).

PEREZ, Alexandra. ¿son suficientes los mecanismos de internacionalización ofrecidos por el gobierno a las pymes colombianas?. publicado en el año 2011.

Consultado el 25 de abril de 2014 en:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3237/2/PerezBonillaYennyAlexandra2011.pdf>].

PEREZ, Cris, Astrid y BERMÚDEZ, Marco. Índices De Competitividad Internacional. Publicado en el año 2013. Consultado el 5 de noviembre del 2014,

en:<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/psba.html>].

PERIODICO EL PAÍS. Colombia, el segundo mejor país para invertir en América latina. Publicado en, Bogotá: (5 de oct., 2012). Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-segundo-mejor-pais-para-invertir-america-latina>.

\_\_\_\_\_. Conozca Los Problemas Que Tienen En Jaque Al Agro Colombiano. publicado En, Bogotá: (11 de ago., 2013); Consultado el 27 de marzo de 2014 en:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/estos-son-problemas-tienen-jaque-agro-colombia>.

\_\_\_\_\_. Las exportaciones del Valle del Cauca aumentaron 5,7% en 2011. Publicado en, Bogotá: (11 de mar., 2012). Consultado el 02 de marzo de 2014 en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/exportaciones-del-valle-del-cauca-aumentaron-57-en-2011>.

PINEDA, Saul. Los Retos De Colombia En La Década De Los Años Noventa. Consultado el 13 de marzo de 2014 en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo16.htm>.

PORTAFOLIO. ¿Cómo va Colombia en exportaciones del agro? Consultado el 30 de septiembre de 2014 en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-30759>.

\_\_\_\_\_. Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Consultado el 6 de noviembre del 2014 en: <http://www.portafolio.co/negocios/beneficios-del-tlc-colombia-y-estados-unidos>.

PROCOLOMBIA. Guía para exportar bienes desde Colombia. Consultado el 25 de octubre de 2014 en: <http://www.procolombia.co/node/1148>.

\_\_\_\_\_. Ruta exportadora. Consultado el 06 de noviembre de 2014 en: <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora>.

PRODUCTOS DE COLOMBIA.COM. ¿Con Que Países Colombia tiene Tratados de Libre Comercio?. Consultado el 10 de marzo en: [http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC\\_Paises\\_Libre\\_Comercio\\_Colombia.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp).

PROEXPORT. Que hacer para exportar. Consultado el 30 Octubre de 2014 en: [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/como\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/como_exportar_bienes.pdf).

PSICOLOGÍA Y EMPRESA. Tareas, Roles y Funciones Principales De Un Gerente. Consultado el 24 de octubre de 2014 en: <http://psicologiayempresa.com/tareas-roles-y-funciones-principales-del-gerente.html>.

RAMOS, Dany. Teoría de la Ignorancia. Consultado el 10 de abril de 2014 en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-La-Ignorancia/2156069.html>.

RECENT FOCUSED MANAGEMENT ASSOCIATE PUBLICATIONS. El despido de personal no es la mejor opción para reducir costos. Consultado el 10 de noviembre del 2014

en:[http://www.focusedmanagement.com/knowledge\\_base/articles/fmi\\_articles/middle/interview.html](http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/interview.html).

RED DE DESARROLLO AGROPECUARIO. Impacto de las políticas de ajuste estructural en el sector agropecuario y agroindustrial. Consultado el 16 de octubre de 2014 en:<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/8372/lcl1618p.pdf>.

RODRÍGUEZ, Carlos. Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional. Consultado el 21 de octubre de 2014

en:<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4537/1015404763-2013.pdf?sequence=1>.

RUIZ, Cinthia. Rentabilidad del agro, principal problema para exportar. Consultado el 22 de octubre de 2014 en: [http://www.larepublica.co/comercio-exterior/rentabilidad-del-agro-principal-problema-para-exportar\\_124096](http://www.larepublica.co/comercio-exterior/rentabilidad-del-agro-principal-problema-para-exportar_124096).

SANDOVAL, Wilson; SANDOVAL, Luzceny y GIMÉNEZ, Yancy. Barreras arancelarias. Consultado el 11 de Marzo de 2014 en:  
<http://www.slideshare.net/JuanLesPablo/barreras-arancelarias.ctado>.

SECOFI. Análisis de la competencia. Consultado el 23 de octubre de 2014  
en:<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>.

SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA. Sector agropecuario. Consultado el 6 de noviembre de 2014 en: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/secretario-infraestructura/noticias34/1651-sector-agropecuario>.

SISTEMA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL TERRITORIAL DE LA AMAZONIA COLOMBIANA. Praderización. Consultado el 30 de Abril del 2014  
en:<http://siatac.siac.net.co/web/guest/praderizacion1>.

SISTEMA ECONÓMICO INTERNACIONAL. Sector externo y balanza de pagos. Consultado el 30 de Abril del 2014  
en:[http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA\\_Einfuehrung\\_SoMa/parte2\\_9.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA_Einfuehrung_SoMa/parte2_9.pdf)  
f.

SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA. Sector rural y agropecuario: desarrollo y futuro. Consultado el 29 de Marzo de 2014 en:  
[http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA\\_SECTORIAL\\_SAC.pdf](http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA_SECTORIAL_SAC.pdf).

THOMPSON, Iván. La pequeña empresa. Consultado el 18 de Marzo de 2014 en:  
<http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO. Pequeñas y medianas empresas (pymes). Consultado el 13 de Marzo de 2014 en: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo2.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo2.pdf).

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. Colombia tiene que invertir más en ciencia, tecnología e innovación. Consultado el 6 de noviembre de 2014 en: <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2011/01/11/777718/colombia-tiene-invertir-mas-ciencia-tecnologia-e-innovacion.html>.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista de Estudios Sociales. Consultado el 12 de marzo de 2014 en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/28/index.php?id=28>.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Análisis de los TLC. Consultado el 7 de noviembre en: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/5-analisis-de-los-tlc%C2%A8s-y-sus-efectos-sobre-el-com.pdf>.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Análisis del sector agropecuario del departamento de Santander: principales factores que limitan su crecimiento. Consultado el 10 de octubre de 2014 en: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8387/2/133895.pdf>.

\_\_\_\_\_. Tecnología agroindustrial. Consultado el 15 de Noviembre de 2014 en: <http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/17863/17863.pdf>.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Agencia de noticias. Consultado el 27 de abril de 2014 en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/republica-dominicana-busca-asesorias-de-la-un-sobre-agro.html>].

\_\_\_\_\_. Fundamentos de administración. Consultado el 22 de octubre de 2014 en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2\\_c\\_b.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2_c_b.htm).

\_\_\_\_\_. Exportaciones tradicionales y no tradicionales. Consultado el 11 de marzo del 2014 en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201628/EXE/Agraria/exportaciones\\_tradicionales\\_y\\_no\\_tradicionales.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201628/EXE/Agraria/exportaciones_tradicionales_y_no_tradicionales.html).

\_\_\_\_\_. La teoría de la ignorancia. Consultado el 10 de abril de 2014  
en:[www.datateca.una.edu.co](http://www.datateca.una.edu.co).

VAENA, Eva. Localización y Dimensión Empresarial. Publicado el 1 de diciembre del 2010. Consultado el 11 de noviembre del 2014  
en:<https://aprendeconomia.wordpress.com/2010/12/01/1-localizacion-y-dimension-empresarial/>.

VALIENTE, Fernando, VALIENTE, Andrea. Áreas Funcionales De La Empresa. Publicado el 16 de febrero del 2013. Consultado el 11 de noviembre del 2014 en:  
<http://es.slideshare.net/Ayuditasups/areas-funcionales-de-la-empresa-16563784>.

VALLE INTERNACIONAL. Barreras arancelarias y no arancelarias. Consultado el 26 de noviembre de 2014 en:<http://valleinternacional.com/estrategias-de-la-internacionalizacion/conozca-mas-sobre-negocios-internacionales/que-se-negocia-en-un-tlc/barreras-arancelarias-y-no-arancelarias/>.

VANEGAS, Carlos. La Importancia y Rol del Reconocimiento en el Trabajador. Publicado en el año 2007. Consultado el 7 de noviembre de 2014  
en:<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-y-rol-del-reconocimiento-en-el-trabajador.htm>.

VARGAS, Ivonne. El empleado multitareas ¿bueno o malo?. Publicado en el año 2010. Consultado el 10 de noviembre en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/04/23/empleo-trabajo-sobrecarga-cnnexpansion>.

VELASQUEZ, Heman y LONDOÑO, Carlos. Panorama Socioeconómico Y Político De Colombia. Consultado el 25 de marzo de 2014 en:  
<http://cmap.upb.edu.co/servlet/sbreadresourceservlet?rid...619671124>.

VILLALOBOS, James. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Consultado el 28 de Abril de 2014 en: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.

ZEVALLLOS, Emilio. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. Publicado en el año 2003. Consultado el 3 octubre del 2014  
en:<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/19286/zevallos.pdf>.

## ANEXOS

### ENTREVISTAS Y ENCUESTAS



**PROFUTALES LTDA** es una empresa comercial líder en la producción de material de propagación de frutales. Los materiales se distribuyen en todo el territorio nacional y en algunos países vecinos.

**PROFUTALES** fue creada en diciembre de 1982 y desde entonces han entregado 8.500.154 árboles, distribuidos en 40.184 hectáreas, hasta diciembre de 2013, aproximadamente. Con ello se ha contribuido en un 30% de la población frutícola en este país.

Una vez realizado el estudio a Profutales nos dimos cuenta que en esta empresa el proceso de exportación no es tan significativo, la organización lleva a cabo el proceso de exportación pero lo realiza esporádicamente y en pequeñas cantidades. Para la empresa la exportación es importante porque permite que la compañía sea más competitiva en el mercado, además de ello la organización logra internacionalizar sus productos en otros mercados.

