

**INCIDENCIA DE LOS FACTORES EMPRESARIALES INTERNOS Y EXTERNOS  
EN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA EXPORTADORA, EN LAS PYMES  
DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**GERMÁN ROJAS ARIAS  
JAIME ALBERTO VALENCIA RAMOS  
JUAN MANUEL CASTAÑO MOLANO**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MANIZALES  
2003**

**INCIDENCIA DE LOS FACTORES EMPRESARIALES INTERNOS Y EXTERNOS  
EN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA EXPORTADORA, EN LAS PYMES  
DE LA CIUDAD DE MANI ZALES**

**GERMÁN ROJAS ARIAS  
JAIME ALBERTO VALENCIA RAMOS  
JUAN MANUEL CASTAÑO MOLANO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Presidente  
Dr. JAIME ANDRÉS VIEIRA SALAZAR**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MANIZALES  
2003**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Manizales, 5 de junio del 2003

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ayudarnos a llegar a una meta anhelada.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y por el tiempo que no pudimos dedicarles para conseguir este triunfo.

Germán, Jaime Alberto y Juan Manuel.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores dan su agradecimiento a la doctora Eva Janeth Prada, por su inapreciable guía y orientación para la elaboración de este trabajo, y al doctor Jaime Andrés Vieira Salazar, por su colaboración y asesoría durante el desarrollo de esta investigación.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	23
1.1 INVESTIGACIONES PREVIAS	23
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	25
1.2.1 La Organización	25
1.2.2 Cultura Organizacional o Corporativa	26
1.3 COMERCIO EXTERIOR	30
1.4 CULTURA EXPORTADORA	43
1.5 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA UN ANÁLISIS DE LA CULTURA EXPORTADORA	52
2. METODOLOGÍA	58
2.1 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	61
2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	62
2.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE OBSERVACIÓN	63
2.3.1 Tiempo	63
2.3.2 Recursos	63
2.3.3 Procesos	64
2.3.4 Supervisión y Coordinación	64

2.4 PLAN DE ANÁLISIS	65
3. RESULTADOS	68
4. CONCLUSIONES	97
5. RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXO	108

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Caracterización de la Cultura	47
Tabla 2. Factores Internos y Externos	54



## LISTA DE GRÁFICOS

	pág
Gráfico 1. Respuestas pregunta 1.1. (Todas las PYMES encuestadas)	69
Gráfico 2. Respuestas pregunta 1.2. (PYMES exportadoras)	70
Gráfico 3. Respuestas pregunta 1.5. (Todas las PYMES encuestadas)	71
Gráfico 4. Respuestas pregunta 1.5. (PYMES exportadoras)	72
Gráfico 5. Respuestas pregunta 1.5. (PYMES exportadoras)	73
Gráfico 6. Respuestas pregunta 1.6. (PYMES exportadoras)	74
Gráfico 7. Respuestas pregunta 1.5. (PYMES no exportadoras)	75
Gráfico 8. Respuestas pregunta 1.8. (PYMES exportadoras)	75
Gráfico 9. Respuestas pregunta 1.8.1. (PYMES no exportadoras)	76
Gráfico 10. Respuestas pregunta 2.15.1 (PYMES no exportadoras)	77
Gráfico 11. Respuestas pregunta 2.15. (PYMES exportadoras)	78
Gráfico 12. Respuestas pregunta 3.16 (PYMES exportadoras)	78

Gráfico 13. Respuestas pregunta 3.16.1 (PYMES no exportadoras)	79
Gráfico 14. Respuestas pregunta 3.21.1 (PYMES no exportadoras)	80
Gráfico 15. Respuestas pregunta 3.21. (PYMES exportadoras)	81
Gráfico 16. Respuestas pregunta 4.26. (PYMES exportadoras)	82
Gráfico 17. Respuestas pregunta 4.26.1 (PYMES no exportadoras)	83
Gráfico 18. Respuestas pregunta 4.27. (PYMES exportadoras)	84
Gráfico 19. Respuestas pregunta 4.27.1 (PYMES no exportadoras)	85
Gráfico 20. Respuestas pregunta 4.28. 1 (PYMES no exportadoras)	86
Gráfico 21. Respuestas pregunta 4.28. (PYMES exportadoras)	87
Gráfico 22. Respuestas pregunta 4.30 (PYMES exportadoras)	88
Gráfico 23. Respuestas pregunta 4.30.1 (PYMES no exportadoras)	89
Gráfico 24. Respuestas pregunta 4.31 (PYMES no exportadoras)	89
Gráfico 25. Respuestas pregunta 4.31.1 (PYMES no exportadoras)	90
Gráfico 26. Respuestas pregunta 4.35.1 (PYMES no exportadoras)	91
Gráfico 27. Respuestas pregunta 4.35. (PYMES exportadoras)	92

Gráfico 28. Respuestas pregunta 5.36. (PYMES exportadoras)	92
Gráfico 29. Respuestas pregunta 5.36.1. (PYMES no exportadoras)	93
Gráfico 30. Respuestas pregunta 5.36.B.1. (PYMES no exportadoras)	94
Gráfico 31. Respuestas pregunta 5.36.B.1. (PYMES no exportadoras)	95
Gráfico 32. Respuestas pregunta 5.36.C. (PYMES exportadoras)	95
Gráfico 33. Respuestas pregunta 5.36.1.C. (PYMES no exportadoras)	96

## INTRODUCCIÓN

Manizales es la ciudad del Eje Cafetero que se encuentra más rezagada competitivamente frente a sus similares del departamento del Quindío y Risaralda, según lo estableció el Estudio de Competitividad llevado a cabo por el CRECE<sup>1</sup> y las Cámaras de Comercio de la región en el año 1999. Esta situación tiene sus orígenes en la alta deserción empresarial que ha llevado a empresas locales a ubicarse en otras ciudades del país, y a la falta de visión del empresario de Manizales, que ha visto imposible cómo sus pares de Risaralda y Quindío, han logrado fortalecer el aparato productivo de esos departamentos, poniéndolos a la vanguardia en la región.

Uno de los factores que no ha permitido a Manizales tomar la delantera ha sido la ausencia de capacidad exportadora que permita la apertura de nuevos mercados y el fortalecimiento de los actuales. Entidades como Proexport, Cámara de Comercio, CRECE y distintas agremiaciones, han realizado talleres y seminarios encaminados a fortalecer el espíritu exportador en el empresario manizaleño, como una manera de propiciar el mejoramiento de las condiciones económicas del departamento a través de los procesos de exportación de sus empresas.

Lo anterior se enmarca en lo que el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE ) y mediante la sinergia entre la academia, los empresarios, el gobierno y entidades regionales, ha planteado como una estrategia de competitividad para las exportaciones de las empresas de Manizales, apuntando a cinco frentes: El aumento y diversificación de la oferta para exportación; incentivos para la entrada de inversión extranjera; mejoras y crecimiento de la productividad empresarial;

<sup>1</sup> CRECE. Centro de Estudios Cafeteros y Empresariales.

concertación e integración de la actividad de exportación; fomento de la cultura exportadora.

Esta tarea, no sólo implica el desarrollo y la implementación de herramientas dirigidas a capacitar las empresas en el área del comercio exterior, sino además, el diseño de estrategias que permitan el desarrollo de una *cultura exportadora* en las organizaciones, principalmente en el sector de las PYMES<sup>2</sup>, que son las que mayormente poseen un potencial exportador y alguna experiencia en comercio exterior.<sup>3</sup>

La economía colombiana está basada desde principios de la década de los noventa, en una política económica de apertura de los mercados Colombianos en el marco de la globalización, con consecuencias organizacionales significativas, que obligan a las empresas a establecer estrategias, tanto al interior de las organizaciones como en su relación con el entorno, con el fin de lograr culturas organizacionales predispuestas a participar en estos mercados internacionales.

Además, la economía colombiana también se ha adaptado al modelo de internacionalización, el cual se empezó a implementar hacia finales de la década de los 80's en el gobierno del Doctor Virgilio Barco Vargas. Dicho modelo se apoya en el contenido de políticas, que definen la ortodoxia económica, orientadas hacia el exterior, así: liberalización del comercio de bienes y servicios, flexibilización del mercado de capitales, reducción de las tasas arancelarias, depreciación del tipo de cambio real, sector privado como fuente del crecimiento económico y privatización de empresas estatales.

En tal sentido las empresas colombianas enfrentan grandes retos que determinarán su desempeño exitoso frente a los cambios estructurales que

<sup>2</sup> PYME. Pequeña y Mediana Empresa, definida por el artículo 2 de la Ley 590 del 2000.

<sup>3</sup> MOLANO APONTE, Diego Andrés. Estrategia de Inserción para la Pequeña y Mediana Empresa Colombia. En: Revista Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Volumen 88, No 569/570 diciembre 1995, pag 11.

conlleva el modelo de internacionalización económica, hacia un mejor aprovechamiento de los mercados externos, en cuatro factores que dependen de su Cultura Organizacional:

- ? Eficiencia: productividad y control de costos.
- ? Calidad: confiabilidad, durabilidad y estética del producto.
- ? Innovación: diferenciación, agilidad y flexibilidad.
- ? Sustentabilidad: producción limpia.<sup>4</sup>

Las PYMES como parte importante de la economía colombiana, no son ajenas a este proceso de internacionalización y se ven afectadas por él en aspectos como: una rápida evolución y transmisión de tecnologías y materiales, mejora de las infraestructuras, medios de transporte y sistemas de información, liberalización del comercio internacional, evolución de las formas de financiación, acercamiento a los gustos de los consumidores, agrupación de sectores, aparición de países emergentes y exceso de oferta sobre la demanda.

A pesar de ello, desde hace tres décadas, las PYMES en Colombia se han constituido en un sector con una gran dinámica exportadora reflejado en el hecho, según ACOPI<sup>5</sup>, de que hacia mitad de la década de los 90's, el valor de sus exportaciones representaron entre el 32% y 35% de las exportaciones menores, especialmente en los sectores de: prendas y complementos de vestir, materias plásticas y sus manufacturas, productos editoriales, prensa y textos, manufacturas de cuero, artículos de viaje y bolsos, y productos diversos de las industrias químicas.

<sup>4</sup> RESTREPO VARGAS, BEATRIZ ELENA; Ortiz González, Oscar Alberto; Hernández Ortiz, Jose Faber. Programa de Competitividad para Caldas. Revisión de Indicadores. Centro Regional de Estudios Empresariales (CRECE). Manizales 2001. p. 124.

<sup>5</sup> ACOPI. Asociación Colombiana de Pequeños Industriales. Vease CINET, ACOPI. Encuesta de comportamiento y opinión sectorial, primer trimestre de 1995.

Según ACOPI, se presenta una gran concentración exportadora en compañías grandes y medianas con más de dos años de experiencia en el sector exportador, lo cual indica que la gran mayoría de la población de pequeña y mediana empresa exportadora es flotante, son empresas que entran y salen continuamente del negocio de exportaciones, debido a los efectos que trae sobre la competitividad de las mismas, factores de orden *interno* y *externo*.

No obstante estos factores, las PYMES presentan una potencialidad que les permitirá desenvolverse exitosamente en un mercado global, en el cual se destacan elementos como: alto grado de flexibilidad de adaptación al entorno y a las necesidades cambiantes de sus clientes, acceso a nuevas formas de distribución de productos, mediante alianzas y asociaciones comerciales, y la motivación e ingenio ante el aumento de la competencia.<sup>6</sup>

Sin embargo, como lo argumenta Jaime Alberto Cabal Sanclemente, ex ministro de desarrollo económico y ex director de ACOPI, a propósito de los obstáculos para el desarrollo de las PYMES:

*“Uno de los más importantes está en la **cultura empresarial**, de nada vale una política pública eficiente para las PYMES, una sofisticada tecnología o una excelente asistencia técnica, mientras los pequeños y medianos empresarios tengan una cultura de valores tradicionales, inequitativa y poco democrática. En el momento en que se adquiera una mentalidad y conciencia moderna para atender los problemas a los que está sujeto este tipo de empresas, se podrán tener soluciones mucho más rápidas y eficientes que afianzarán y permitirán consolidar los diferentes tipos de empresas.*

*Por otro lado, el gerente de la pequeña y mediana empresa ha logrado triunfar por sus capacidades naturales, como la tenacidad, el trabajo duro, la capacidad de riesgo y la intuición, por esto muchas veces se niega a implementar esquemas organizacionales que*

---

<sup>6</sup> BRAIDOT P. NESTOR y SOTO, EDUARDO. Las PYMES Latinoamericanas. Herramientas Competitivas para un Mundo Globalizado. Edit. IFEMA. Segunda Edición. p. 41.

*le permitirían tener resultados mucho mejores*<sup>7</sup>.

En consecuencia, una estrategia coherente y estructurada para el desarrollo de las PYMES requiere tanto de un cambio en la mentalidad de los empresarios del sector, así como de un apoyo decisivo gubernamental que facilite y motive al pequeño y mediano empresario, a través de claras políticas de promoción, incentivos y programas, el desarrollo de sus potencialidades y competencias para adentrarse en el mundo empresarial exportador, con creatividad, iniciativa, adaptabilidad e ingenio, con el fin de llegar a ser competitivos aún, desde el interior de sus organizaciones.

De acuerdo con la Revista de la Cámara de Comercio de Manizales <sup>8</sup>, existen algunos *factores* que impiden una mayor dinámica exportadora en el departamento de Caldas, entre los que se destacan:

? Desconocimiento de los acuerdos de comercio internacional, y más específicamente de las preferencias arancelarias.

? El desaprovechamiento de mercados externos importantes como el europeo.

Esta posición de los empresarios puede deberse a que poseen paradigmas referentes a la exportación que condicionan su *actitud*, y consecuentemente la de sus empresas, a tomar una posición defensiva hacia las exportaciones a países no tradicionales como los europeos y del resto del mundo, excluido Latinoamérica y los Estados Unidos con quienes habitualmente se ha tenido comercio internacional.

---

<sup>7</sup> CABAL SANCLEMENTE, JAIME ALBERTO. Ministro de Desarrollo. Discurso pronunciado ante la exposición de la ley MIPYME. Bogotá. 1999.

<sup>8</sup> LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGIONAL. En: Revista Cámara de Comercio de Manizales. Edición No. 3. (jun. 2001); p. 6-7



En el mismo sentido algunas de las conclusiones de la Fase I, Análisis del Potencial Exportador, de la investigación realizada por la Universidad EAFIT y EXPOPYME en el año 2000, anotan las siguientes circunstancias comunes a la mayoría de PYMES de Manizales:

- ✍ La mayoría de la PYMES no tiene definida ni escrita su misión, visión, u objetivos. Estas herramientas las conoce el gerente y/o presidente de la empresa, pero nadie más. Es importante que estos conceptos sean conocidos, comprendidos e impulsados por todo el personal de la empresa.
- ✍ No se considera necesario emplear indicadores de gestión o desempeño que permitan medir la eficacia y efectividad del personal y/o del equipo o maquinaria.
- ✍ No poseen un plan de mercadeo basado en investigaciones y pronósticos; sin embargo, tiene claramente identificadas sus estrategias de mercadeo.
- ✍ Normalmente la comunicación dentro de la empresa es informal y abierta, aunque hay ocasiones que se requiere un orden o conducto regular.
- ✍ La persona o departamento asignado para liderar el proceso exportador es normalmente el encargado de mercadeo u otra área. No existe una persona o equipo con conocimientos específicos en negocios internacionales o de comercio exterior que pueda encargarse de estas actividades.
- ✍ Falta trabajo en equipo y compromiso de todos los agentes involucrados en los procesos de producción y exportaciones (proveedores, distribuidores, productores, clientes).
- ✍ No todos los procesos productivos tienen la misma flexibilidad para adaptarse a los requerimientos de los mercados externos (clientes), y si la tienen puede

llegar a ser bastante costoso.

- ✍ No cuentan con reservas de dinero disponible para financiar las ventas de exportación, por esto requieren de nuevos créditos para enfrentarse a los costos que surgen de dicho proceso.

Manizales es una ciudad que cuenta con un sector empresarial medianamente desarrollado. La Agenda de Competitividad desarrolló estrategias iniciales para el fortalecimiento de la economía regional y local. Dentro de estas estrategias iniciales se contemplan las siguientes:

1. INSTITUCIONALIDAD DE LOS DISTRITOS AGROINDUSTRIALES. Confirmación de una base institucional que permita asumir responsabilidad y tener claridad sobre las instancias de decisión, coordinación y ejecución de proyectos en el marco de los distritos agroindustriales.
2. COORDINACIÓN DE LOS DISTRITOS AGROINDUSTRIALES. Aseguramiento de gestiones coordinadas para el desarrollo productivo de los distritos agroindustriales.
3. MEDIO AMBIENTE Y AGROINDUSTRIA. Protección del medio ambiente natural del departamento y aprovechamiento con enfoque sostenible de la biomasa involucrada en todos los procesos agroindustriales.
4. CAFÉ. Generación de valor agregado en la producción de café.
5. PROPIEDAD INTELECTUAL. Gestión de la propiedad intelectual y desarrollo de patentes.
6. CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Consolidación del sistema departamental de innovación, ciencia y tecnología.
7. TECNOLOGÍA Y SECTOR PRODUCTIVO. Diagnóstico y fomento empresarial para la reconversión, mejoramiento y modernización del sector productivo en Caldas.

8. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGÍA. Incremento en el uso de la infraestructura necesaria para la toma de decisiones del empresario.
9. INFORMACIÓN Y EMPRESARIOS. Mejoramiento en el uso de infraestructura tecnológica en todo el departamento.
10. PRODUCTIVIDAD. Fomento a la innovación, calidad y productividad empresarial.
11. COOPERACIÓN. Alianzas estratégicas entre el sector productivo, el sector público y el sector académico.
12. CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS. Fomento a la creación y fortalecimiento de empresas grandes y mipynes.
13. CADENAS PRODUCTIVAS. Fortalecimiento de las cadenas productivas.
14. COMERCIO. Dinamización del comercio regional.
15. CADENA DEL CONOCIMIENTO. Desarrollo del “cluster” del conocimiento.
16. CADENA DE LA SALUD. Desarrollo del “cluster” del sector salud.
17. CADENA DEL TURISMO. Desarrollo del “cluster” del sector turismo.
18. MINERÍA. Aprovechamiento de la oferta minera del departamento con criterios de sustentabilidad ambiental.
19. EXPORTACIONES. Promoción de la dinámica exportadora de la región.