Profutales abandono el proceso de exportación por un tiempo y en estos momentos volvió a retomar este proceso, el 27 de junio del 2014 actualizo su registro de exportador.

Aunque en Profutales las exportaciones no son el fuerte la empresa no deja de lado el proceso, el Ingeniero Agrónomo Diego Mauricio Corrales manifiesta que el proceso de exportación no es nada fácil y más aún cuando se pretende exportar productos de carácter perecedero, para el son muchos los factores que hacen que la empresa no realice exportaciones en grandes cantidades, a continuación nombramos algunos de estos factores: es un proceso largo, dispendioso, muchos requerimientos, se asumen riesgos, las características de los productos no ayudan y es muy costoso. Para el su mercado objetivo es el local y por tal motivo Profutales constantemente desarrolla estrategias para lograr abastecer este mercado manteniendo los clientes potenciales y atraer nuevos clientes.

Profutales maneja un portafolio de productos, cada producto tiene unos subproductos según la especie dentro de los cuales encontramos los siguientes:

- Cítricos
- Aguacates
- Mangos
- Guayabas
- Anonas
- Carambola
- Zapote
- Brevo

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD  
DE PALMIRA. (Empresas que alguna vez iniciaron el proceso de  
exportación pero ya no lo hacen)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la Universidad del Valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Indique su dirección de correo electrónico: [diegocorrales@profutales.com](mailto:diegocorrales@profutales.com).
- Indique la actividad que desempeña la empresa: vivero productor de árboles frutales.
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. Directivo
  - b. Administrativo
  - c. Investigador

- d. Operativo
- e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. Tecnólogo
  - e. Profesional
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

1. ¿Considera usted que toda la normatividad que ha venido desarrollado el gobierno a raíz de la vigencia de los TLC ha afectado positiva o negativamente el proceso de exportación que lleva a cabo la organización?

R// Ha afectado positivamente por que ha generado expectativas en los países que comparten oferta climática con nosotros, con los que se pueden importar y exportar.

2. Según los antecedentes de su empresa, usted tuvo la experiencia de exportar; ¿podría contarnos un poco sobre esa experiencia?, ¿en qué año fue? ¿Qué tipo de trámites realizó en ese momento?, E.T.C

R// A los EE.UU nunca se ha exportado material vegetal, se ha exportado a países vecinos como Panamá, España. Honduras.

El trámite por ser un producto vivo y manejar trámites de cuarentena es un proceso largo, engorroso, costoso, maneja demasiados trámites, lo que hace que la empresa deba realizar un mayor esfuerzo y desgaste que en ocasiones no justifica porque los volúmenes de exportación no son lo suficiente.

Cuando el proceso se hace el proceso es más como para hacer una atención a un cliente, darse a conocer. Por qué en realidad el beneficio económico que se pueda obtener no es mucho, gracias a que la demanda de los productos no es muy elevada.

El proceso de exportación se inició 2002, el principal producto que se exportaba era el árbol de guanaba porque es un producto nativo de Colombia que hace que sea atractivo en otros países.

En el 2003 se inicia el proceso de exportación a costa rica.

Después de ello se hicieron exportaciones a honduras, Venezuela, panamá, España, Ecuador.

EE.UU tiene una agricultura muy desarrollada, tienen un desarrollo científico muy avanzado y reconocido en tema de frutas, además de ello goza de mayores beneficios en lo relacionado con las ayudas del gobierno.

3. ¿Podría explicarnos qué tipo de estrategias se desarrollaron dentro de este proceso de exportación? ¿Considera que fueron las apropiadas?

R// Se hizo una estrategia técnica que permitiera la sobrevivencia de los árboles en el proceso de cuarentena (se esperan 40 días en el puerto para mirar si los arboles presentan algún problema fitosanitario, como plagas, bacterias entre otros, si no presenta ninguna irregularidad se libera la carga y se despacha para el paisa de destino.)

4. ¿Cuáles fueron los principales motivos que hicieron que se terminara el proceso de exportación dentro de su compañía?

R// Básicamente la demanda, muy poca demanda, regulaciones son cada vez más exigentes. No se puede dejar de atender un cliente local por hacer una exportación no se justifica el desgaste.

5. Usted considera que operacionalmente y empresarialmente ¿la empresa estaba preparada para dar el paso hacia la exportación?

R/ No había mucho que implementar, se fue haciendo en la marcha, se fue solucionando el día a día los problemas que se iban presentando, como no hubo constancia en el proceso de exportación, tampoco hubo la voluntad y el empeño para hacer todos los ajustes necesarios, entonces era un proceso se hacia el pedido de exportación se paraba un tiempo hasta un año, lo que hizo que el proceso no tuviera continuidad.

6. Considera usted la idea de volver a exportar

R/ Si claro, porque se tiene la posibilidad de que cuando la empresa tenga artos volúmenes de productos se exporte además de ello porque se cobra en dólares, se cobra más, le mas categoría a la empresa, le da posicionamiento.

Cuando la empresa inicia el proceso de exportación se apoyó en una empresa exportadora de flores ubicada en Bogotá que se llama Greste, la empresa presto mucha asistencia en tema de logística, empaque, dieron mucho acompañamiento.

### **ENCUESTA PARA EMPRESAS QUE ALGUNA VEZ EXPORTARON PERO ACTUALMENTE NO LO HACEN**

1. Señale que factores estuvieron en contra una vez la empresa inicio este proceso de exportación:

- a. La economía del país
  - b. Las leyes del sector**
  - c. Los gravámenes y tasas
  - d. La competencia externa
  - e. El clima
  - f. Todas las anteriores
  - g. ¿Otra? ¿Cuál? \_\_\_\_\_
2. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿a qué tipo de organización pertenece su compañía?:
- a. Sociedad anónima
  - b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada**
  - f. otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
- a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100**
  - d. Entre 100 y 250
4. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
- a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  - e. No tiene**
5. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa en que comuna se encuentra ubicada actualmente: corregimiento de Villa Gorgona municipio de candelaria
6. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa?
- a. Estrato 1 y2**
  - b. Estrato 3 y 4

c. Estrato 5 y 6

7. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?

a. Menos de 5 años

b. Entre 6 y 10 años

c. Más de 10 años

8. ¿Hace cuánto tiempo usted exporta?

a. Entre 1 y 3 años

b. Entre 3 y 5 años

c. Entre 5 y 10 años

d. Más de 10 años

9. Usted tuvo algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:

a. La alcaldía municipal

b. Cámara de comercio

c. Algún programa de televisión

d. La radio

e. Periódico

f. Internet

g. Otro ¿cuál?: Empresa Privada de flores Greste

h. No tuvo ninguna capacitación



## Palmitropicales

Palmitropicales es una empresa dedicada al cultivo y comercialización de flores, follajes y ramos tropicales de alta calidad.

Palmitropicales está ubicada en el área rural de Palmira, la ciudad agroindustrial por excelencia en Colombia, y una de las ciudades de mayor crecimiento del departamento del Valle del Cauca, en la región Pacífico de Colombia.

La misión de Palmitropicales es exportar flores exóticas y follajes tropicales en ramos de alta calidad, las flores de palmitropicales se cultivan observando buenas prácticas agrícolas que preservan la biodiversidad de la tierra, brindando fuentes alternativas de empleo e ingresos sostenibles en las comunidades, mediante el desarrollo de una actividad comercial rentable.

Una vez realizado el estudio a Palmitropicales nos dimos cuenta que esta es una empresa que está muy enfocada al proceso de exportación, desde sus inicios la empresa pensó en ese proceso y lo ha llevado a cabo no tan constante como ella quisiera por muchos factores externos a la empresa como son la logística, las leyes del sector, las condiciones climáticas entre otras. Pero en realidad la empresa si le

apunta a la exportación, gracias a que los productos que la compañía maneja son de alta calidad y le permiten ser competitivos en el mercado externo.

Para la gerente Fabiola Montealegre el principal inconveniente que hace que el proceso de exportación no sea exitoso en el sector agropecuario es la logística que se maneja en el municipio de Palmira, la infraestructura es inadecuada lo que hace que los productos deban hacer un mayor recorrido para poder ser entregados en el país de destino, lo que ocasiona que el producto pierda competitividad, porque se encarece frente a otros productor del mercado externo. La gerente de Palmitropicales afirma que si se soluciona el cuello de botella que es la logística del municipio, el proceso de exportación sería exitoso en el sector

### **ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA. (Empresas que actualmente están exportando)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la Universidad del Valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: Fabiola Montealegre
- Indique su dirección de correo electrónico: fmontealegre@palmitropicales.com
- Indique la actividad que desempeña la empresa: cultivo y comercialización de flores tropicales.
  
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. Directivo
  - b. Administrativo
  - c. Investigador
  - d. Operativo
  - e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
  
- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. Tecnólogo
  - e. Profesional
  - f. Otro ¿Cuál?: maestría en administración e investigación y desarrollo.

1. ¿Considera usted que toda la normatividad que ha venido desarrollado el gobierno a raíz de la vigencia de los TLC ha afectado positiva o negativamente el proceso de exportación que lleva a cabo la organización?

R/ Se ha afectado positivamente por que se ha fijado el marco general del sector todos los TLC que se han firmado ha abierto muchos caminos en diferentes mercados para los productos agropecuarios, hay cada vez más garantías, más información de los requisitos que se exigen para poder exportar.

Pero están fallando a nivel local, la capacitación es muy buena, brindan información adecuada, pero en la práctica en lo que están fallando es en la logística, porque la empresa tiene que llevar el producto de Palmira a Bogotá, no hay exportación directa cuando lo podría hacer directamente desde Cali a Bogotá, lo que hace que producto se encarezca y pierda competitividad en el mercado exterior.

2. ¿Cuáles fueron las razones que impulsaron la idea de iniciar el proceso de exportación?