Según los resultados del ranking de competitividad en el año 2001, obtuvo las siguientes posiciones en los nueve factores comúnmente utilizados para medir la competitividad: primer lugar en los factores *Gobierno e Instituciones*, *Gestión Empresarial* y *Medio Ambiente*; segundo lugar en *Infraestructura* y *Ciencia y Tecnología*; tercero en *Capital Humano*; séptimo en *Internacionalización*; octavo en *Finanzas* y duodécimo en *Fortaleza de la Economía*.<sup>9</sup> El factor de Internacionalización se basa en el análisis de aspectos relacionados con las importaciones, las exportaciones y la *cultura exportadora*. Este séptimo lugar, indica que la ciudad hasta el momento no ha tenido un desarrollo de la actividad

<sup>9</sup>AGENDA DE COMPETITIVIDAD: Caldas 100 años. Manizales, 2002.

exportadora que le permita ser competitiva, derivada posiblemente de la falta de incentivos estatales y la ausencia de una *cultura exportadora* en las empresas de Manizales.

De allí la importancia de definir cuáles son los factores que determinan el desarrollo de esta *cultura exportadora*, y su incidencia en este fenómeno, principalmente en lo que respecta las PYMES, interés que se recoge en el objetivo general de esta investigación.

Con base en lo anterior, se definió como alcance general de este estudio la determinación de la incidencia de los factores empresariales *internos y externos*, - definidos para la investigación-, en el desarrollo de una *cultura exportadora* en las PYMES de la ciudad de Manizales. Como objetivos específicos se consideraron los siguientes: 1. Hacer una aproximación a lo que significa *cultura, cultura organizacional y cultura exportadora*; 2. Analizar el comportamiento de los *factores empresariales internos y externos*, en las PYMES de la ciudad de Manizales; y 3. Establecer cuál ha sido la incidencia de estos factores empresariales *internos y externos* de las PYMES de la ciudad de Manizales, en la existencia o no de una *cultura exportadora*.

De igual forma, esta investigación profundizó en los fundamentos teóricos que explican la *cultura exportadora*, como una de las posibles bases para el incentivo de una mayor actividad en la exportación, lo cual se traduciría, -según los modelos de desarrollo actual, y en un entorno de globalización económica-, en una mayor tasa de crecimiento económico y desarrollo social.

Dentro de los principales argumentos que justificaron la realización de esta investigación se consideró a necesidad prioritaria que tiene la mayoría de las empresas manizaleñas en los actuales momentos, en el desarrollo de habilidades en el campo del comercio exterior, tanto en el nivel directivo como operativo. El

surgimiento al interior de las organizaciones de estas habilidades, está determinado en gran parte por el desarrollo de una *cultura exportadora*, que facilite la implantación de políticas y estrategias para el mejoramiento de los procesos y técnicas de negociación internacional. Es posible, -y fue parte del interés de esta investigación-, determinar cuáles son aquellos factores empresariales *internos y externos* que más determinan o influyen en la existencia o no de esta *cultura exportadora*.

Importante también el hecho de que la mayoría de las PYMES de la ciudad de Manizales y en general de Caldas y el eje cafetero, tradicionalmente han sido empresas de carácter familiar, con gerencias cerradas, algunas de las cuales poco a poco han ido cambiando su perfil y han adoptado nuevos y modernos esquemas de administración, tal como ocurrió con la Casa Luker durante la década pasada. Sin embargo, aún subsisten muchas empresas con una visión cerrada, que no les permite ver en los mercados internacionales una oportunidad de negocio, y, bien sea porque creen que su capacidad de producción no es suficiente para abastecer un cliente extranjero, o por otras razones, no se han interesado en buscar nuevos mercados hacia el exterior.

Así mismo, las pequeñas y medianas empresas se consideran como una de las fuerzas fundamentales del crecimiento económico y de generación de puestos de trabajo, al permitir la creación de empleo en sectores socialmente débiles, además las PYMES contribuyen a aliviar la polarización empresarial y la concentración del capital, características de economías rígidas en sus estructuras productivas.

Es importante por esta razón, ahondar en el conocimiento del concepto de *cultura exportadora*, con fines a lograr una mayor integración de las PYMES locales y el mercado mundial.

Con base en lo anterior, se puede plantear la existencia de una oportunidad y al mismo tiempo de una necesidad, sobre una conceptualización en el área de la *cultura-exportadora*, la cual dará a este sector un horizonte exportador alternativo. Es por esto, que la definición, conceptualización y estructuración de una *cultura exportadora*, a partir de algunos factores empresariales relacionados con ella, se hace necesaria y fundamental en la generación de oportunidades de desarrollo empresarial para la región, y económico, financiero, organizacional y de mercados, para las empresas.

## 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1 INVESTIGACIONES PREVIAS

En el contexto nacional, en el año de 1988, Ana María Arango, de la Universidad de Medellín, realizó la investigación titulada “*Estudio Sobre los Problemas de las Exportaciones en Colombia*” en ella se analiza un conjunto de *factores externos* que han repercutido sobre el comportamiento de las exportaciones colombianas, entre éstos se destacan: las instituciones y la tramitología, la política cambiaria y fiscal, la infraestructura y el régimen laboral; sin embargo la investigación no trabaja el concepto y el problema de la *cultura exportadora*.

Un aporte importante a la comprensión de la cultura organizacional y su orientación al mercado lo constituye el trabajo realizado por Dagoberto Páramo<sup>10</sup>, *Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado*, el cual incluye una revisión de la cultura organizacional, el clima organizacional y el marketing, mediante la elaboración de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado, COOM, que por su enfoque práctico pretende coadyuvar a que las empresas de hoy dispongan de una herramienta sencilla que las conduzca hacia la implementación de una cultura organizacional fuertemente ligada con el mercado y sólidamente cohesionada en su interior.

En términos generales son pocas las investigaciones y exploraciones conceptuales sobre el tema de la *cultura exportadora*, por lo mismo los avances

---

<sup>10</sup> PÁRAMO MORALES, Dagoberto. *Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado*. Bogotá: Universidad de los Andes. p.10

son escasos. A escala nacional encontramos que el Plan Estratégico Exportador de Colombia elaborado por conjuntamente por PROEXPORT, INCOMEX<sup>11</sup>, CARCE y las Cámaras de Comercio<sup>12</sup>, en el año 2001 introduce la estrategia de fortalecer la *cultura exportadora* con el propósito de insertar a la economía nacional competitivamente con el entorno globalizado, sin embargo no hace ninguna definición y conceptualización de la misma.

En el ámbito regional, el estudio *Análisis de la Situación del sector Exportador en Caldas* desarrollado por la Cámara de Comercio de Manizales hacia marzo del 2001, se centró en una descripción de la evolución del sector externo a partir del análisis de ciertas empresas, de gran tamaño, analizando los factores que han impulsado y desacelerado el volumen de las exportaciones de la región.

El estudio, *La incidencia Económica de la Apertura Colombiana en el Subsector Industrial Alimenticio de Manizales, Villamaría y Chinchiná*, trata sobre el diagnóstico de la situación de las empresas productoras de alimentos, antes de la apertura y después de ella, confrontando los cambios que se han presentado en las principales áreas organizacionales de dichas empresas, se tomaron los años 1.988 – 1.989, como período previo y 1.995 – 1.996 – 1.997 como periodo posterior.

La investigación titulada “*Estrategias para las Exportaciones Marroquinerías Caldenses*”, caracteriza dicho sector, en lo económico y lo tecnológico, así como en el análisis de los *factores internos y externos* a la empresa que más han incidido sobre su capacidad exportadora. El estudio destaca la importancia de la conformación de asociaciones empresariales en el mismo ramo para la dinamización de sus exportaciones.

---

<sup>11</sup> INCOMEX. Instituto Colombiano de Comercio Exterior.

<sup>12</sup> POLÍTICA NACIONAL PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD 1999 - 2009. IV Encuentro para la Productividad y la Competitividad. Colombia Compíte. Pereira, Febrero de 2001.



## 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

**1.2.1. La Organización.** La organización constituye la institución dominante en nuestra sociedad: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. El objetivo básico es la supervivencia de la organización: las partes y las formas como se relacionan mutuamente, de manera interdependiente, están dirigidas al logro de objetivos comunes. La organización busca lograr que todo sea funcional, aunque pueden presentarse disfunciones, es decir, el equilibrio y la estabilidad del sistema pueden llegar a perderse<sup>13</sup>.

Shein considera la organización como una *"interacción continua de tres niveles de organización: La organización social, la organización formal y la organización informal"*<sup>14</sup> el sistema social hace alusión a la interacción espontánea y los vínculos que surgen de esta, la organización social formal hace referencia a la estructura institucional (rol, funciones, legalidad...), y el sistema informal significa que el resultado de los dos anteriores se refleja en falta de restricciones, en el manejo del rol y proceso comunicativo. Por lo cual la organización es un sistema complejo en donde se encuentran subsistemas que inciden implícita o explícitamente en las acciones colectivas que se realicen.

Por otro lado, algunos teóricos de la administración de corriente estructuralista conciben dos conceptos de organizaciones diferentes: la del modelo racional y del modelo del sistema natural. En la primera se concibe la organización como un medio deliberado y racional de alcanzar metas conocidas. Todos los aspectos y componentes de la organización se escogen expresamente en función de su contribución al objetivo y las estructuras organizacionales son deliberadamente

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá: Ed. McGraw Hill. 1995.

<sup>14</sup> SHEIN, Edgar. Citado en: ¿Qué es una organización? Universidad de Manizales. Modulo Cultura y Clima Organizacional. 1998. Pág. 22

pensadas para que alcancen la más alta eficiencia. El segundo, modelo natural de la organización, concibe la organización como un conjunto de partes interdependientes que constituyen, juntas, un todo: cada parte contribuye con algo al todo y recibe algo de éste, el cual a su vez, está en una relación de interdependencia con un ambiente más amplio<sup>15</sup>. Además de esta interdependencia, la organización moderna, desde la visión de Peter Drucker<sup>16</sup>, tiene que organizarse para la innovación, para el abandono sistemático de todo lo establecido, acostumbrado, familiar y confortable, ya se trate de producto, un servicio o un proceso; de un conjunto de relaciones humanas y sociales; o de la organización misma.

Hoy la innovación la representa de manera amplia la globalización, fenómeno que profundizó el fenómeno de la internacionalización de las economías mundiales, incluidas la de Colombia, y que originó profundos cambios en los patrones de comercio internacional, como la fragmentación de los procesos productivos, consistente en la separación de las actividades productivas, y el aumento en el comercio intraindustrial, intrasectorial o intrafirma<sup>17</sup>. Frente a estos cambios en los patrones de comercio internacional, la mayoría de los países en desarrollo se han visto en la necesidad de reformular sus estrategias de desarrollo y con ello las de sus organizaciones, las cuales de no contar con las habilidades y competencias necesarias para adoptar estas innovaciones, no podrán sobrevivir en el nuevo escenario.

**1.2.2 Cultura Organizacional o Corporativa:** todas las instituciones, independientemente de sus características y objetivos son conjuntos de personas; por tanto los comportamientos individuales determinan la obtención o no de los fines de la organización.

---

<sup>15</sup> Ibid. 469

<sup>16</sup> DRUCKER, Peter. La Organización Basada en la Información. Bogotá: Editorial Norma. 1999. p.72.

<sup>17</sup> CRECE. Identificación y Subregionalización de los Sectores Estratégicos de Caldas: Informe Final. Manizales: 29 de abril del 2002. p. 15.

Estas consideraciones fundamentan la necesidad de que todos los miembros de una organización conozcan los propósitos y objetivos de ésta, los compartan y trabajen solidariamente en su desarrollo, por medio del ejercicio consciente y responsable del cargo que desempeñan dentro de la misma organización.

La consolidación de esta unidad de criterios frente a los objetivos institucionales sólo es posible mediante el desarrollo de una cultura empresarial, un modo de ser propio y específico de cada organización, que caracterice y aliente todo el proceso administrativo y gerencial.

Este término *cultura*, por su misma amplitud, ha dado origen a las más diversas definiciones:

Idalberto Chiavenato ve la cultura organizacional así: “*se denomina cultura organizacional al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros*”.<sup>18</sup>; y agrega que: “*la cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas*”. En este concepto se puede ver que para el autor, la cultura se expresa o se ve reflejada en las actuaciones de los colaboradores en la organización, ya que la cultura organizacional es algo propio y que determina la misma empresa en su interior; el dinamismo que sufre la cultura, por ejemplo, con los factores no controlables de su entorno, como los pronunciamientos del gobierno que de alguna manera inciden en la cultura y los cambios cada vez más repentinos de las políticas macroeconómicas.

Para Humberto Serna<sup>19</sup>, la cultura corporativa es *el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos de la organización*. Así por ejemplo, una organización que tenga dentro

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO. Ibid. 591

<sup>19</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Sexta edición. Bogotá: 3R editores. 2000. p. 87.

de su visión la actividad exportadora como objetivo de mediano o largo plazo, propenderá por la creación de comportamientos, valores, supuestos y sus consecuencias, necesarias para implementar el concepto de comercio exterior en todas las áreas que conforman esa organización. La creación de estos comportamientos, valores y supuestos requiere del dinamismo y la interacción de la cultura mencionado por Franco Rivas<sup>20</sup>, quien también emite su propio concepto: *“la cultura organizacional se desarrolla mediante un proceso de interacción de las personas que conforman una organización. El discurso y otras prácticas son los elementos que permiten el dinamismo de la cultura a través de un constante intercambio y de compartir las experiencias diarias .”*

Luis Franco en esta definición toma en cuenta una serie de componentes, que le dan cada vez más fuerza al concepto de cultura, entre ellos la interacción, el dinamismo de la cultura, el discurso y las prácticas.

Otra definición, para el mismo autor acerca de cultura organizacional es la siguiente: *“... es un sistema de actividades humanas y un conjunto de factores ”*<sup>21</sup>. Entendiendo el significado de sistemas como *“el conjunto de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida”*<sup>22</sup>.

Estas fuerzas, que pueden ser tanto internas como externas a la organización, se relacionan en parte con la necesidad que tiene la gente que trabaja en las empresas de hoy de ser triplemente socializada: a su cultura nacional, a la cultura del sector y a la cultura organizacional, y el componente de globalización de los mercados que tan significativo impacto ha tenido en la consolidación o el fracaso de muchas empresas<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> FRANCISCO RIVAS, Luis. *En*: Revista MEMOS DE INVESTIGACIÓN. Num. 107. (1993) p. 2

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> JOHANSEN B., Oscar. *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Colombia: ed. Limusa. 1985. p. 54

<sup>23</sup> PÁRAMO MORALES, Dagoberto. *Ibid.* p.25

Para Davis Keith *“la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el cual los empleados realizan su trabajo”*<sup>24</sup>. Este autor, coincide con Francisco Rivas al decir que la cultura organizacional es el conjunto formado por: las creencias, los valores y las normas que comparten sus miembros.

Hofstede hace una analogía interesante entre la personalidad individual y la cultura:

*“La cultura es para la colectividad humana lo que la personalidad es para el individuo... La cultura podría ser definida como el agregado interactivo de características comunes que influyen en la respuesta de un grupo humano a su medio. La cultura determina la identidad del grupo humano, de la misma manera en que la personalidad determina la identidad de un individuo. Además las dos interactúan; cultura y personalidad es el nombre clásico para la antropología psicológica”*<sup>25</sup>.

En el campo empresarial se puede considerar la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización, cada una de ellas con un sistema complejo y humano de características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores.<sup>26</sup>.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las de las demás, lo que le da su propia identidad. El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las

---

<sup>24</sup> DAVIS Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: ed. McGraw Hill. 1991. p. 70

<sup>25</sup> GEER Hofstede. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, Calif., 1980, pp 25-26. Citado por Kast Freemont E. En: Administración de las organizaciones, un Enfoque de Sistema y de Contingencias. Santafe de Bogotá: ed. McGraw Hill. 1987. p. 702

<sup>26</sup> CHIAVENATO. Ibid. 592.

normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

En resumen, la definición que se adoptará en esta investigación de cultura organizacional es la siguiente: es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan y toman decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización, creando formas de interacción a su interior, que determinan la manera como ésta hace las cosas, como establece prioridades y da importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.

Sin embargo, no se debe desconocer que la cultura de una organización casi siempre responde a la visión o misión que los fundadores de la empresa le imprimieron desde sus comienzos, así como a las primeras experiencias empresariales que se tuvieron en el negocio; no obstante, dentro de la dinámica moderna de los negocios, sus avances y sobre todo, la influencia de diversos *factores externos*, hacen que la misma *cultura organizacional* vaya evolucionando y convirtiéndose en una visión más moderna del tipo de negocio al que se dedica, pues los nuevos elementos que le impactan (*internos o externos*), le obligan al cambio de paradigmas, que se van a reflejar en el ajuste de su misma *Cultura Organizacional*.

### **1.3 COMERCIO EXTERIOR**

Se entiende por Comercio Internacional o Comercio Exterior, el conjunto de transacciones de exportación e importación de mercancías, servicios y capitales de un determinado país con otros países. Tanto la exportación como la

importación están condicionadas por el desarrollo de la producción y su productividad, así como por la misma división del trabajo, que van determinando los elementos de competitividad, con los cuales, las empresas de dichos países, así como los países mismos, se van posicionando en un mercado mundial cada vez más complejo e imprevisible, tanto por sus condiciones internas como por los factores exógenos que esta actividad económica involucra.

Vale la pena aclarar, que son las empresas las que exportan y no los países, y por lo tanto, el desarrollo teórico y práctico de la competitividad, le interesa a la empresa en su misma esencia, puesto que como el propósito fundamental de cualquier empresa consiste en obtener ganancias, éstas se obtienen cuando el precio que pueden cobrar por su producción es mayor que los costos para producirla. Por ello es necesario fabricar un producto que el consumidor valore, y es por lo mismo que las empresas generan ganancias en la medida en que agregan valor a lo que producen, lo que les permitirá entrar con éxito al difícil mundo del mercado mundial.

Teniendo como meta la obtención de beneficios y basándose en los precios indicados por el mercado, los empresarios toman sus decisiones sobre qué y cómo producir, así como dónde vender y comprar.

En general el término "*internacional*" con respecto al comercio no significa propiamente "*entre naciones o gobiernos*", sino "*entre empresas de diferentes países*", como ya se ha anotado. El comercio realizado por empresas de diferentes países implica los precios de las mercancías y servicios dados en diferentes monedas, de forma que los precios sólo pueden compararse entre sí después de haberlos convertido a la misma medida de valor mediante los tipos de cambio.

Como quiera que los tipos de cambio son precios de una moneda en términos de otra, los hombres de negocios que efectúan operaciones internacionales han de tener en cuenta dos conjuntos de precios: los de las mercancías y servicios, y los de las monedas. Esta necesidad complica sus decisiones e incrementa el *riesgo empresarial*.

Las empresas que trabajan en el ámbito internacional también tienen que operar bajo la jurisdicción de al menos dos gobiernos. Con todo, los gobiernos pueden ir más allá del establecimiento de un marco legal, y pueden emitir normas y reglamentaciones que alteren los flujos comerciales espontáneos.