R// Desde los inicios la empresa se pensó para exportar, se unieron un grupo de 30 agricultores para iniciaron el proceso de exportación, en un inicio la empresa realizaba el proceso de exportación con otro nombre del 2003 al 2005, pero después en el 2006 la empresa decide realizar la exportación a su nombre.

El principal motivo que impulso la empresa a exportar es lograr un alto reconocimiento en el mercado exterior y lograr un mayor crecimiento en el mercado tanto local como internacional.

3. Según los antecedentes de su empresa, usted actualmente tiene la experiencia de exportar; ¿Podría contarnos un poco sobre esa experiencia?, ¿En qué año fue? ¿Qué tipo de trámites realizó en ese momento?, ¿Cómo le ha parecido este proceso?, etc.

R/ Palmitropicales desde sus inicios ha llevado a cabo procesos de exportación ha tenido tiempos buenos y malos, de los malos la organización ha aprendido mucho.

A continuación listamos un resumen de las exportaciones que ha realizado la empresa.

### Resumen de la experiencia exportadora de Palmitropicales

Año	Exportador	Tipo de exportación	Cajas	Total de tallos en las cajas sólidas	Total Bouquets	Tallos en Bouquets
2003-2004	Asocoltropico	Indirecta	272	13617		
2005	Oriente S.A.	Indirecta	267	7881	969	
2006	Palmitropicales	Directa	183	1525	1795	
2007	Palmitropicales	Directa	285	2918	5109	
2008	Palmitropicales	Directa	200	1742	1739	
2009	C.I. Tropicol	Indirecta	433	960	4188	
Al 31 Agosto 2010	C.I. Tropicol	Indirecta	427	3491	3194	11279
	Palmitropicales	Directa	127	4621	181	726
Total			2194	36755	17175	12005

En los países que tuvo mayor éxito de exportación fue suiza e Inglaterra

4. ¿La organización ha notado cambios positivos o negativos con el inicio del proceso de exportación?

R// Cambios positivos porque cada experiencia deja cosas para aprender, además de ello es proceso que genera crecimiento, reconocimiento a la empresa.

5. ¿Alguna vez la empresa ha pensado en abandonar el proceso de exportación? ¿porque?

R// No la empresa no piensa abandonar este proceso, aunque hay que solucionar muchos inconvenientes, es un proceso que le genera crecimiento, reconocimiento a la organización.

## ENCUESTA PARA EMPRESAS QUE ACTUALMENTE ESTÁN REALIZANDO EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

1. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿A qué tipo de organización pertenece su compañía?:
  - a. . Sociedad anónima
  - b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada
  - f. otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
2. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
  - a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
  - a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  - e. No hay
  
4. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa en que comuna se encuentra ubicada actualmente.
  
5. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa?

- a. Estrato 1 y 2
- b. Estrato 3 y 4
- c. Estrato 5 y 6

6. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?

- a. Menos de 5 años
- b. Entre 6 y 10 años
- c. Más de 10 años

7. ¿Desde hace cuánto tiempo inicio el proceso de exportación?

- a. Entre 1 y 3 años
- b. Entre 3 y 5 años
- c. Entre 5 y 10 años
- d. Más de 10 años

7. Usted tuvo algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:

- a. La alcaldía municipal
- b. Cámara de comercio
- c. Algún programa de televisión
- d. La radio
- e. Periódico
- f. Internet
- g. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
- h. No tuvo ninguna capacitación

## **BEJARANO RODAS ARGEMIRO**

Organización dedicada al perfeccionamiento y tratamiento de equipos de ordeño, además de acompañamiento al ganadero para el uso de estos equipos de ordeño. Creada en el año de 1993 en la ciudad de Palmira.

Es una organización de origen familiar, en donde abuelos, padres e hijos han puesto un parte del esfuerzo laboral para hacer crecer la compañía.

La empresa nunca ha pensado en la idea de exportar, por el contrario accede a mercados externos para realizar compra de equipos internacionales, es decir realiza importación de artículos, desde Alemania, estados unidos, Canadá y Brasil y una vez la empresa obtiene los artículos dentro de la empresa se realizan perfeccionamientos y se adecua a los requerimientos de clientes.

La organización es Facilitadora del proceso de ordeño de la vaca a través de sus equipos y de igual manera realiza un acompañamiento prolongado a sus clientes: los ordeñadores, para que utilicen de manera adecuada el equipo.

Actualmente vende además semen de vaca, este es procesado en el exterior y es almacenado y tratado dentro de la empresa, debido a que son también ordeñadores de vacas, es decir primero realizan los experimentos como empresa y después ofrecen estos equipos y sémenes al cliente.

La empresa piensa extender su oferta de productos a mas regiones del país por medio de la ayuda de uno de los integrantes de la familia Bejarano, es decir su hija, quien a la hora de obtener su título como profesional se ocupara de la parte administrativa de la empresa y el actual gerente se dedicará a hacer crecer el negocio de la familia.

## **ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA. (Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

1. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿A qué tipo de organización pertenece su compañía?:
  - a. Sociedad anónima
  - b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada
  - f. Otra ¿Cuál? **Persona natural SAS**
  
2. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
  - a. **Entre 11 y 30**
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
  - a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  - e. **No tiene**
  
4. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa ¿en qué comuna se encuentra ubicada actualmente?

R// **En la comuna 2**

5. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa?
  - a. Estrato 1 y 2
  - b. Estrato 3 y 4
  - c. **Estrato 5 y 6**
  
6. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?
  - d. Menos de 5 años
  - e. Entre 6 y 10 años
  - f. **Más de 10 años**

7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales actualmente no está exportando?  
 Califique de 1 a 5 el nivel de importancia de cada uno de ellos, siendo 1 el de menor de importancia y 5 el de mayor importancia.

No le interesa	5	Por desconocimiento	3
Por falta de capacidad productiva	5	Por temor	5
Por falta de tecnología	3	Por falta de capital	4
Por los altos impuestos arancelarios	4		

8. Ha tenido algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:

- a. La alcaldía municipal
- b. Cámara de comercio
- c. Algún programa de televisión
- d. La radio
- e. Periódico
- f. Internet
- g. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
- h. No ha tenido ninguna capacitación**

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.  
(Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la Universidad del Valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: Argemiro Bejarano Rodas
- Indique su dirección de correo electrónico: **reseagro@gmail.com**
- Indique la actividad que desempeña la empresa: perfeccionamiento de equipos de ordeño y procesamiento de sémenes de ganado.
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. **Directivo**
  - b. Administrativo
  - c. Investigador
  - d. Operativo
  - e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. **Tecnólogo**
  - e. Profesional
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo juzga usted el papel del gobierno nacional como facilitador de la actividad exportadora en el país?

R// Pienso que falta mucho apoyo del gobierno, las personas que exportan lo hacen por sus propios medios, pero en realidad el apoyo no se ve muy marcado, Ha faltado mucha planificación, esto se puede explicar porque aquí intervienen aspectos de carácter político y no técnico y lo que en realidad importa dentro del proceso se pierde, se olvida y se deja a un lado.

Debería por lo menos haber acompañamientos, estudios de mercados, etc. La gente lo hace con las uñas y no existe alguna ayuda del estado.

2. ¿Conoce usted que tratados de libre comercio que actualmente tiene Colombia con el exterior afectan el sector agropecuario?

R// No conoce de estos tratados

3. ¿Conoce usted todo el trámite documental que se requiere para exportar?

R// No conoce el trámite, debido a que nunca ha iniciado un proceso de exportación.

4. Alguna vez se ha evaluado y analizado la situación de la empresa con el objetivo de llegar a exportar

R// Nunca ha analizado la situación empresarial para llegar a exportar, porque no es uno de sus objetivos.

5. La producción de la empresa es suficiente para satisfacer totalmente la demanda nacional

R// Si es muy suficiente, para la demanda de los actuales clientes, y existe mucho potencial para llegar a crecer en un futuro.

6. La empresa hace uso de los nuevos mecanismos tecnológicos para acceder a información de mercados externos.

R// La empresa si hace uso de estos mecanismos pero primordialmente para realizar el proceso de importación, en donde por medio de la internet investiga mercados como Brasil, Alemania, etc. y así hay más confianza para realizar los procesos de compra de artículos para la organización.

7. ¿Para usted cual es el principal motivo por el cual se han limitado a la posibilidad de exportar?

R// El principal motivo por el cual no se piensa en exportar es porque se oferta solo a productores colombianos, la demanda se da en Colombia, y nuestro mercado está en el país, no en otro lugar.

## **BLANCA MIRELLA HURTADO DE REYES E HIJOS LIMITADA**

### **ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA. (Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

1. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿A qué tipo de organización pertenece su compañía?:

- a. Sociedad anónima
- b. Sociedad simple
- c. Sociedad simplificada
- d. Sociedad unipersonal
- e. Sociedad limitada**
- f. Otra ¿Cuál?

2. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización

- a. Entre 11 y 30**
- b. Entre 30 y 50
- c. Entre 50 y 100
- d. Entre 100 y 250

3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización

- a. Entre 11 y 30**
- b. Entre 30 y 50
- c. Entre 50 y 100
- d. Entre 100 y 250

4. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa en que comuna se encuentra ubicada actualmente?

R// **En la comuna 1**

5. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa?

- a. **Estrato 1 y 2**
- b. Estrato 3 y 4
- c. Estrato 5 y 6

6. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?

- a. Menos de 5 años
- b. Entre 6 y 10 años
- c. **Más de 10 años**

7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales actualmente no está exportando?

Califique de 1 a 5 el nivel de importancia de cada uno de ellos, siendo 1 el de menor de importancia y 5 el de mayor importancia.