El establecimiento de normas y reglamentaciones por parte de los gobiernos va en contravía de los postulados teóricos de la economía clásica que, en lo relacionado con el comercio exterior, establecen la necesidad de que el Estado no interfiera los flujos internacionales de bienes y servicios, y que éste se limite simplemente a permitir el libre cambio internacional, sin ningún tipo de barrera económica y política, con el propósito de lograr un mayor crecimiento económico.

La competencia es hoy mucho más internacional que nacional puesto que en el mercado mundial compiten más empresas entre sí. Pero existe una diferencia importante: como las empresas venden sus productos a precios que tienden a igualarse, los precios de algunos de sus inputs y de hecho los precios de sus factores de producción, en particular el factor trabajo, son diferentes. Por otra parte, también ocurre que los factores de producción no se pagan al mismo precio en todo el mundo, lo que exige que las empresas también, en este aspecto, deban ser competitivas.

La expansión global permite que las empresas aumenten su rentabilidad en ciertas formas accesibles para las empresas puramente nacionales. Las firmas que operan internacionalmente pueden:



- ✍ Obtener un mayor rendimiento a partir de sus habilidades distintivas o competencias clave.
- ✍ Construir economías de localización mediante el establecimiento de actividades particulares de creación de valor en aquellos sitios donde pueden realizarse de manera más eficaz.
- ✍ Construir mayores economías con base en curvas de experiencia que reducen el costo de creación de valor.

Sin embargo, la capacidad de la empresa para incrementar su rentabilidad en el comercio internacional, mediante la ejecución de estas estrategias, se limita por la necesidad de adaptar la oferta de producto, la estrategia de marketing y la estrategia de negocio a las diferentes condiciones nacionales.<sup>27</sup>

En lo que respecta a Colombia, la importancia de esta temática está dada por la relevancia de la política de los últimos Gobiernos en el sentido de fijar como motor de desarrollo, las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas, PYMES, responsables en el mundo de buena parte del crecimiento económico y de la generación de empleo.

El Ministerio de Comercio Exterior a través del programa EXPOPYME, busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión (*cultura exportadora*) destinados a la exportación, con metodologías e instrumentos de apoyo diseñados especialmente por el programa antes mencionado. De esta manera se viene trabajando para convertir a Colombia en un país con mentalidad exportadora, además de promover la adaptación de las PYMES colombianas a las exigencias de la economía mundial.

---

<sup>27</sup> MICHAEL. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara Ed. 1996. pag. 723

Algunas de las instituciones que ofrecen información, asesoría y acompañamiento en los procesos de exportación a las empresas manizaleñas son las siguientes:

✍ **PROEXPORT.** Es la entidad encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales colombianas. Brinda apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora. Promueve la inserción efectiva de las empresas colombianas en los mercados internacionales y fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados. Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos.

✍ **EXPOPYME.** Es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas, el cual otorga apoyo dirigido a posesionar productos en el mercado extranjero. Dentro del programa, las empresas reciben capacitación para exportar y elaboran su Plan Exportador, carta de navegación que les permite definir hacia dónde exportar y acceder a los apoyos del Estado para hacerlo. Al tiempo con la elaboración de su Plan Exportador, los empresarios se preparan para exportar, mediante la realización del Diplomado: Gerencia del Cambio.

✍ **BANCOLDEX.** El Banco es una sociedad anónima de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, siendo el Gobierno

Nacional su mayor accionista. Opera en Colombia como un banco de redescuento, ofreciendo productos y servicios financieros tanto a las empresas relacionadas con el comercio exterior colombiano como a aquellas no vinculadas al comercio exterior. En el exterior ofrece, por conducto de bancos previamente calificados, financiación para el importador de bienes y servicios colombianos. Actúa como instrumento financiero del estado colombiano para respaldar el Plan Estratégico Exportador

✍ **SEGUREXPO.** Es una compañía aseguradora privada especializada en el ramo del Seguro de Crédito, creada en Octubre de 1993 como iniciativa del sector público y privado colombiano. El Seguro de Crédito es un efectivo mecanismo de apoyo para las empresas colombianas como herramienta de protección frente al riesgo de no pago de sus ventas. Permite adicionalmente que los créditos amparados bajo la póliza, sirvan como garantía para realizar operaciones de descuento o "factoring" mejorando las condiciones de liquidez al empresario colombiano. El Seguro de Crédito a la Exportación cubre contra el riesgo de no pago en los plazos convenidos con su comprador en el exterior.

✍ **FIDUCOLDEX.** La Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. - FIDUCOLDEX, es una sociedad de economía mixta, del orden nacional, filial del Banco de Comercio Exterior. La entidad cuenta con permiso de funcionamiento y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. El Objeto social de FIDUCOLDEX, es la celebración de contratos de fiducia mercantil en todos sus aspectos y modalidades, y la realización de todas las operaciones, negocios, actos, encargos y servicios propios de la actividad fiduciaria, de acuerdo con las disposiciones del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y del Código de Comercio y las demás normas complementarias o concordantes, o las que las adicione o sustituyan.

✍ **MINCOMEX.** El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.

✍ **CÁMARA DE COMERCIO.** Entidad que promueve el desarrollo empresarial y regional en función de los recursos naturales y humanos disponibles, de la institucionalidad existente y del capital social y económico acumulado. Apoya las empresas con servicios pertinentes de información y contactos, para mejorar su competitividad. Para dar cumplimiento a las políticas de Proexport, entidad que promueve las exportaciones colombianas, la Cámara de Comercio de Manizales, creó durante el mes de febrero de 2003, mediante un acta que compromiso que firmaron el Presidente Ejecutivo de esta Cámara de Comercio y una representante de Proexport, un convenio con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y Bancoldex, el Centro de información y servicio de Comercio Exterior Zeiky; que significa mundo, es decir, la entrada al mundo del comercio exterior para los manizaleños. El Centro de información y Servicios de Comercio Exterior Zeiky Manizales, se encuentra en disposición de ofrecer una variedad de servicios, que son de gran ayuda para los empresarios interesados en los temas de exportación.

De igual forma el Gobierno a través de sus instituciones y por el poder que le otorga la nación, ha realizado convenios y acuerdos de comercio internacional para facilitar la labor de estas entidades y el ingreso de las empresas al mercado regional y mundial. La siguiente es una breve reseña algunos de los más importantes de estos acuerdos:

## ✍ **COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES**

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesto por los órganos e instituciones del (SAI) Sistema Andino de Integración.

Ubicados en América del Sur, los cinco países andinos agrupan a más de 109 millones de habitantes en una superficie de 4.700.00 kilómetros cuadrados y su Producto Bruto Interno asciende a más de 292.000 millones de dólares.

Los principales objetivos de la Comunidad Andina (CAN) son: promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de sus habitantes.

Los antecedentes de la Comunidad Andina se remontan al 26 de mayo de 1969, cuando un grupo de países sudamericanos del área andina suscribió el Acuerdo de Cartagena, también conocido como Pacto Andino, con el propósito de establecer una unión aduanera en un plazo de diez años.

A lo largo de casi tres décadas, el proceso de integración andino atravesó por distintas etapas. De una concepción básicamente cerrada de integración hacia adentro, acorde con el modelo de sustitución de importaciones, se reorientó hacia un esquema de regionalismo abierto.

La intervención directa de los presidentes en la conducción del proceso dentro del nuevo modelo, impulsó la integración y permitió alcanzar los principales objetivos fijados por el Acuerdo de Cartagena, como la liberación del comercio de bienes en la Subregión, la adopción de un arancel externo común, la armonización de instrumentos y políticas de comercio exterior y de política económica, entre otros.

El grado de avance alcanzado por la integración y el surgimiento de nuevos retos derivados de los cambios registrados en la economía mundial, plantearon la necesidad de introducir reformas en el Acuerdo de Cartagena, tanto de carácter institucional como programático, lo que se hizo por medio del Protocolo de Trujillo y el Protocolo de Sucre, respectivamente.

Las reformas institucionales le dieron al proceso una dirección política y crearon la Comunidad Andina (CAN) y el Sistema Andino de Integración (SAI). Las reformas programáticas ampliaron el campo de la integración más allá de lo puramente comercial y económico.

A partir del 1 de agosto de 1997 inició sus funciones la Comunidad Andina con una Secretaría General de carácter ejecutivo, cuya sede está en Lima (Perú). Se formalizó también el establecimiento del Consejo Presidencial Andino y del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores como nuevos órganos de orientación y dirección política. Se amplió además el papel normativo de la Comisión, integrada por los Ministros de Comercio, a los ministros sectoriales.

#### **✍ ANDEAN TRADE PREFERENCE ACT (ATPA)**

El Andean Trade Preference Act - ATPA - o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, componente comercial del programa de la "Guerra contra las Drogas"

del Presidente George Bush, se expidió en diciembre 4 de 1991. Dicha Ley se hizo efectiva a partir de julio de 1992, cuando el Presidente Bush designó a Colombia y Bolivia como beneficiarios del ATPA, extendiendo posteriormente éste privilegio a Ecuador (abril de 1993) y Perú (agosto de 1993) por el Presidente Bill Clinton.

Uno de los principales objetivos del ATPA es el de fomentar alternativas para sustituir el cultivo y producción de drogas ilícitas, ofreciendo mayor acceso al mercado estadounidense de diferentes productos de la región. Este mayor acceso se garantiza en la Ley a través de la eliminación de barreras arancelarias para alrededor del 80% del universo arancelario colombiano, y a través de normas de origen menos restrictivas que las que se aplican al Sistema General de Preferencias Arancelarias (GSP) y otros acuerdos comerciales suscritos por Estados Unidos.

#### ✍ **PREFERENCIAS ARANCELARIAS OTORGADAS MEDIANTE EL ATPA**

En principio debe tenerse en cuenta que el ATPA contempla tres tipos de preferencias:

✍ **Franquicia aduanera total:** es decir una preferencia arancelaria del 100% para la mayor parte del universo arancelario de Estados Unidos, pues tan sólo 1556 partidas arancelarias a 8 dígitos se encuentran excluidas del ATPA. Los productos que cuentan con esta preferencia para los países beneficiarios del ATPA se distinguen con la letra J, en el arancel de ese país. Sin embargo, existen posiciones que cuentan con la preferencia del 100% en razón al Sistema Generalizado de Preferencias, SGP y con el ATPA. En este caso, actualmente los productos con tal característica ingresan bajo la franquicia del ATPA pero en una eventual eliminación de tal preferencia, continuarían ingresando con franquicia total bajo el SGP.

✍ Reducción arancelaria: 51 partidas arancelarias (a 8 dígitos) de los siguientes capítulos, presentan una reducción máxima del 20% para los países beneficiarios del ATPA, la cual incluso se extiende a los países de la Cuenca del Caribe (CBI):

- Capítulo 42. Manufacturas de cuero; artículos de guarnicionería o talabartería; artículos de viaje, bolsos de mano y continentes similares.
- Capítulo 46. Manufacturas de espartería o de cestería.
- Capítulo 61. Prendas y complementos de vestir de punto.
- Capítulo 62 Prendas y complementos de vestir excepto de punto.

✍ Acceso con franquicia para algunas subcategorías de productos. En este caso, las subpartidas bajo esta categoría se distinguen en el arancel de los Estados Unidos con la letra J\*, lo que indica que dentro de esa subpartida, algunos productos pueden tener tratamiento arancelario preferencial.

### **Productos excluidos del programa**

Cabe destacar que la Ley no cubre, entre otros, los siguientes productos como beneficiarios de dichas preferencias:

- ✍ Textiles y confecciones sujetos a acuerdos textiles.
- ✍ Calzado, excepto de caucho o plástico con tiras, y calzado desechable.
- ✍ Atún preparado o conservado, en envases herméticamente cerrados.
- ✍ Petróleo o cualquiera de sus derivados.
- ✍ Relojes y sus partes que contengan materiales de países a los que no se aplica el trato arancelario general.
- ✍ Ciertos azúcares.
- ✍ Ron y tafia.



- ✍ Cualquier producto agrícola sujeto a cuota, cuando se supere dicha cuota (azúcar, tabaco).

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas no incluye limitaciones cuantitativas a las exportaciones de productos originarios de los países beneficiarios.

### **Criterios de calificación**

Si se cumplen las siguientes condiciones, los productos se consideran adecuados para ingresar exentos de aranceles en el mercado norteamericano:

- ✍ Si es importado directamente desde un país beneficiario hasta el territorio aduanero de los EE.UU.
- ✍ Si es enteramente cultivado, producido o manufacturado en un país beneficiario, o si ha sido sustancialmente transformado en un artículo de comercio nuevo y distinto en un país beneficiario.
- ✍ Si por lo menos el 35% del valor gravable del artículo proviene de uno de los países beneficiarios del ATPA o de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), Puerto Rico o las Islas Vírgenes estadounidenses.

El requisito del 35% del valor agregado y la transformación substancial tienen como fin el de asegurar que las operaciones previstas para calificar para los beneficios del ATPA sean lo suficientemente significativas para proporcionar un beneficio económico real a los países beneficiarios.

### **✍ UNIÓN EUROPEA - SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS**

En 1990 la Comunidad Europea otorgó entrada libre de gravámenes y sin limitaciones de cuantía, durante un período de 4 años, a una serie de

productos de exportación provenientes de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. En 1994 la Unión Europea aceptó prorrogar estas concesiones por un período de diez años.

### ✍ **GRUPO DE LOS TRES - G3**

Negociación de un tratado de libre comercio entre Colombia, Venezuela y México (TLC-G3).

El Acuerdo G-3, ACE N° 33, fue suscrito en junio de 1994 en el marco de la ALADI en Cartagena. Este es un tratado muy amplio de libre comercio que en forma lineal anual, durante 10 años, liberará arancelariamente el comercio de bienes en los tres países participantes, partiendo del arancel vigente al 31 de diciembre de 1993. Se incluyeron en el acuerdo las preferencias arancelarias alcanzadas en el ámbito de la ALADI al igual que algunos temas que tienen que ver en forma directa o indirecta con el comercio de bienes, como la cláusula de salvaguardia, las prácticas comerciales y la solución de controversias.

El Congreso de la República de Colombia aprobó el acuerdo el TLC-G3 mediante la ley 172 de diciembre de 1994. El decreto 1266 de mayo de 1997 promulga definitivamente la vigencia del acuerdo en Colombia con lo que se culminan los trámites internos necesarios para la plena puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio G-3. Mediante el decreto 1197 del 26 de junio de 1998 se puso en vigencia la 4ª etapa del programa de desgravación en Colombia.

El protocolo de servicios generales e inversión y servicios financieros entró en vigencia el 1º de enero de 1997 con la decisión N° 11, que incluye las listas de reservas que cada país formula. Con el decreto N° 2417 del 30 de diciembre de

1996 se dio cumplimiento a lo establecido en el artículo 4-04 del tratado; por lo tanto, a partir del 1º de enero de 1997 se inició el programa de desgravación para tractocamiones de más de 15 toneladas de peso bruto vehicular y buses integrales, y con el decreto 3074 del 23 de diciembre de 1997 se puso en vigencia la segunda reducción al impuesto de importación de estos bienes. El decreto N° 3009 del 19 de diciembre de 1997 reglamenta la aplicación de los niveles de flexibilidad temporal para las exportaciones colombianas de textiles a México, entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 1998.

El 4 de septiembre de 1997 tuvo lugar la III Reunión de la Comisión Administradora, en la cual se revisaron las actividades, y los compromisos de los comités y grupos de trabajo del TLC-G3. Además, se discutieron asuntos puntuales solicitados por los tres países y se revisaron los resultados alcanzados en la aplicación del tratado.

#### ✍ **CONVENIOS INTERNACIONALES**

Colombia ha suscrito varios convenios internacionales y bilaterales para evitar la doble tributación, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- ✍ Con Estados Unidos, Argentina, Alemania, Chile, Brasil e Italia, sobre temas relacionados con el transporte aéreo y marítimo;
- ✍ Con Venezuela, sobre regulaciones a la tributación de la inversión estatal y de las empresas de transporte internacional;
- ✍ Con la Comunidad Andina de Naciones, para evitar la doble tributación entre las empresas con inversión multilateral pertenecientes a tales estados; son aplicables a las personas domiciliadas en cualquiera de los países miembros, respecto de los impuestos sobre la renta y patrimonio.

Todas estas instituciones y acuerdos comerciales favorecen la actividad exportadora del país, siempre y cuando, los agentes de producción, se identifiquen y conozcan plenamente los servicios y la legislación que les permite acceder más fácilmente a los mercados externos.

#### **1.4 CULTURA EXPORTADORA**

En general se encuentran en las organizaciones viejas costumbres enfrentadas con nuevas realidades en los diferentes órdenes sociales, económicos, políticos y culturales, cuyas contradicciones y tensiones afectan permanentemente y en diferentes niveles de impacto, la estructura misma de la empresa y por ende su dinámica organizacional, por ejemplo frente a temas contemporáneos como el de la Globalización, la Competitividad y la Productividad, entre otros.

Las organizaciones poseen pues, al igual que los individuos, una "*personalidad*" que las distingue de otras, una forma de ser que incluye, como ya se había dicho, normas, valores, principios, reglas, prácticas de conducta y otras variables que permiten delimitar y diferenciarla de su entorno corporativo. Dentro de estas particularidades que se definen en lo que en términos de la Administración se conoce como la *Cultura Organizacional*, existen algunas que tienen relación directa o muy cercana con el fenómeno de las exportaciones y el comercio internacional.

Es de conocimiento general que hoy más que nunca, los mercados y las economías ya no son locales, la globalización y la apertura han dado nuevas pautas al comportamiento de las organizaciones; y aquellas que hoy quieran sobrevivir y alcanzar mejores niveles de desarrollo, tendrán que aceptar los nuevos paradigmas y cambiar la visión de mercado que antes poseían. Así mismo, es necesario el desarrollo de ventajas competitivas que las posicionen para hacer

frente a las exigencias del mercado mundial. Si bien no existe una fórmula mágica para cambiar la *cultura organizacional* y los elementos que de ella influyen de forma directa en la aptitud hacia la internacionalización y las exportaciones, sí es factible hacer una aproximación hacia lo que idealmente debe poseer la cultura de una empresa para que se propicie en ella, desde los niveles superiores hasta los inferiores, una *cultura exportadora*, que permita implementar esos cambios y orientar el rumbo de la organización hacia nuevos horizontes más amplios y globalizados.

Una aproximación inicial al concepto de *Cultura exportadora* podría ser la siguiente: la *cultura exportadora* es el conjunto de procesos, valores, decisiones, creencias, principios, reglas y procedimientos que permiten el desarrollo del potencial exportador de una empresa. Así por ejemplo, una organización que invierte en inteligencia de mercados en el exterior, en la implementación de un plan exportador, en un software especializado para comercio exterior (DFI), en el desarrollo de un departamento de comercio exterior, en un proceso de certificación de calidad, en un proyecto de calidad total, en capacitación en comercio exterior para sus colaboradores, en la implementación de una página web, en consultorías para mejoramiento de logística y embalaje, entre otros aspectos, se puede decir que posee una *cultura exportadora*, que la convierte en una organización potencialmente exportadora y competitiva para enfrentar los mercados globales.

Esta *cultura exportadora* depende necesariamente de una actitud de la dirección que permita fortalecer e implementar los aspectos mencionados en el párrafo anterior, lo que en un medio rígido como la ciudad de Manizales puede resultar difícil<sup>28</sup>. Se podría afirmar entonces, que el proceso de generación de una *cultura*

---

<sup>28</sup> Al respecto el documento elaborado por la Universidad EAFIT, el Ministerio de Comercio Exterior y el CARCE regional Caldas, bajo la tutoría de la doctora Beatriz Elena Marín Piedrahíta, refiere en las conclusiones de la Fase I del análisis del potencial exportador, para las PYMES de Manizales, que la mayoría de las empresas cubiertas por este estudio poseen una *administración anticuada*, donde los gerentes son los únicos que conocen la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y las decisiones son tomadas sin consenso, así como la selección del personal se hace a criterio del gerente, y además, no se considera

*exportadora* en un grupo de empresas, localizadas en un medio tradicional, aferradas a las costumbres, y caracterizadas por un fuerte arraigo a las tradiciones y la administración centralizada y poco participativa, no es tarea fácil y puede estar vinculado con factores internos y externos que influyen en esa cultura corporativa.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberán considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero, si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Para entender la influencia de la cultura sobre estos propósitos de la organización, es importante caracterizar la cultura corporativa. Miles y Snow<sup>29</sup>, clasifican las organizaciones en tres tipos básicos en función del comportamiento estratégico, así es posible distinguir entre una organización defensiva, prospectiva y analizadora. En el siguiente cuadro se muestra la clasificación de estos tipos de organización a partir de la caracterización de su cultura:

---

necesario el empleo de indicadores de gestión o desempeño; así mismo carecen de interés o no cuentan con la financiación necesaria para ofrecer programas de capacitación, y la persona o departamento asignado para liderar el proceso exportador es normalmente el encargado de mercadeo u otra área, sin que exista una persona o equipo con conocimientos específicos en negocios internacionales o comercio exterior que pueda encargarse de estas actividades. Como puede verse, no existe una *cultura organizacional* que propicie la internacionalización de las Pymes, y el modelo administrativo utilizado por la mayoría de sus dirigentes es cerrado y tradicionalista.

<sup>29</sup> R. E. MILES y C. C. SNOW. *Organizational Strategy, Structure and Process*. En: Dirección Estratégica. Gerry Jonson y Kevan Scholes. Madrid: Prentice Hall. 2000.

**Tabla 1. Caracterización de la Cultura**

Tipo de organización	Objetivos dominantes	Características de la cultura organizacional	
		Estrategias preferidas	Sist. de control y planificación
DEFENSIVA	Deseo de encontrar un nicho de mercado seguro y estable.	Especialización; producción eficiente en costos; énfasis del márketing en el precio y en el servicio para defender las actividades actuales; tendencia a la integración vertical.	Centralizados, control detallado; énfasis en la eficiencia en costos; amplia utilización de sistemas de planificación formales.
PROSPECTIVA	Localización y explotación de nuevos productos y oportunidades en los mercados.	Crecimiento mediante el desarrollo de los productos y mercados; constante seguimiento de los cambios que se producen en el entorno; múltiples tecnologías.	Énfasis en la flexibilidad; control descentralizado; utilización de sistemas de medición <i>ad hoc</i> .
ANALIZADORA	Deseo de hacer compatibles los nuevos negocios con las actividades actuales.	Crecimiento estable mediante la penetración en los mercados; explotación de la investigación aplicada, seguidores del mercado.	Muy complicados; papeles coordinados ente las distintas funciones (por ejemplo entre los directores de producto); planificación intensa.

Fuente: R. E. MILES y C. C. SNOW. Organizational Strategy, Structure and Process. En: Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración: Una perspectiva global. México: Ed. McGraw Hill. 1998.

A partir de esta clasificación de Miles y Snow, basada en la caracterización de la cultura de las organizaciones, se pueden obtener rasgos de la organización

relacionados con la actividad exportadora, que están asociados con objetivos dominantes y con el tipo de organización.

Por ejemplo, una organización que corresponda al tipo de organización prospectiva que definen los autores, tendría como objetivo dominante su expansión mediante la búsqueda de nuevos mercados y nuevas oportunidades. Estos nuevos nichos generalmente se encuentran más allá de sus fronteras nacionales, principalmente si se consideran las nuevas tendencias de globalización del mercado. La estrategia por lo tanto, conduciría a un lineamiento de la organización que consecuentemente la orientaría hacia la generación y desarrollo de su capacidad exportadora. Así mismo, el que una organización adopte como una de sus estrategias preferidas el seguimiento constante de los cambios que se producen en su entorno, significa que buscará de alguna manera no quedarse rezagada por la competencia, tanto nacional como extranjera, y dado que el entorno sugiere la desmitificación de las barreras geográficas, su acción estará dirigida a orientar sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de su capacidad exportadora.

Análogamente, Páramo<sup>30</sup> define algunos factores culturales externos, que afectan las culturas organizacionales. Algunos de estos factores impulsores o *drivers* mencionados son: innovación tecnológica, mejoramiento de la infraestructura de transportes, reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias, la creación de bloques o alianzas comerciales, y la utilización del sistema de Internet, entre otros. Cada uno de estos factores constituye una compleja red que en términos socioculturales se ha estado tejiendo recientemente y afecta tanto el comportamiento de los individuos que componen la organización, como las creencias y valores que en el mercado van constituyéndose.

---

<sup>30</sup> PÁRAMO MORALES, Dagoberto. Ibid. p.45



En el ambiente local, otro aspecto que afecta la cultura de las organizaciones, lo constituye la situación actual del país, y en especial de la región cafetera, la cual es especialmente compleja y, en varios casos, profundamente conflictiva, paradójica, violenta y, generalmente, difícil de comprender a partir de esquemas convencionales. Particularmente en el caso colombiano, el conflicto social se encuentra atravesado de variables de diverso orden, algunas de ellas de origen más o menos reciente, que se expresan en el conjunto de las relaciones sociales con una virulencia tal que día a día la situación institucional parece tocar fondo, y que conllevan variables como el desempleo, inestabilidad laboral, mayor riesgo de inversión, poca productividad y competitividad de las empresas locales, entre otras, relacionadas directamente con las organizaciones y que influyen en la forma como en ellas se hacen las cosas, se toman decisiones, se administra la información, se diseñan estrategias, se planifica, se define la visión y la misión; es decir, en su cultura corporativa.

En este ámbito de ideas, una cultura organizacional no propensa a la implementación de los nuevos patrones de comercio y de globalización, podría enfrentar un problema, por ejemplo, al restringir lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta para conceptualizar, definir, analizar y resolver problemas relacionados con el comercio exterior, así como la posibilidad de potencializar su creatividad para el desarrollo de estrategias con miras a la exportación de sus productos. Al contrario, una organización que promueva la capacitación en comercio exterior, que estimule la creatividad de sus colaboradores para encontrar nuevas oportunidades en mercados extranjeros, y que desarrolle estrategias encaminadas a mejorar su competitividad con el fin de exportar, está generando una cultura exportadora. Esta formación de la *cultura exportadora* en las PYMES, necesaria para el desarrollo exitoso del proceso exportador, debe partir entonces de la base de la comprensión de su *cultura corporativa*.

Uno de los principales objetivos del desarrollo de una *cultura exportadora* en las organizaciones, y más específicamente en las PYMES, es buscar su internacionalización, como una manera de lograr su inserción en el mercado global. Las empresas que se han internacionalizado constatan que el entorno empresarial de hoy es muy diferente del entorno que tuvieron que vivir en años anteriores, entorno que presenta unas macro y micro-tendencias que obligan a las empresas a reorganizarse, a plantear formas dinámicas de administración, acorde con estos cambios. Al respecto, se puede entender la internacionalización como la denominación que se le da a “el conjunto de tendencias que está transformando inexorablemente el ambiente en el que operan las compañías internacionales y nacionales”.<sup>31</sup>

En este mismo sentido, se anota que en el origen de los cambios que han ido posibilitando una internacionalización de las empresas, se encuentra la conformación del mercado único europeo, el derrumbe del sistema comunista y la conformación de bloques de comercio; así mismo, la posibilidad de las empresas para la realización de fusiones y adquisiciones, les permite hacer frente a la competencia externa y disminuir el grado de dependencia con respecto al mercado interno<sup>32</sup>.

En efecto, la conformación de bloques de comercio es acompañada de mayores integraciones empresariales a través de las fronteras nacionales, las empresas están buscando un seguro contra el proteccionismo mediante, por ejemplo, la implantación de actividades creadoras de empleo en aquellos países donde realizan ventas importantes, constituyendo empresas conjuntas y adquiriendo proveedores locales.

---

<sup>31</sup> KEVIN BARHAM y DAVID OATES . La Internacionalización de la Empresa. Financial Times. Folio 1995. p. 11.

<sup>32</sup> Ibidem. p.45

Lo anterior es coherente en cuanto a las áreas prioritarias de presión competitiva, entre las que se destacan: la necesidad de desarrollar mejores estrategias de márketing, establecer nuevas alianzas comerciales, desarrollar estrategias internacionales de recursos humanos y crear estructuras societarias que sean capaces de hacer frente a un entorno internacional más complejo.

Igualmente se debe tener en cuenta que la *cultura exportadora*, no debe basarse solamente en la aplicación de un modelo de calidad total, o en la consecución de una normatividad ISO que apruebe los procesos de las organizaciones, tal como se enseñó en la década pasada; no puede basarse solamente en evitar los defectos y eliminar las quejas para ser potenciales exportadores, es necesario también cultivar una actitud hacia la exportación, una motivación hacia la internacionalización de la empresa, un deseo de ampliar el mercado fuera de las fronteras del país. Esto es básicamente lo que se espera cuando se implanta una *cultura exportadora*.

La orientación hacia los mercados de exportación, según Diamantopolus<sup>33</sup>, involucra tres componentes comportamentales:

1. Generación de inteligencia de exportación: el concepto dominante de la generación de inteligencia de exportación, incluye todas las actividades, las cuales constituyen la creación de investigación de mercados para la exportación, y que están enfocadas hacia los clientes, los competidores, o el desarrollo de cambios que afectan la firma, sus clientes o sus competidores.
2. Diseminación de inteligencia de exportación: incluye todas las actividades que involucran el compartir la inteligencia de mercado de exportación, y qué

---

<sup>33</sup> CADOGAN, John W. DIAMANTOPOULOS, Adamantios. A measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30, 4 (Fourth Quarter, 1999): 689-707

se enfoca hacia clientes de la exportación, competidores, o los cambios medioambientales que afectan a la empresa, sus clientes y sus competidores. La diseminación de inteligencia no incorpora aspectos más amplios de cooperación y coordinación.

3. Sensibilización de la Inteligencia de exportación. El concepto dominante de la sensibilidad de inteligencia de la exportación incluye el diseño e implementación de todas las respuestas a la inteligencia de exportación que han sido generadas y diseminadas; tales respuestas están dirigidas hacia los clientes de la exportación, competidores, o a los cambios medioambientales que afectan a la empresa, sus clientes y sus competidores.

Estos tres componentes se fundamentan en dos mecanismos uno integrativo y otro de coordinación, este último refleja el esfuerzo para crear valor y una mayor responsabilidad organizacional en aquellas actividades orientadas al mercado de exportación, con carácter de eficiencia; particularmente en lo que respecta a la disponibilidad, acceso y calidad de la información, cuyos problemas asociados, son obstáculo para la orientación de la organización hacia el mercado de exportación.

## **1.5 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA UN ANÁLISIS DE LA CULTURA EXPORTADORA**

Este estudio analiza la incidencia de los factores empresariales internos y externos en el desarrollo de una *cultura exportadora* en las PYMES de Manizales. Para tal efecto es necesario volver a retomar la teoría de Meils y Snow, en cuanto a las características de la cultura organizacional que determinan el tipo de organización, y que se pueden considerar internos, puesto que nacen de la propia cultura, y su

determinación depende de elementos intrínsecos y particulares de cada organización.

Para la ejecución y el análisis que involucró esta investigación, se tomaron como factores internos, aquellos asociados con las estrategias y los sistemas de control y planeación, propuestos por Meils y Snow. (Tecnología, conocimiento del mercado, estrategia de crecimiento, perfil gerencial, capacidad de negociación) Estos factores están necesariamente relacionados con la cultura corporativa de la organización, con los valores y la visión de negocio de la dirección.

La investigación consideró como factores empresariales, los relacionados en un estudio sobre la problemática de los exportadores en Colombia, realizado por Ana Maria Arango de la Universidad de Medellín en el año de 1.988, además, es importante anotar que también se utilizaron las fuentes de información contenidas en el reporte de la encuesta empresarial de Fedesarrollo, la cual maneja y especifica un conjunto de variables, financieras, organizacionales, de mercado y del entorno que afectan la actividad empresarial exportadora; así mismo se tomaron como base las consideraciones hechas por expertos en el tema de PYMES, tal es el caso del Doctor José Fernando Echeverri Echeverri, el cual posee amplia trayectoria en el manejo y consultoría de estas empresas en el departamento de Caldas.

Por otro lado, los factores externos que se consideraron para abordar el problema objeto de esta investigación, fueron aquellos que determinan el dinamismo de la actividad exportadora en el país. Estos factores externos son responsables de la facilidad o dificultad con que las empresas del país puedan realizar procesos de exportación, y afectan las decisiones que toman éstas respecto a las decisiones relacionadas con la exportación.

El siguiente cuadro resume los factores internos y externos que se consideraron para abordar esa investigación:

**Tabla 2. Factores Internos y Externos**

<u>EXTERNOS</u>	<u>INTERNOS</u>
Política Cambiaria	Perfiles gerenciales
Régimen legal y laboral	Tecnología (calidad y producción)
Infraestructura nacional	Capacidad de negociación (Idioma)
Fuentes de financiación	Espíritu empresarial
Convenios de Comercio Internacional	Capacidad tecnológica
Instituciones y servicios del Gobierno	Conocimiento del mercado
Inseguridad	Recursos técnicos
Alianzas estratégicas	Recursos humanos
Internet	Estrategia de crecimiento

Fuente: Cuadro elaborado por los investigadores.

Las variables externas e internas, parten de un análisis del entorno en la política de comercio exterior (política cambiaria, Régimen legal y laboral, fuentes de financiación, instituciones y servicios del gobierno, convenios de comercio internacional), las tendencias de la globalización (alianzas estratégicas, Internet, capacidad de negociación, capacidad tecnológica, estrategia de crecimiento), la situación socioeconómica del país (infraestructura nacional, inseguridad, recursos humanos) así como las relaciones y los componentes de la organización (perfil gerencial, espíritu empresarial, tecnología, conocimiento del mercado), las fortalezas y habilidades necesarias para competir en el mercado global, y todas las variables que influyen directa e indirectamente en el desarrollo de dicha acción de comercio.

Después de analizar la información anteriormente mencionada, se pudo llegar a la conclusión sobre la relevancia de los factores externos e internos definidos en la investigación, como determinantes a la hora de analizar el perfil del estudio en las PYMES de Manizales.

Las variables externas se agruparon en aquellas que inciden sobre la competitividad de las organizaciones en un mundo globalizado y que definirán las estrategias empresariales a implementar en las PYMES para hacer frente a la mayor competencia.

La tasa de cambio, por ejemplo, determina la competitividad de las exportaciones, en particular cuando la tasa de devaluación es superior a la tasa de inflación nacional con relación a la inflación internacional, la política devaluacionista se ha constituido en un instrumento de promoción de exportaciones, específicamente en sectores que están en etapa de maduración económica.

La infraestructura y el régimen legal, se constituyen también factores que motivan una dinámica exportadora, cuando favorecen una disminución en los costos de producción, transporte y transaccionales, para el logro de una mayor competitividad en los mercados internacionales. Las fuentes de financiación y los convenios de comercio internacional, son la base de las políticas gubernamentales para el desarrollo internacional de las PYMES en el largo plazo.

Refuerza lo anterior, la investigación mencionada antes, desarrollada por Páramo<sup>34</sup> en la cual define algunos factores culturales externos, que afectan las culturas organizacionales. Algunos de estos factores impulsores o *drivers* mencionados son: innovación tecnológica, mejoramiento de la infraestructura de transportes, reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias, la creación de bloques o alianzas comerciales, y la utilización del sistema de Internet, entre

<sup>34</sup> PÁRAMO MORALES, Dagoberto. Ibid. p.45

otros. Cada uno de estos factores afecta tanto el comportamiento de los individuos que componen la organización (cultura organizacional), como las creencias y valores que en el mercado van constituyéndose.

Por otro lado, los factores internos obedecen también al común comportamiento de las empresas de Manizales, previa experiencia dada por expertos y gerentes de empresas que afirman que éstos son fundamentales a la hora de exportar y que se ratifica en el trabajo de campo realizado alrededor de este problema de investigación.

Dentro de estos aspectos es importante anotar que el perfil y comportamiento de las personas frente a la actividad exportadora es fundamental, pues así lo corrobora el desarrollo del espíritu empresarial como motor para la generación de movimiento exportador, así como la capacidad de negociar, administrar y de controlar mercados, basados en la competitividad y ensanche a las capacidades empresariales, con el único objeto de satisfacer de mejor forma las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales.

De otra forma, avances conceptuales que se han venido desarrollando en los últimos años, enfatizan en la importancia de considerar, para la potencialización de las organizaciones hacia mercados de exportación, temas como: el éxito de nuevos productos, calidad del producto, servicios al cliente, compromiso fuerza de ventas, rentabilidad, participación en el mercado, crecimiento y volumen de ventas.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> JHON W. CADOGAN. ADAMANTIOS DIAMANTOPOLUS. CHARLES PAHUAD DE MORTANGES. A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross – Cultural Validation. Journal of International Business Studies, 30, 4 Fourth Quarter . 1999



Por su parte el estudio titulado Identificación y Subregionalización de los sectores estratégicos de Caldas <sup>36</sup>, elaborado por el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y empresariales, CRECE, en el año 2002, elaboró trece matrices de localización sectorial para la identificación de los sectores estratégicos del departamento, a partir de un conjunto de variables “clave”. En ellas se contemplan variables como la exportaciones, exportaciones y apertura exportadora, y exportaciones y dinámica exportadora.