No le interesa	<b>1</b>	Por desconocimiento	<b>1</b>
Por falta de capacidad productiva	<b>1</b>	Por temor	<b>1</b>
Por falta de tecnología	<b>1</b>	Por falta de capital	<b>5</b>
Por los altos impuestos arancelarios	<b>1</b>		

8. Ha tenido algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:

- a. La alcaldía municipal
- b. **Cámara de comercio**
- c. Algún programa de televisión
- d. La radio
- e. Periódico
- f. Internet
- g. Otro ¿cuál? **Pro - caña**
- h. No ha tenido ninguna capacitación

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.  
(Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la Universidad del Valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: Ricardo Nicolás García Fernández
- Indique la actividad que desempeña la empresa: Productor y comercializador de caña de azúcar y derivados cereales y maíz.
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. Directivo
  - b. Administrativo
  - c. Investigador
  - d. Operativo
  - e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. Tecnólogo
  - e. Profesional
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_ POSGRADOS \_\_\_\_\_
- ¿Cómo juzga usted el papel del gobierno nacional como facilitador de la actividad exportadora en el país?

R// Hace 4 años atrás el papel del gobierno era mucho más fuerte en el tema de la microempresa, referente a los impuestos y todo lo que esto engloba, pero

actualmente ha habido mucha desestimulación especialmente en torno a las exportaciones, debido a que los impuestos y normatividad han ido en aumento y hoy en día la infraestructura es pésima, las carreteras son muy denigrantes, la logística es inadmisiblemente, es decir todo lo que encierra una exportación no motiva para el empresario colombiano por la poca ayuda que brinda el gobierno.

- ¿Conoce usted que tratados de libre comercio que actualmente tiene Colombia con el exterior afectan el sector agropecuario?

R// Conozco el tratado de los estados unidos referente al tema del arroz y el maíz, pienso que este es uno de los tratados que más afecta a nuestro sector y que ha creado una balanza que desfavorece al agricultor colombiano, quien debe defenderse solo sin ningún tipo de ayuda por parte del gobierno.

Otro de los acuerdos que puede llegar a afectar el sector es el de china referente al tema de lácteos y sus derivados, pero marcadamente es el primero que nombro el que más debería armar el sector.

- ¿Conoce usted todo el trámite documental que se requiere para exportar?

R// Sé que es un proceso muy engorroso, por las licencias que existen, por las normas de calidad que exigen, pero como tal el trámite no lo conozco, he oído que es un trámite muy trabajoso y muy molesto por la tramitología que hay.

Además que hoy en día existen licencias para la parte ambiental y el tema de los productos amigables con el medio ambiente también es algo muy importante.

- Alguna vez se ha evaluado y analizado la situación de la empresa con el objetivo de llegar a exportar.

R// Si lo he evaluado, es más el próximo año la empresa piensa con la unión de 2 empresas más iniciar el proceso de exportación, debido a que el principal impedimento es el capital que existe, pero con esta unión este sueño puede ser posible y convertirse en una realidad.

- La producción de la empresa es suficiente para satisfacer totalmente la demanda nacional

R// En verdad la empresa se queda corta en la oferta de productos, la demanda de estos productos es mayor, y la empresa no posee la capacidad para abastecerlos completamente.

- La empresa hace uso de los nuevos mecanismos tecnológicos para acceder a información de mercados externos.

R// La organización hace uso de mecanismos como la internet para investigar mercados, además de instituciones como pro-caña para investigar acerca del sector nacional e internacional, realizamos investigaciones por Proexport, Bancoldex.

Además que hacemos benchmarking que ayuda a estar más al tanto de la situación.

- ¿Para usted cual es el principal motivo por el cual se han limitado a la posibilidad de exportar?

R// El principal motivo por el cual no se piensa en exportar es porque no existe el capital necesario para invertir en este gran sueño, por eso de la idea que se tiene el próximo año.

## AGROPECUARIA REYES

### ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA. (Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)

1. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿A qué tipo de organización pertenece su compañía?:
  - a. Sociedad anónima
  - b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada
  - f. Otra ¿Cuál? SAS
  
2. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
  - a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
  - a. Entre 11 y 30
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  
4. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa ¿en qué comuna se encuentra ubicada actualmente?

R// En la comuna 2

5. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa? **Comuna 6**
6. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?
- Menos de 5 años
  - Entre 6 y 10 años
  - Más de 10 años**
7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales actualmente no está exportando?  
Califique de 1 a 5 el nivel de importancia de cada uno de ellos, siendo 1 el de menor de importancia y 5 el de mayor importancia.

No le interesa	<b>5</b>	Por desconocimiento	<b>1</b>
Por falta de capacidad productiva	<b>1</b>	Por temor	<b>1</b>
Por falta de tecnología	<b>1</b>	Por falta de capital	<b>1</b>
Por los altos impuestos arancelarios	<b>1</b>		

8. Ha tenido algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:
- La alcaldía municipal
  - Cámara de comercio**
  - Algún programa de televisión
  - La radio
  - Periódico
  - Internet
  - Otro ¿cuál?
  - No ha tenido ninguna capacitación

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.  
(Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la Universidad del Valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: MARIO FERNANDO TABARES
  
- Indique la actividad que desempeña la empresa: cultivadora de caña de azúcar
  
- Tipo de Cargo ocupado:
  - a. Directivo
  - b. Administrativo**
  - c. Investigador
  - d. Operativo
  - e. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
  