Algunos de Asimismo, el sector de las PYMES se constituye en uno de los más significativos en la economía local, en cuanto a generación de empleo y dinámica exportadora, según las apreciaciones de dirigentes gremiales, como la directora de ACOPI, Gloria Matilde Echeverri Rubio, seccional caldas, del exgerente de la ANDI Seccional Manizales, Germán Darío Aguirre Franco, y del experto en comercio exterior, Diego Salgado Álvarez, director de la Sección de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Manizales.

---

<sup>36</sup> CRECE. Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. Identificación y Subregionalización de los Sectores Estratégicos de Caldas. Manizales: 29 de abril del 2002.

## 2. METODOLOGÍA

Durante el transcurso de la investigación se pudieron detectar algunas características particulares de la población del sector de las PYMES de la ciudad de Manizales, por lo que se hace necesario hacer las siguientes aclaraciones:

1. Al inicio de la investigación se pretendía hacer una estratificación de la población de MIPYMES de la ciudad de Manizales, en los sectores textil, alimentos y metalmecánico, a los cuales se les aplicaría el instrumento para la observación de las variables que comprendía el estudio. Sin embargo, los listados que arrojaron las bases de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad permitieron comprobar que por las siguientes razones no era prudente realizar esta estratificación: la primera de ellas fue que en el momento existían registradas más de 14 mil MIPYMES en la Cámara de Comercio, la mayoría de las cuales eran negocios pequeños incluidas tiendas, carnicerías, droguerías, cafeterías, y un sinnúmero de pequeños negocios que no cumplían los requerimientos y el perfil necesarios para efectuar la investigación, además dentro de las MIPYMES registradas sólo existía una del sector textil, la empresa UNICA S.A., empresa que desde hace varios meses y hasta el momento se encuentra en un estado de concordato y negociación con los trabajadores para su cierre definitivo. Esta situación provocó un cambio en la definición de la muestra que se tomaría para aplicar definitivamente el instrumento, optando por considerar la totalidad de las PYMES registradas en Cámara de Comercio como población de estudio para la investigación, sin hacer estratificación por sectores. Bajo estos nuevos parámetros se considerarían las PYMES registradas en la Cámara de Comercio.

2. Posteriormente, y ante la nueva situación, se intentó abordar la población bajo otro punto de vista. Aprovechar la información contenida en las bases de datos de la Cámara de Comercio de Manizales sobre la PYMES exportadoras y las PYMES que estaban incluidas en el programa EXPOPYME. Estas empresas serían las adecuadas para aplicar el instrumento puesto que reunían la doble condición de ser PYMES y al mismo tiempo ser empresas exportadoras. No obstante, la aplicación del instrumento en la prueba piloto mostró que la información final aportada por el mismo podía quedar sesgada puesto que era conveniente y necesario analizar también bajo la perspectiva de las PYMES no exportadoras, y además de ello, se dificultaba aclarar las relaciones particulares entre las diferentes variables observadas, como el hecho de que una PYME exportara o no, y aspectos de la cultura corporativa y de los factores internos y externos, los que constituyen la parte central de esta investigación, elementos con los cuales se podría observar la existencia de una relación entre la incidencia de estos factores definidos en el estudio y el desarrollo de una Cultura Exportadora.
  
3. Con base en las observaciones anteriores, y con la experiencia adquirida en la fase preliminar de aplicación del instrumento, se determinó finalmente que para el estudio se utilizarían las 642 PYMES contenidas en los listados de la Cámara de Comercio de Manizales, donde se encuentran clasificadas según el monto de sus activos. Estas 642 empresas fueron sometidas a una preselección de los investigadores, basados en los siguientes criterios: que las empresas fuera PYMES exportadoras o potencialmente exportadoras, con una infraestructura adecuada, que no estuvieran en quiebra, procesos concordatarios o de liquidación, y con un producto exportable, de tal forma que las empresas que quedaran seleccionadas en el muestreo aleatorio no representaran un des gaste en la aplicación del instrumento y en el análisis que se iba a desarrollar durante esta

investigación; como resultado de esta preselección se escogieron 102 PYMES, las cuales se convirtieron finalmente en la población utilizada para el cálculo de la muestra.

4. Para la definición de la muestra se tomó como error máximo aceptado un valor del 5%, de igual forma, para el cálculo de la muestra se consideró un nivel de confianza del 95%, apropiado para un muestreo aleatorio simple. La aplicación del cálculo estadístico dio un tamaño de muestra de 81 PYMES, a las cuales se les aplicó el instrumento. Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple con base en el listado de la Cámara de Comercio.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas sin reemplazo tomada de:

“Taller de Investigación Aplicada”. CIID. Canadá, Universidad de Antioquia. 1992. p. 10–8 a 10–11.

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2 + \frac{z^2 pq}{N}}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: población total de PYMES = 102.

z: coeficiente de confianza para un nivel de confiabilidad del 95% = 1,96.

p y q: proporción de elementos que respondan positiva o negativamente a las preguntas. Al no tener datos concretos de investigaciones preliminares se tomó p = 0,5 y q = 0,5.

e: error del muestreo o tolerancia. Este dato se tomó como +/- 5% = 0,05, por el hecho de no existir investigaciones previas que pudieran servir para tomar una base probable de desviación.

Entonces tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 + \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5)}{102}}$$

$$n = \frac{3,8416 (0,5) (0,5)}{0,0025 + \frac{3,8416 (0,5) (0,5)}{102}}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25}{0,0025 + \frac{3,8416 * 0,25}{102}}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025 + \frac{0,9604}{102}} = \frac{0,9604}{0,0025 + 0,009415}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,011915} = 80.604280 \quad ? \quad 81 \quad n = 81$$

## 2.1 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales variables mediante las cuales se hizo la observación fueron las siguientes:

- ✍ Actitud de la gerencia frente las exportaciones
- ✍ Capacidad tecnológica de la organización para exportar
- ✍ Capacitación para el comercio exterior
- ✍ Programa de inteligencia de mercados
- ✍ Certificaciones de calidad
- ✍ Fortalecimiento y cierre de negocios por Internet
- ✍ Software para comercio exterior
- ✍ Capacidad de negociación (inglés, otro idioma)
- ✍ Propensión de la gerencia frente al riesgo de exportar
- ✍ Actitud de la gerencia frente a las alianzas para exportar
- ✍ Actitud de la gerencia para desarrollar un plan exportador
- ✍ Estrategias para enfrentar la competencia interna
- ✍ Elaboración de procedimientos para el comercio exterior

☞ Actividad exportadora de la empresa

## **2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis utilizada en la investigación fueron las PYMES de la ciudad de Manizales.

## **2.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE OBSERVACIÓN**

El proceso incluyó la elaboración de una encuesta dirigida a los directivos de las PYMES de Manizales, y la realización de auditorías para corroborar y aclarar aspectos de la encuesta que quedaron confusos.

Los elementos del procedimiento fueron los siguientes:

**2.3.1 Tiempo:** Se designaron 10 (10) días hábiles consecutivos para la aplicación de la encuesta y recolección de los datos, luego se destinó dos (2) semanas para la tabulación y el análisis de los resultados.

**2.3.2 Recursos:** a) Humanos: se designó a tres encuestadores, estudiantes de últimos semestres de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional, sede Manizales, los cuales fueron debidamente entrenados por los autores de la investigación para llevar a cabo de manera eficiente la encuesta. En algunos casos donde no fue posible la aplicación (4 empresas específicamente que no correspondían a la dirección o que simplemente ya no existían pero continuaban vigentes en el listado de la Cámara de Comercio), se anotó la empresa como “no existente”. b) Económicos: los gastos derivados del proceso de recolección, tabulación y análisis de los datos fueron asumidos por los investigadores. c) Físicos: se contó con la colaboración del asesor de la

investigación Dr. Andrés Vieira, Director de Planeación de la Universidad Nacional Sede Manizales, para la elaboración del formulario y el diseño de los objetivos de la encuesta. Así mismo, se dispuso de un sistema de información que permitió la captura y tabulación de la información en un computador para posteriormente someterla a la aplicación de hoja electrónica Excel 2000, herramienta con la cual se realizó el análisis y la graficación de los resultados.

**2.3.3 Proceso.** Inicialmente se realizó una capacitación a los encuestadores con un taller práctico sobre el correcto diligenciamiento del instrumento. Luego se solicitó telefónicamente la colaboración del personal de las empresas seleccionadas en la muestra, para planear las entrevistas con los encuestadores. En la mayoría de las empresas el personal encuestado pertenecía a la dirección o estaba relacionado con el área de comercio exterior, donde ella existía.

Después se procedió a realizar una prueba piloto en cinco de la PYMES de la muestra. Esta fase facilitó detectar fallas en el contenido de la encuesta, lo que permitió rediseñar las preguntas y las posibilidades de respuesta, bien sea para ampliar las respuestas o concretarlas, dependiendo de las circunstancias, y para hacer correcciones a nivel de diseño de la muestra, tal como se explicó en los párrafos anteriores.

**2.3.4 Supervisión y coordinación.** Esta fase fue realizada por los mismos investigadores para asegurar la confiabilidad y validez del estudio, y comprendió:

? Búsqueda, selección de los encuestadores.

? Aclaración de dudas sobre el proceso de recolección de los datos..

? Revisión y remodelación del instrumento.



? Ratificación de la información suministrada.

? Organización de los datos recolectados.

## **2.4 PLAN DE ANÁLISIS**

Luego de diligenciadas las encuestas, se diseñó una base de datos, con el propósito de procesar la información obtenida mediante las ayudas estadísticas de un programa de un programa de computador (Excel 2000).

Para el análisis de la información es conveniente hacer las siguientes consideraciones:

Si partimos de una definición de *Cultura exportadora*, como la siguiente: la *cultura exportadora* es el conjunto de procesos, valores, decisiones, creencias, principios, reglas y procedimientos que permiten el desarrollo del potencial exportador de una empresa, podremos afirmar entonces que el análisis de los factores relacionados arriba, podría determinar en alguna medida, si favorecen o no, o si tienen incidencia o no, en la existencia o formación de una *cultura exportadora* en la organización, dependiendo de las condiciones y el perfil de la organización y del hecho de que exporten, consideren exportar o no exporten.

El hecho de que una empresa que no exporta invierta en tecnología, planea exportar en un futuro, elabore procesos de inteligencia de mercados, desarrolle como estrategia para enfrentar la competencia interna la apertura de mercados externos, entre otros, podría sugerir que existe allí una *cultura exportadora*, que aunque incipiente, permitirá el desarrollo del potencial exportador de esa empresa.

Por ultimo se determinó la relación de los factores internos y externos con la *cultura exportadora*, mediante el análisis de tres diferentes tabulaciones que se realizaron, y que a continuación se describen:

1. Tabulación general: en esta base de datos se incluyeron todas las encuestas realizadas, las cuales comprendían las PYMES que actualmente exportan y aquellas que no lo hacen, en esta tabulación los datos obtenidos permiten hacer inferencias sobre el comportamiento de los factores internos y externos en las PYMES de la ciudad de Manizales, proporcionando una visión general de la situación de las PYMES en cuanto a los aspectos cubiertos por el instrumento.
2. Tabulación de PYMES exportadoras: en esta base de datos se incluyeron únicamente las PYMES que actualmente exportan, es decir, aquellas que respondieron afirmativamente a la pregunta No. 1 del instrumento. Esto se hizo con el fin de poder realizar cruces entre la variable cualitativa *exporta*, con valor Si ó No, y diferentes aspectos como los relacionados en las preguntas 1.5, 1.6, 1.8, 2.15, 3.16, 3.21, 3.22, 3.24, 3.25, 4.27, 4.29, 4.30, 4.35, 4.36 y 5.39 del instrumento. El análisis de estas relaciones permitió hacer más claridad y una mejor aproximación a la incidencia de los *factores empresariales internos y externos* en el desarrollo de una *cultura exportadora* en las PYMES de Manizales.
3. Tabulación de PYMES no exportadoras: en esta base de datos se incluyeron únicamente las PYMES que actualmente no exportan, es decir, aquellas que respondieron negativamente a la pregunta No. 1 del instrumento. Esto se hizo con el fin de poder realizar cruces de variables entre la variable cualitativa *exporta*, con valor Si ó No, y diferentes aspectos como los relacionados en las preguntas 1.5, 1.6, 1.8, 2.11, 2.13, 2.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.21, 3.22, 3.24, 3.25, 4.26, 4.27, 4.28, 4.29, 4.30, 4.32,

4.35, 4.36 del instrumento. El análisis de estas relaciones permitió tener mejor claridad y una aproximación mayor de la incidencia de los *factores empresariales internos y externos* en el desarrollo de una *cultura exportadora* en las PYMES de Manizales.

La información fue analizada mediante estudios de carácter descriptivo, efectuando distribuciones de frecuencia a nivel unidimensional, los cuales son acompañados de gráficos estadísticos, especialmente de líneas, barras y pastel.

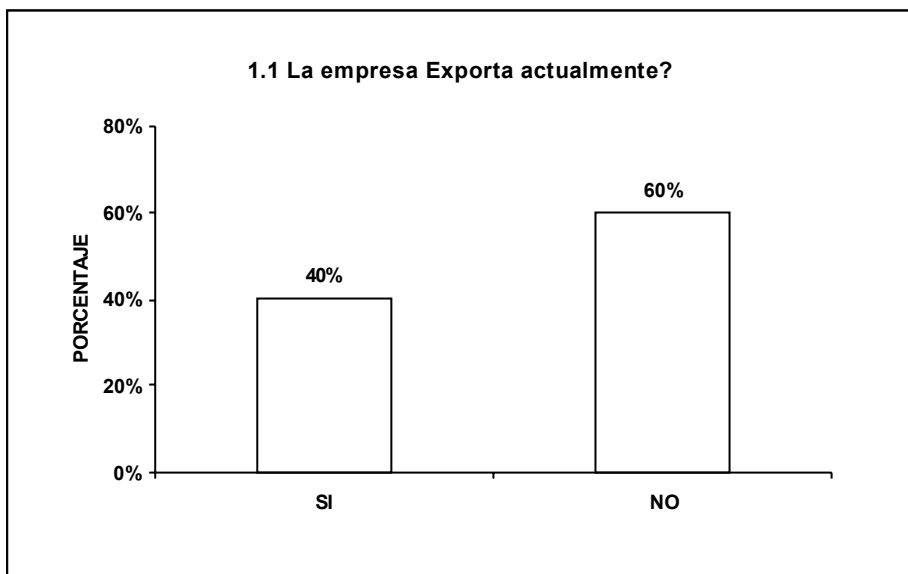
### **3. RESULTADOS**

Los resultados de la tabulación del instrumento se realizaron en tres niveles con el fin de poder realizar comparaciones del comportamiento de las variables observadas:

1. Tabulación general: incluye todas las encuestas realizadas, las cuales comprendían las PYMES que actualmente exportan y aquellas que no lo hacen.
2. Tabulación de PYMES exportadoras: incluye únicamente las PYMES que actualmente exportan, es decir, aquellas que respondieron afirmativamente a la pregunta No. 1 del instrumento.
3. Tabulación de PYMES no exportadoras: incluye únicamente las PYMES que actualmente no exportan, es decir, aquellas que respondieron negativamente a la pregunta No. 1 del instrumento.

Estas tres tabulaciones independientes permitieron hacer las siguientes observaciones:

**Gráfico 1. Respuestas pregunta 1.1. (Todas las PYMES encuestadas)**



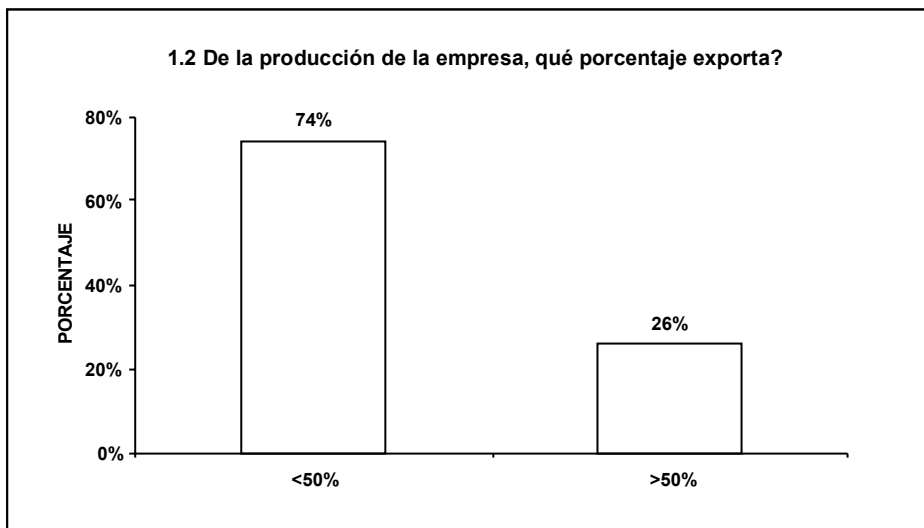
En términos globales de las PYMES de la ciudad de Manizales, un 40% exportan actualmente sus productos y/o servicios, este porcentaje es significativo si se considera que Caldas se mostró como un departamento rezagado respecto a Risaralda y Quindío, en el estudio de competitividad realizado por el CARCE, el CRECE y la Cámara de Comercio de Manizales realizado en el año 1999. Desde entonces la situación ha mejorado, tal como se demostró en el año 2001, cuando Caldas ocupó el quinto lugar en el ranking de competitividad a nivel nacional precedido por Bogotá, Valle, Antioquia y Santander, y obtuvo el séptimo lugar en el factor de *Internacionalización*<sup>37</sup>, el cual incluía las variables de importaciones, exportaciones y cultura exportadora. Además esto manifiesta que los esquemas tradicionales de Administración utilizados en las empresas locales de tipo familiar

<sup>37</sup> CALDAS 100 AÑOS. Agenda de Competitividad. Una convocatoria al futuro. Programa de Competitividad para Caldas. 2003. p.7

han avanzado en lo que se refiere a la búsqueda de nuevos mercados y en la ampliación de la visión hacia nuevos países, más allá de las fronteras regionales.

Este 40% está representado además de algunas de las PYMES tradicionales del sector exportador de Caldas, por otras nuevas empresas que a pesar de su pequeño tamaño, realizan exportaciones que agregadas son representativas en el volumen de exportaciones de Caldas.