- Grado de escolaridad:
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica
  - d. Tecnólogo
  - e. Profesional**
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_ POSGRADOS \_\_\_\_\_
  
- ¿Cómo juzga usted el papel del gobierno nacional como facilitador de la actividad exportadora en el país?  
R// Mal papel
  
- ¿Conoce usted que tratados de libre comercio que actualmente tiene Colombia con el exterior afectan el sector agropecuario?  
R// NO

- ¿Conoce usted todo el trámite documental que se requiere para exportar?  
R// NO
- Alguna vez se ha evaluado y analizado la situación de la empresa con el objetivo de llegar a exportar  
R// NO
- La producción de la empresa es suficiente para satisfacer totalmente la demanda nacional  
R// SI
- La empresa hace uso de los nuevos mecanismos tecnológicos para acceder a información de mercados externos.  
R// SI
- ¿Para usted cual es el principal motivo por el cual se han limitado a la posibilidad de exportar?  
R// No le interesa

**AGROSILVA**  
**ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y**  
**MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD DE PALMIRA.**  
**(Empresas que nunca han iniciado un proceso de exportación)**

1. De acuerdo a la constitución de una empresa ¿a qué tipo de organización pertenece su compañía?:
  - a. Sociedad anónima
  - b. Sociedad simple
  - c. Sociedad simplificada
  - d. Sociedad unipersonal
  - e. Sociedad limitada
  - f. Otra ¿Cuál? **SAS**
  
2. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados directamente tiene la organización
  - a. **Entre 11 y 30**
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  
3. Según el tamaño de una empresa cuantos empleados contratados indirectamente tiene la organización
  - a. **Entre 11 y 30**
  - b. Entre 30 y 50
  - c. Entre 50 y 100
  - d. Entre 100 y 250
  
4. Según la división de comunas realizada por la alcaldía municipal de Palmira su empresa en que comuna se encuentra ubicada actualmente?  
  
R// **En la comuna 2**
  
5. ¿Según la estratificación realizada por la alcaldía municipal de Palmira en que estrato social esta su empresa? **Comuna 6**

6. ¿Cuánto tiempo lleva constituida su empresa?

- a. Menos de 5 años
- b. Entre 6 y 10 años
- c. Más de 10 años

7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales actualmente no está exportando?

Califique de 1 a 5 el nivel de importancia de cada uno de ellos, siendo 1 el de menor de importancia y 5 el de mayor importancia.

No le interesa	5	Por desconocimiento	1
Por falta de capacidad productiva	1	Por temor	1
Por falta de tecnología	1	Por falta de capital	1
Por los altos impuestos arancelarios	1		

8. Ha tenido algún tipo de capacitación o información sobre el tema de las exportaciones, por parte de:

- a. La alcaldía municipal
- b. Cámara de comercio
- c. Algún programa de televisión
- d. La radio
- e. Periódico
- f. Internet
- g. Otro ¿cuál?
- h. No ha tenido ninguna capacitación

**ENTREVISTA SOBRE LA SITUACIÓN EXPORTADORA DE LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROPECUARIA EN LA CIUDAD  
DE PALMIRA. (Empresas que nunca han iniciado un proceso de  
exportación)**

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar la situación exportadora por la que actualmente pasa la pequeña y mediana empresa agropecuaria de Palmira, lo cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de las estudiantes Jennifer Jahanna Santander Güe y Alexandra María Velásquez, que actualmente están culminando su carrera de administración de empresas en la Universidad del Valle, quienes comedidamente piden su colaboración en la respuesta de dicha entrevista con la mayor sinceridad posible.

- Nombre: MARIO FERNANDO TABARES
  
- Indique la actividad que desempeña la empresa: cultivadora de caña de azúcar
  
- Tipo de Cargo ocupado:
  - i. Directivo
  - j. Administrativo**
  - k. Investigador
  - l. Operativo
  - m. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_
  
- Grado de escolaridad:
  - n. Primaria
  - o. Secundaria
  - p. Técnica
  - q. Tecnólogo
  - r. Profesional**
  - s. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_ POSGRADOS \_\_\_\_\_
  
- ¿Cómo juzga usted el papel del gobierno nacional como facilitador de la actividad exportadora en el país?  
R// un mal papel
  
- ¿Conoce usted que tratados de libre comercio que actualmente tiene Colombia con el exterior afectan el sector agropecuario?  
R// NO

- ¿Conoce usted todo el trámite documental que se requiere para exportar?  
R// NO
- Alguna vez se ha evaluado y analizado la situación de la empresa con el objetivo de llegar a exportar  
R// NO
- La producción de la empresa es suficiente para satisfacer totalmente la demanda nacional  
R// SI
- La empresa hace uso de los nuevos mecanismos tecnológicos para acceder a información de mercados externos.  
R// SI
- ¿Para usted cual es el principal motivo por el cual se han limitado a la posibilidad de exportar?  
R// No le interesa