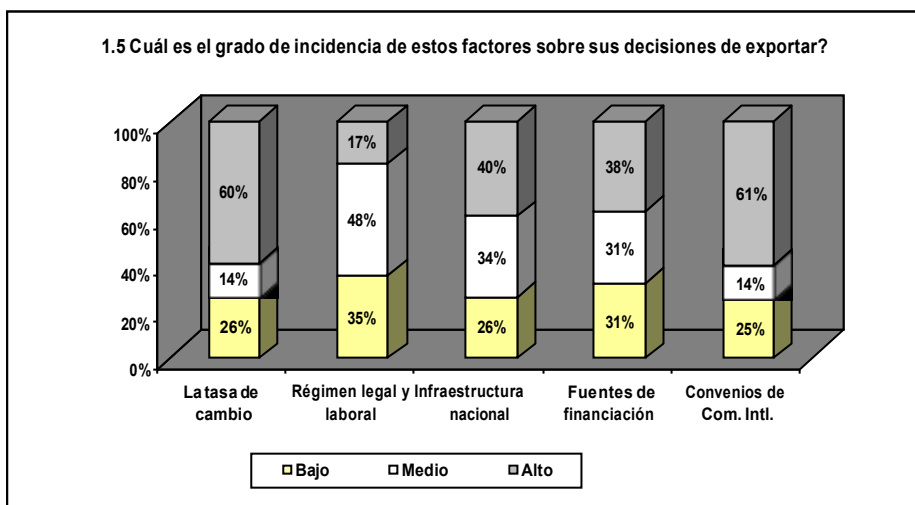
**Gráfico 2. Respuestas pregunta 1.2. (PYMES exportadoras)**



Del 40% de PYMES que actualmente exporta un 26% exporta más del 50% de su producción. El restante 74% destina menos del 50% de su producción a procesos de exportación, esto sugiere un proceso incipiente pero ya creado de apertura hacia mercados extranjeros; muchas de estas empresas están apenas

incursionando en los procesos de exportación y han dedicado sólo una parte de su producto a incursionar en nuevos mercados externos.

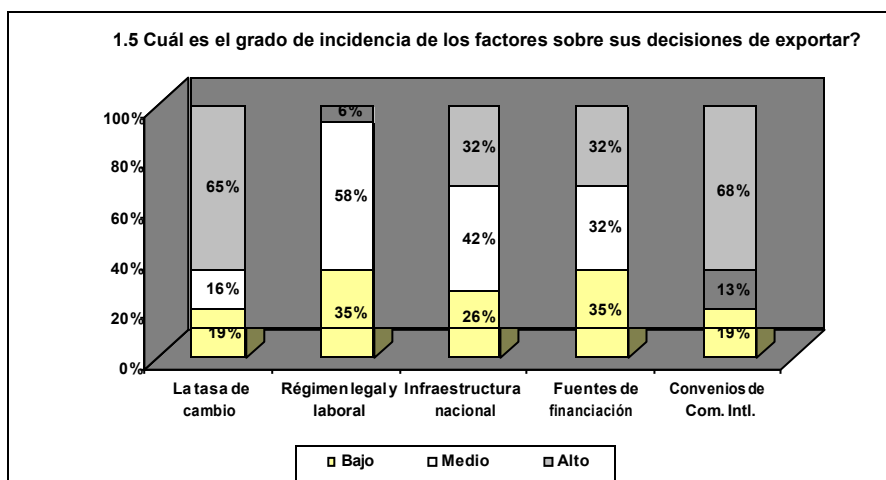
**Gráfico 3. Respuestas pregunta 1.5. (Todas las PYMES encuestadas)**



A nivel global, las PYMES de Manizales ven la tasa de cambio y los convenios internacionales como los factores que mayor grado de incidencia tienen sobre sus decisiones de exportar. Estos resultados son la observación de todas las PYMES de la muestra, incluidas las que exportan y las que no lo hacen. La tasa de cambio en una economía que fluctúa constantemente por los conflictos internos y la inestabilidad política, se convierte en un factor externo de importancia para que una empresa tome o no la decisión de exportar, esto es lógico si se piensa en las consecuencias que puede traer para una pequeña o mediana empresa un cambio brusco en las relaciones de cambio de la moneda nacional respecto al dólar, y en los beneficios que podría tener si la relación peso/dólar se incrementa de forma considerable.

El temor de los empresarios a entrar en procesos de pérdida o iliquidez por culpa de la inestabilidad de nuestra moneda, se refleja en las respuestas de esta pregunta. Sin embargo, también es por otro lado, un fuerte atractivo para quienes deseen hacer negocios con el exterior, puesto que una tasa de cambio alta representa finalmente más pesos por sus ventas. Los convenios internacionales también poseen una grado de incidencia fuerte para las decisiones de exportación de la PYMES, estos convenios tienen una incidencia positiva en este tipo de decisiones si se piensa en las condiciones favorables que ofrecen los países miembros de comunidades económicas o regionales, en aspectos como reducción y cero aranceles.

**Gráfico 4. Respuestas pregunta 1.5. (PYMES exportadoras)**

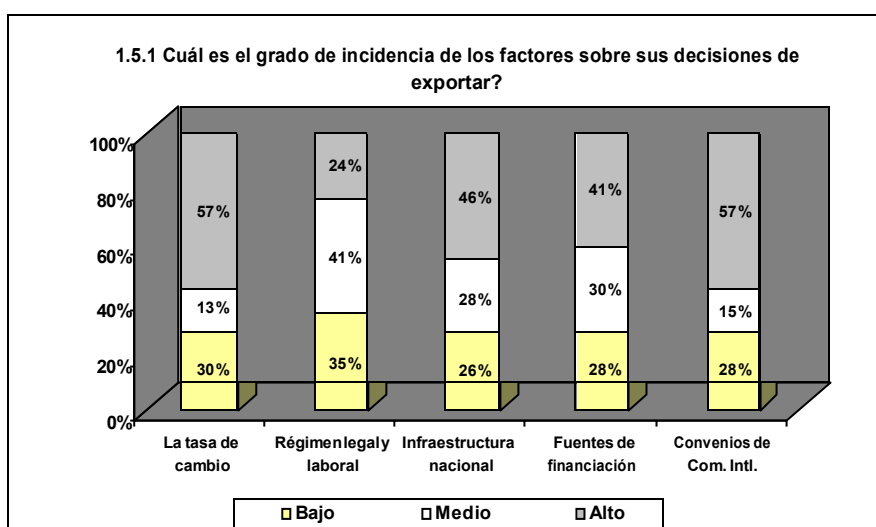


El gráfico 4 muestra los resultados de la tabulación de PYMES que SI exportan, (31), como puede apreciarse el 65% de las PYMES exportadoras ven en la tasa de cambio un factor de alto grado de incidencia en sus decisiones de exportar, así

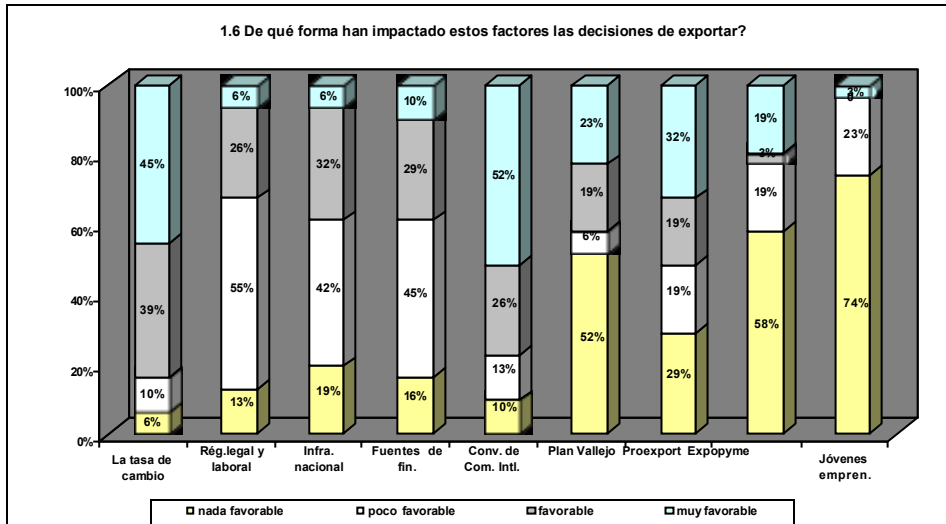


como en los convenios internacionales. Se puede apreciar que la distribución es similar en las empresas que no exportan actualmente, (ver gráfico 5) con una diferencia notable en lo que respecta al régimen legal y laboral, el cual no es considerado como relevante para el 58% de las PYMES exportadoras, con un grado medio de incidencia, en sus decisiones de exportación, mientras que solamente el 41% de las empresas no exportadoras, gráfico 5, lo consideran igual.

**Gráfico 5. Respuestas pregunta 1.5. (PYMES NO exportadoras)**

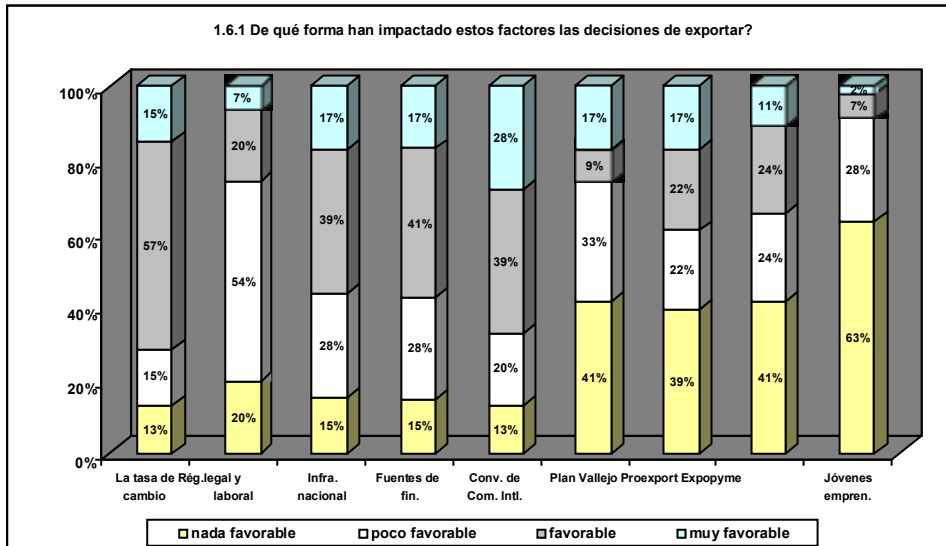


**Gráfico 6. Respuestas pregunta 1.6. (PYMES exportadoras)**

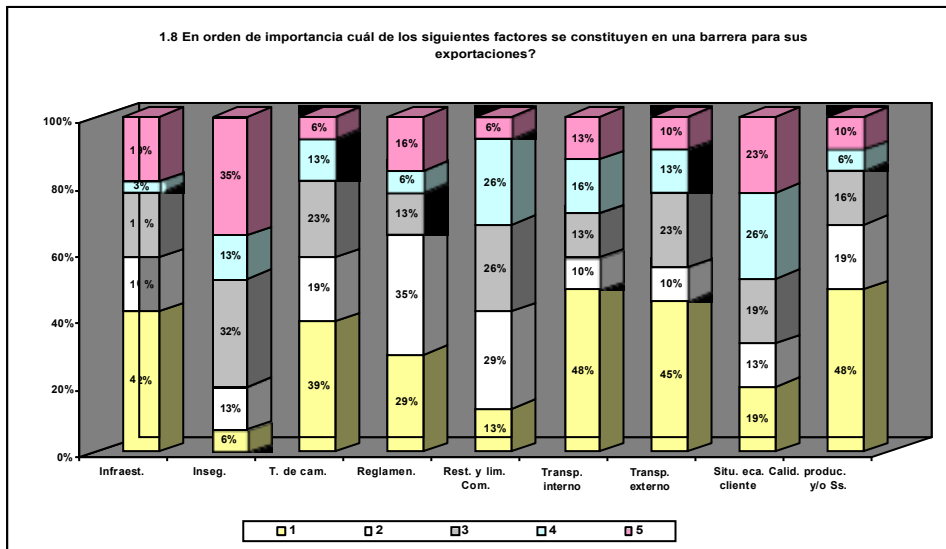


Las respuestas a la pregunta 1.6 (Ver gráfico 6), muestra la forma en que diversos factores han impactado las decisiones de exportar de las PYMES actualmente exportadoras, considerando los convenios de comercio internacional como uno de los aspectos más favorables que inciden en sus decisiones de exportar. Por el contrario las PYMES que actualmente no exportan (Ver gráfico 7) no ven los convenios de comercio internacional como un factor favorable para sus procesos de exportación. Como puede apreciarse, existe un fuerte negativismo de las empresas que no exportan, respecto a los factores que pueden ser muy favorables para adelantar procesos de exportación. Los bajos porcentajes de las empresas que consideran estos factores como muy favorables, muestran cierta predisposición a ver el medio externo como un elemento negativo para el desarrollo de programas de exportación. Distinta a la visión y la percepción que tienen los empresarios de las PYMES exportadoras, quienes no poseen una actitud más optimista frente a los factores que les condiciona el medio.

**Gráfico 7. Respuestas pregunta 1.6.1 (PYMES NO exportadoras)**

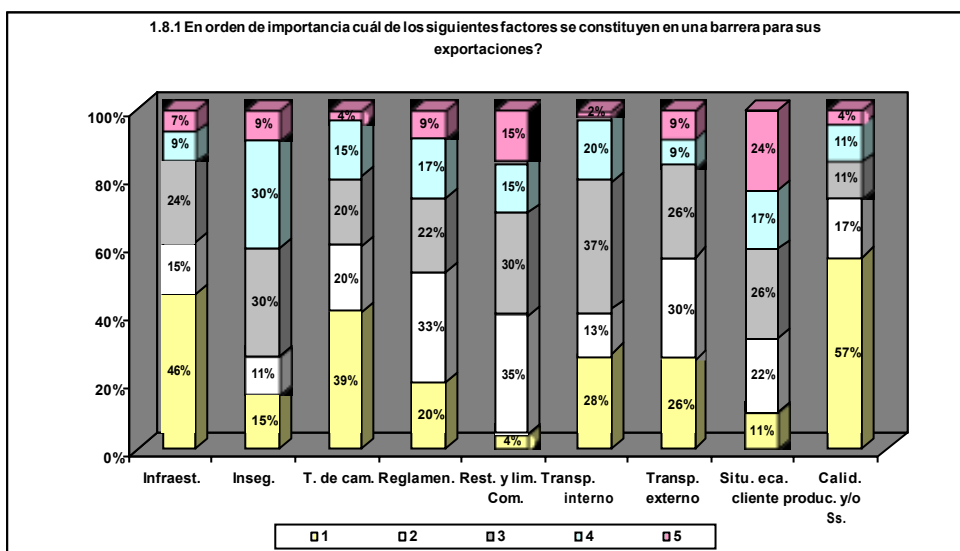


**Gráfico 8. Respuestas pregunta 1.8. (PYMES exportadoras)**

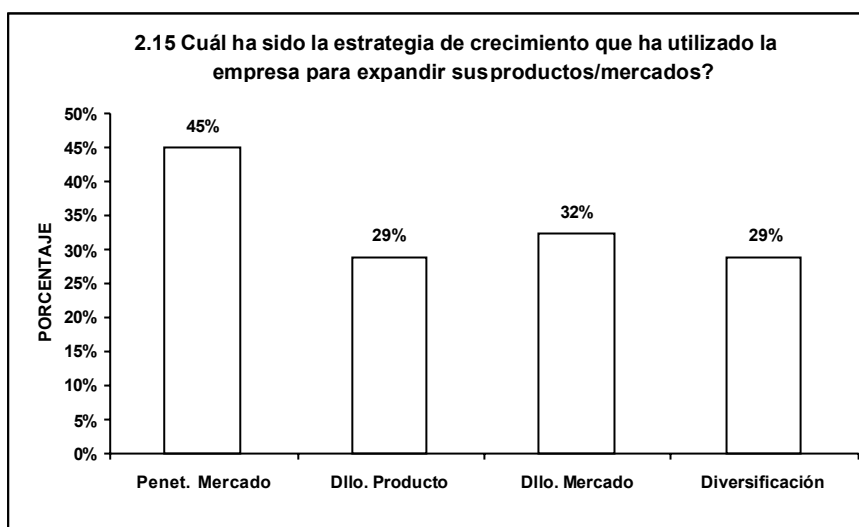


El Gráfico 8 muestra comportamiento similar al del punto anterior, respecto a lo que las PYMES exportadoras consideran como una barrera para sus exportaciones. Las PYMES exportadoras nuevamente se presentan como más optimistas, mientras que un mayor porcentaje de PYMES no exportadoras (Ver gráfico 9) son más negativas y ven estos factores como una barrera para sus procesos de exportación. Posiblemente el desconocimiento de parte de la dirección ha influido para que posean una visión más estrecha que la que reflejan las PYMES que actualmente exportan. Las mismas, muestran una posición más flexible frente a estos factores y esto lo evidencia un mayor porcentaje de empresas que no consideran estos factores como una barrera importante para sus procesos de exportación. Es importante resaltar que la infraestructura, la tasa de cambio, y la calidad de productos y servicios son considerados por ambos grupos de PYMES como los factores que más representan una barrera para sus exportaciones.

**Gráfico 9. Respuestas pregunta 1.8.1. (PYMES NO exportadoras)**

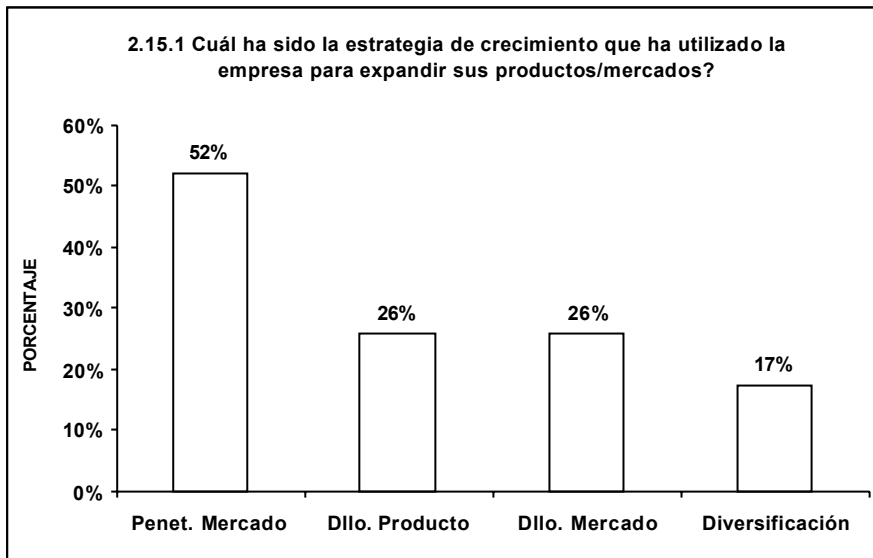


**Gráfico 10. Respuestas pregunta 2.15.1 (PYMES exportadoras)**

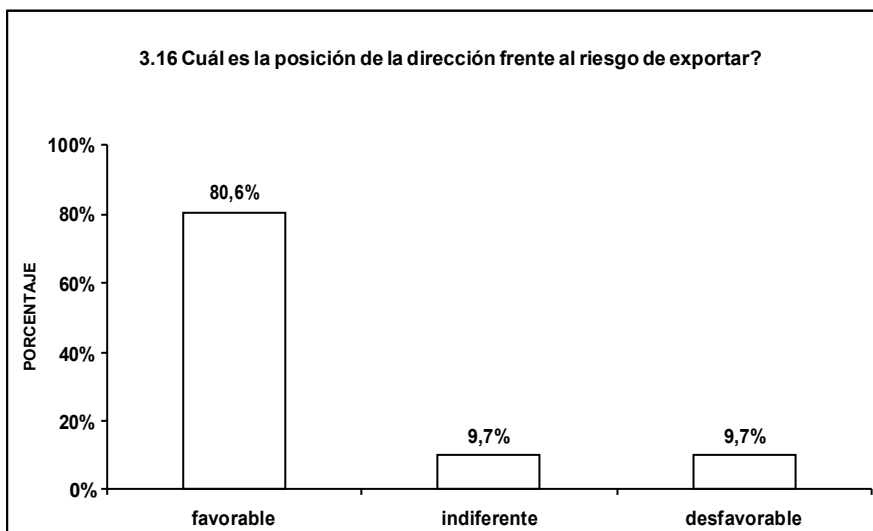


La pregunta 2.15 permitió comparar las políticas de las PYMES en lo que se refiere a estrategias de crecimiento. Las PYMES exportadoras (Ver gráfico 10) distribuyen sus preferencias de una forma más equitativa que las PYMES no exportadoras, y dan mayor importancia a la penetración de mercado (45%) y al desarrollo del mercado (32%), conscientes de la importancia de estas estrategias para competir en las condiciones actuales del mismo. Las PYMES no exportadoras (Ver gráfico 11) centran más su atención en la penetración del mercado (52%) como una estrategia de crecimiento de la empresa, esto es reflejo de la visión local que tienen estos empresarios quienes ven en esta estrategia la alternativa más viable de crecimiento, ignorando la necesidad primordial que tienen todas las empresa de hoy que quieran sobrevivir en la economía global de ampliar y desarrollar mercados nuevos.

**Gráfico 11. Respuestas pregunta 2.15. (PYMES NO exportadoras)**

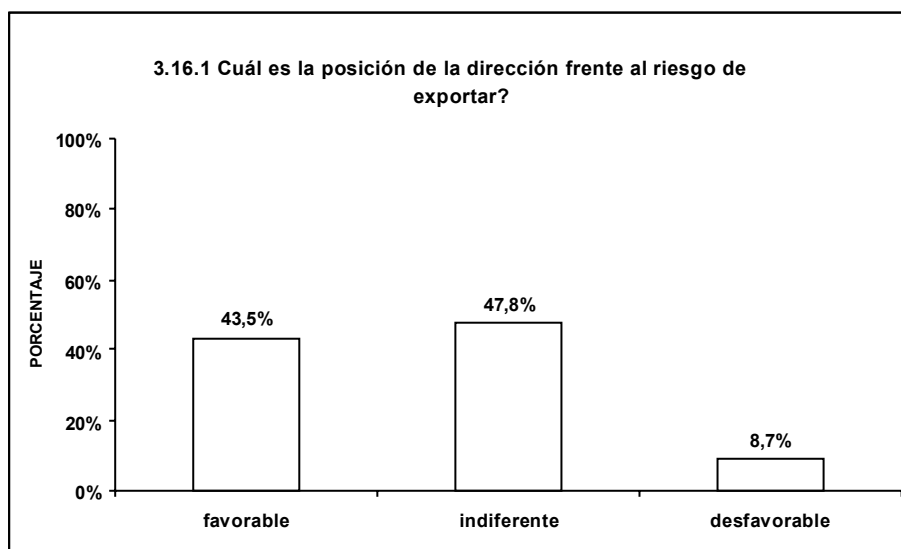


**Gráfico 12. Respuestas pregunta 3.16 (PYMES exportadoras)**

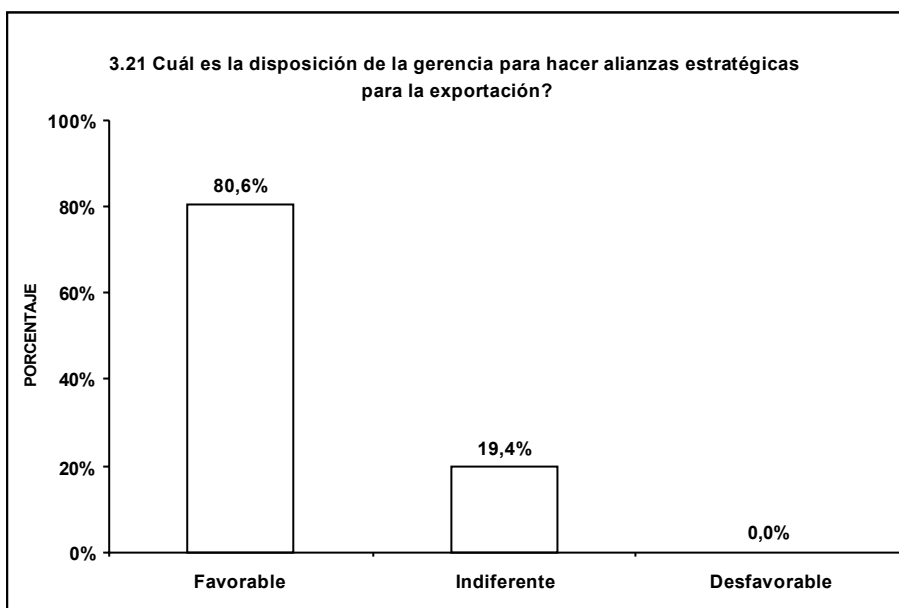


Las PYMES exportadoras (Ver gráfico 12) presentan una posición frente al riesgo de exportar muy favorable, un rasgo particular de una cultura corporativa inclinada a la exportación y que la ve como una alternativa segura para el crecimiento de la empresa. Esto está relacionado con el conocimiento que tienen estas empresas de los instrumentos disponibles para llevar a cabo operaciones de comercio exterior, vender o comprar. El 80% de estas PYMES tienen una actitud positiva frente a este factor, contrario a lo que piensa el grupo de PYMES no exportadoras, (Ver gráfico 13) en las que solamente el 43,5% tienen una actitud favorable frente al riesgo de exportar. Esta situación es dicente y refleja aspectos de la cultura corporativa que son parte del perfil gerencial, un factor interno de las organizaciones que está relacionado con la actividad exportadora de la PYME.

**Gráfico 13. Respuestas pregunta 3.16.1 (PYMES NO exportadoras)**



**Gráfico 14. Respuestas pregunta 3.21 (PYMES exportadoras)**

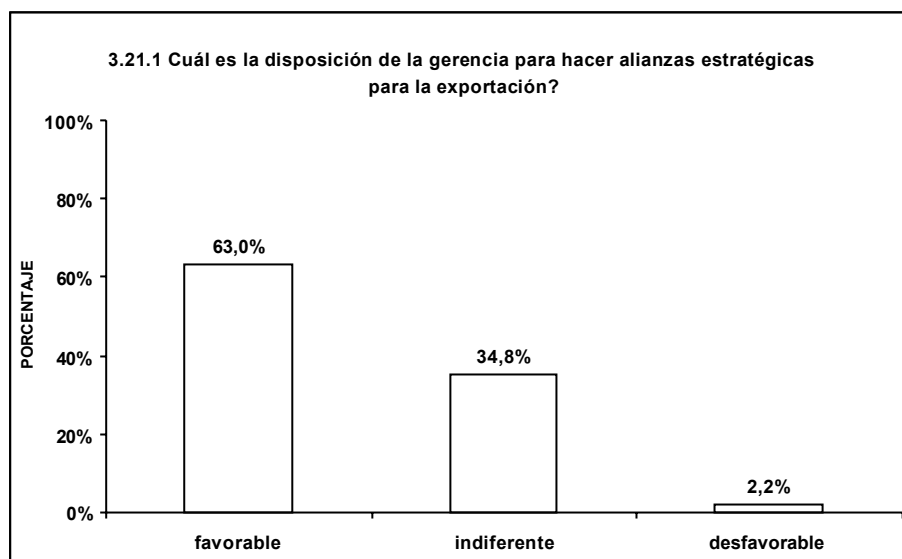


Parte de las estrategias que favorecen los procesos de exportación y que muchas empresas de todo el mundo utilizan hoy son las alianzas estratégicas. Los Joint Ventures son más comunes hoy que antes y permiten a las empresas que no poseen la capacidad tecnológica, financiera o comercial de aliarse con otra que posee fortalezas en algunos de esos aspectos, para juntas penetrar y desarrollar nuevos mercados en otros países diferentes a sus sedes. Al igual que las preguntas anteriores, es fuerte la diferencia entre las opiniones y la visión de los empresarios de PYMES exportadoras y no exportadoras. El temor y la inseguridad de los empresarios de las PYMES no exportadoras (Ver gráfico 15) se refleja en las respuestas que dieron a esta pregunta. Mientras que las PYMES exportadoras cuentan con líderes más abiertos a plantear y crear alianzas para hacer negocios de exportación (Ver gráfico 14). Se puede apreciar nuevamente una relación entre

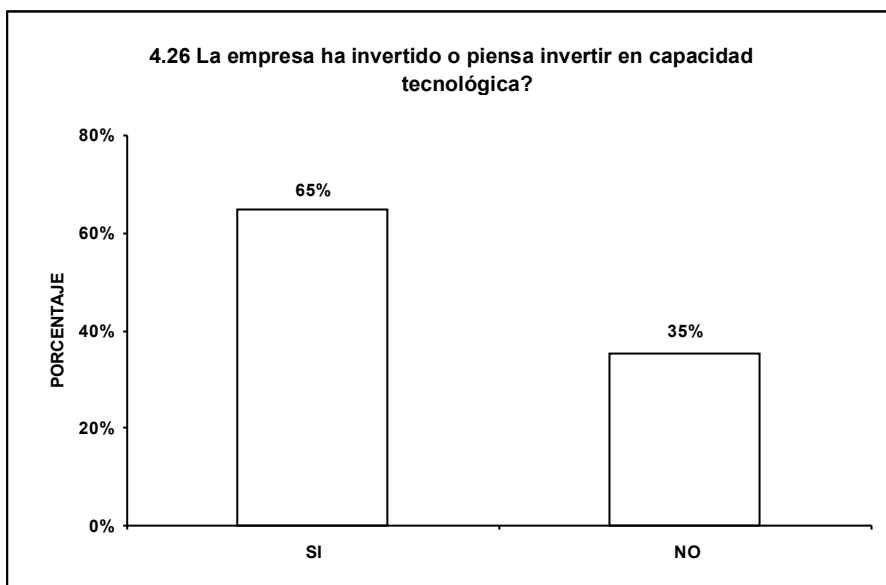


factores internos como las estrategias de crecimiento y el espíritu y el perfil empresarial y la actividad exportadora de la PYME.

**Gráfico 15. Respuestas pregunta 3.21 (PYMES NO exportadoras)**



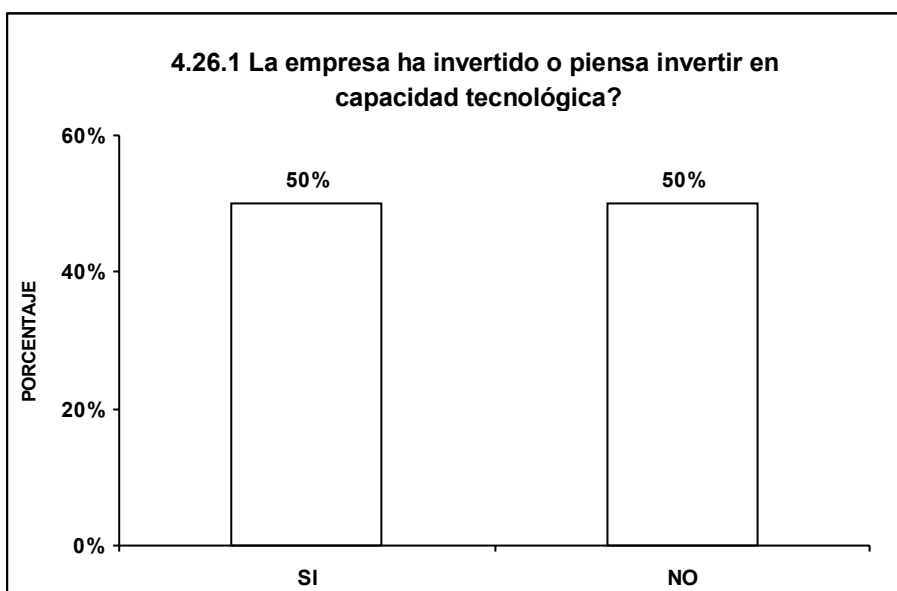
**Gráfico 16. Respuestas pregunta 4.26. (PYMES exportadoras)**



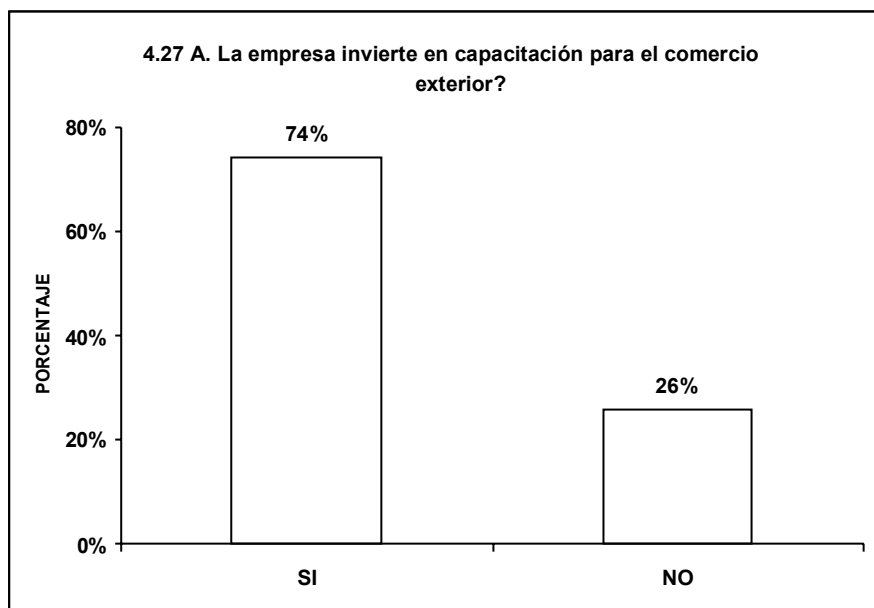
La inversión en ID y capacidad tecnológica es un elemento indispensable si se piensa en desarrollar mercados nuevos en otros países mediante procesos de exportación. Inclusive el mercado local de una empresa exige cada vez mayor valor agregado en los productos que ella ofrece, principalmente gracias a la apertura y la globalización que posibilitan el tener acceso a productos similares de otros países con mejores estándares y a menores precios. Un factor interno que tiene influencia la posición de las PYMES para exportar como puede verse en las gráficas. Mientras que el 65% de las PYMES exportadoras (Ver gráfico 16) han invertido o piensan invertir en capacidad tecnológica, el 50% de las PYMES no exportadoras (Ver gráfico 17) no invierten ni han pensado en invertir en capacidad tecnológica. Esta posición no le proporciona una ventaja competitiva a estas

PYMES no exportadoras lo que les inhibe la capacidad de respuesta ante los nuevos retos del medio, probablemente la causa del hecho de que no exporten.

**Gráfico 17. Respuestas pregunta 4.26. 1 (PYMES NO exportadoras)**



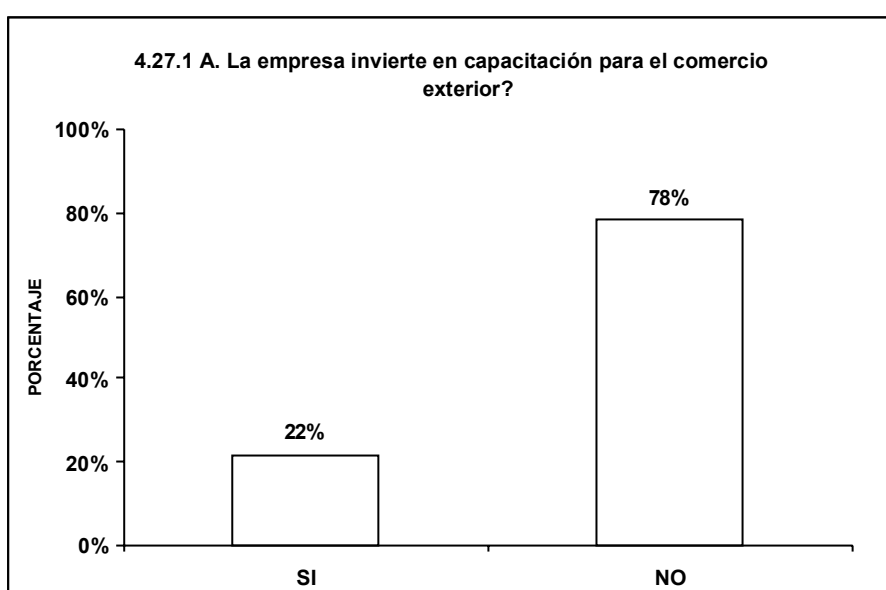
**Gráfico 18. Respuestas pregunta 4.27. (PYMES exportadoras)**



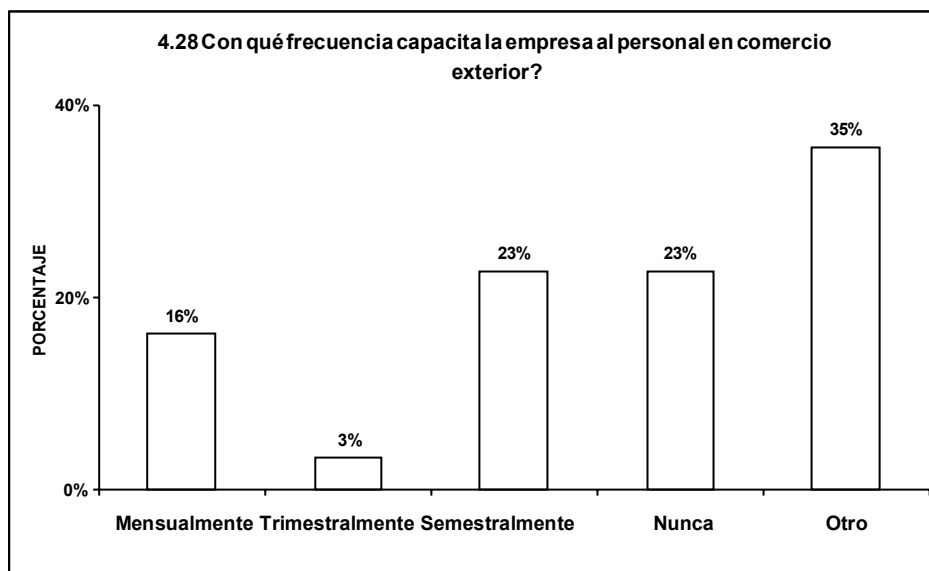
Es innegable la importancia de la capacitación del talento humano como medio para desarrollar las fortalezas necesarias para adquirir ventajas competitivas, esto lo comprenden y lo han aprendido a implementar las PYMES que actualmente exportan (ver Gráfico 18), diferencia notable respecto a las políticas de las PYMES no exportadoras (Ver Gráfico 19) quienes no invierten en capacitación para el comercio exterior (78%), y esto puede ser parte de lo que no les ha permitido crear una cultura para la exportación, puesto que sin talento preparado es imposible implementar un Plan exportador, o identificar fortalezas que les permita pensar en suplir mercados externos. No cabe duda que gran parte del éxito de las PYMES exportadoras, en aquellas que lo tienen, se debe principalmente a su talento

humano, la creatividad y la implementación de estrategias no son un caso fortuito ni del azar, devienen del aporte humano al capital y a las organizaciones.

**Gráfico 19. Respuestas pregunta 4.27.1 (PYMES exportadoras)**



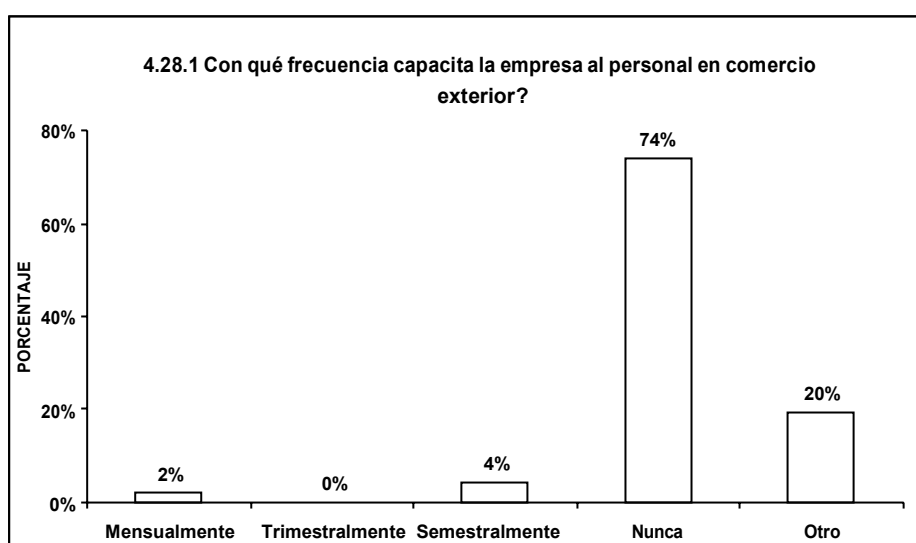
**Gráfico 20. Respuestas pregunta 4.28.1 (PYMES exportadoras)**



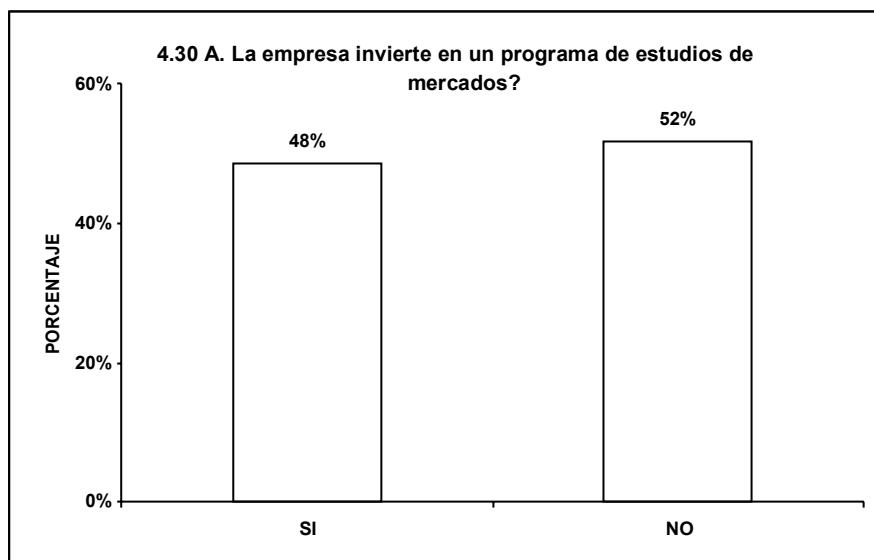
Al igual que en la pregunta anterior, la cultura corporativa de la empresa y las políticas de la dirección se ven claramente reflejadas en sus respuestas al numeral 4.28 del instrumento. No es casualidad que la capacitación periódica en comercio exterior no sea contemplada por el 74% de las PYMES no exportadoras (Ver gráfico 21), por el solo hecho de no ser exportadora en este momento, se convierte en una necesidad inmediata si no quiere seguir siéndolo, además, hoy, exportar debe ser el objetivo fundamental de las PYMES que deseen sobrevivir y crecer en el nuevo orden económico mundial. Parece ser que la cultura organizacional ha influido negativamente las políticas empresariales, y las administraciones cerradas y tradicionales conservan la creencia de que sólo la dirección, los propietarios o los altos directivos deben estar capacitados permanentemente por la organización, y no necesariamente la base, puesto que son elementos que fácilmente pueden ser reemplazados, por lo que una inversión

en tal sentido sería poco rentable. Por su parte las PYMES exportadoras mostraron en sus respuestas, que sólo el 23% no capacita a sus colaboradores en temas relacionados con Comercio Exterior (Ver Gráfico 20).

**Gráfico 21. Respuestas pregunta 4.28. (PYMES NO exportadoras)**



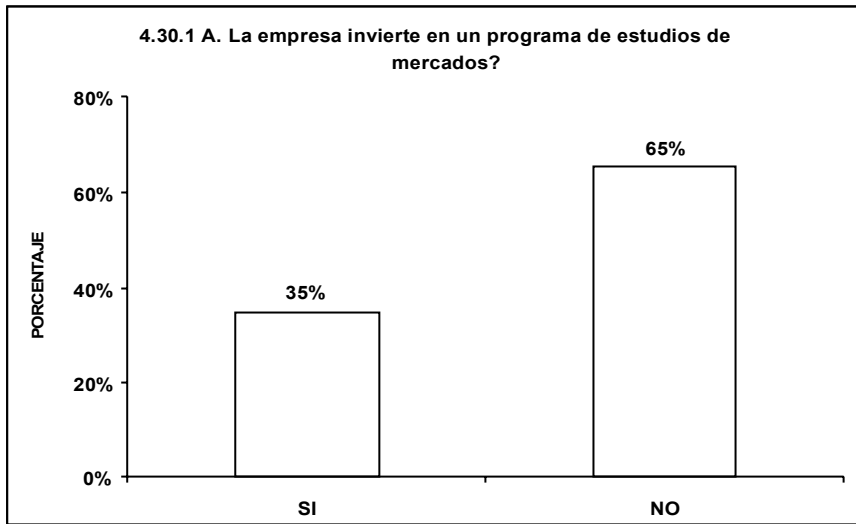
**Gráfico 22. Respuestas pregunta 4.30 (PYMES exportadoras)**



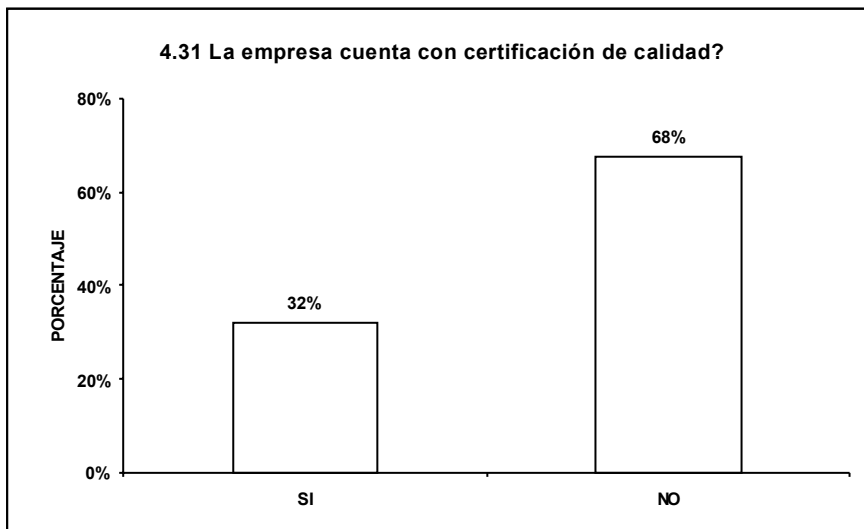
El 48% de las PYMES exportadoras (Ver Gráfico 22) invierte en programas de estudio de mercados, un porcentaje alto si se considera las condiciones de la economía nacional y regional. Esta visión del negocio es parte de lo que les ha permitido desarrollar mercados en el exterior, una visión del negocio que trasciende la escala local y les permite ver afuera oportunidades que otras empresas no alcanzan a dilucidar, precisamente por es a falta de información y la poca motivación hacia el desarrollo de nuevos mercados, esto último se ve reflejado en las respuestas que dio el 65% de PYMES no exportadoras (Ver Gráfico 23), las cuales no invierten en estudios de mercado, tal vez porque no lo ven necesario o porque no poseen la actitud requerida para crear una cultura exportadora que incite este tipo de procesos.



**Gráfico 23. Respuestas pregunta 4.30.1 (PYMES no exportadoras)**

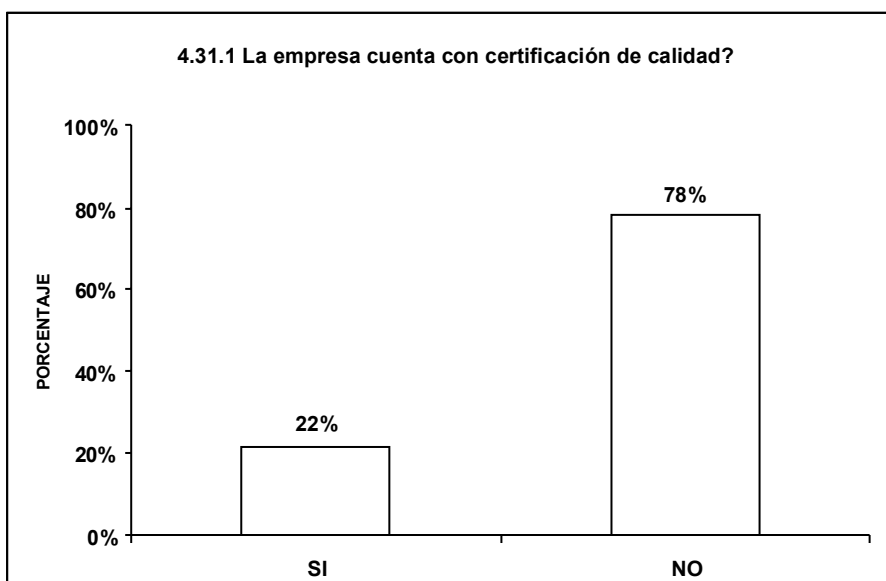


**Gráfico 24. Respuestas pregunta 4.31 (PYMES no exportadoras)**

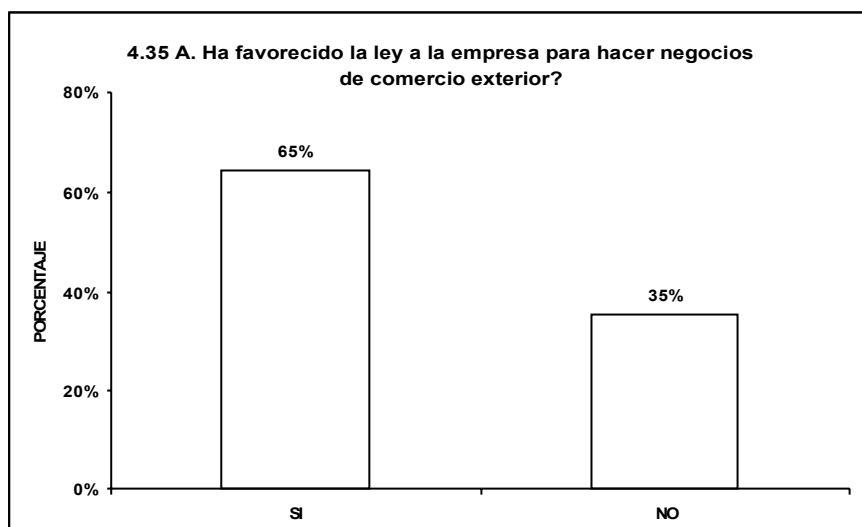


En el numeral 4.31 del instrumento las repuestas de las PYMES exportadoras (Ver gráfico 24) y las de las PYMES no exportadoras (Ver gráfico 25) fueron muy similares. Estos resultados no coincidieron con los esperados, puesto que se presumía que las PYMES exportadoras contaran en su mayoría con certificados de calidad, necesarios casi siempre para realizar procesos de exportación. La normalización y la estandarización homologada por la norma ISO, es hoy día uno de los requisitos más indispensables cuando se trata de proveer a compradores externos.

**Gráfico 25. Respuestas pregunta 4.31.1 (PYMES no exportadoras)**

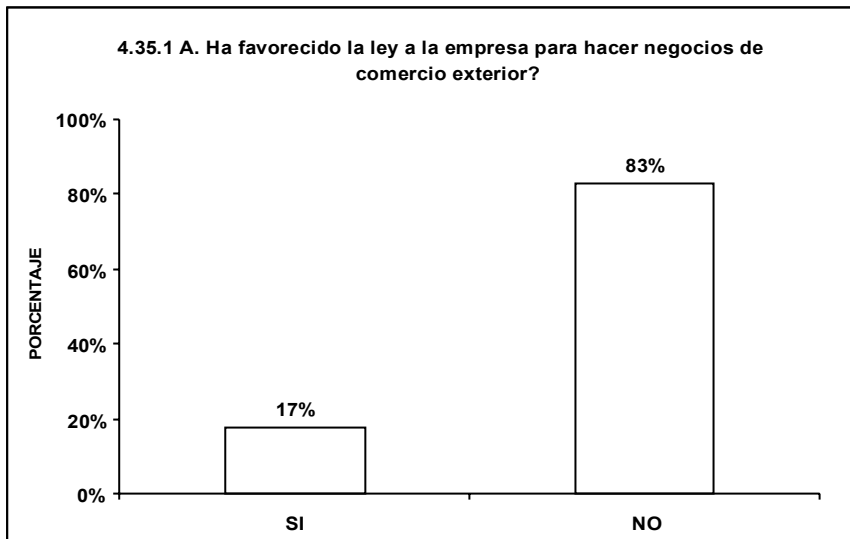


**Gráfico 26. Respuestas pregunta 4.35.1 (PYMES exportadoras)**

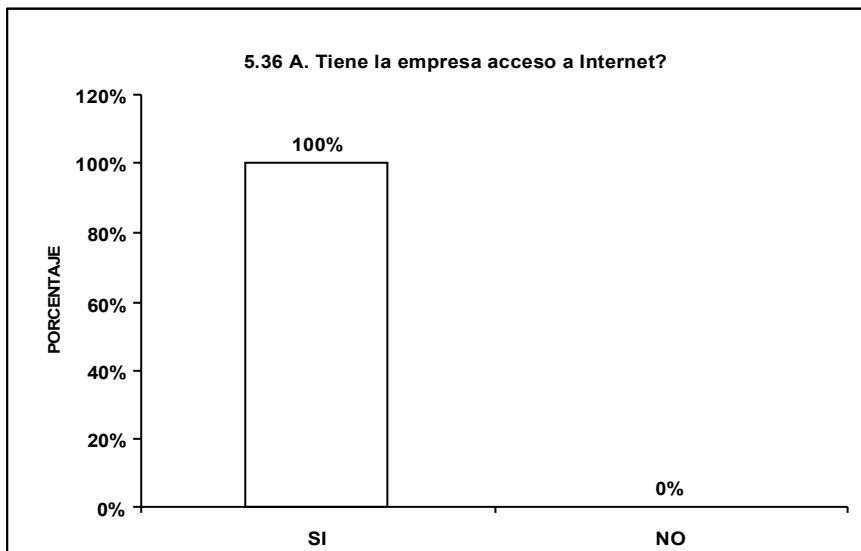


Aunque la legislación es la misma para todas las regiones y poblaciones socioeconómicas del país, la percepción cambia de algunas empresas a otras. Esta actitud, que se vio también reflejado en las respuestas de las primeras preguntas analizadas en este documento, muestra la pasividad, el negativismo y la corta visión que poseen las PYMES no exportadoras (Ver gráfico 27), que en su mayoría (83%) concluyeron que la legislación existente no les ha favorecido para desarrollar negocios de comercio exterior. Por el contrario, la visión más amplia y una cultura más positiva frente a factores externos como la legislación existente, hace que el 65% de las PYMES exportadoras (Ver gráfico 26), sí consideren la legislación actual como un factor favorable para sus procesos de exportación.

**Gráfico 27. Respuestas pregunta 4.35. (PYMES NO exportadoras)**

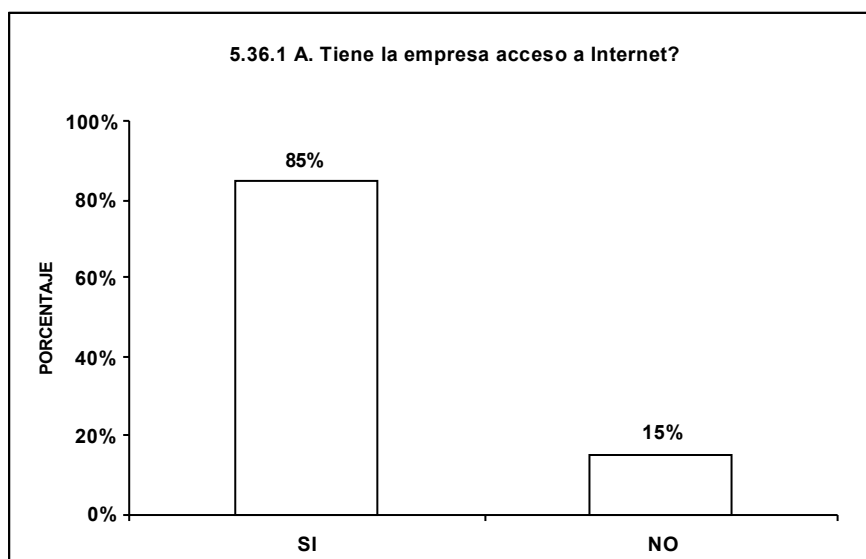


**Gráfico 28. Respuestas pregunta 5.36. (PYMES exportadoras)**

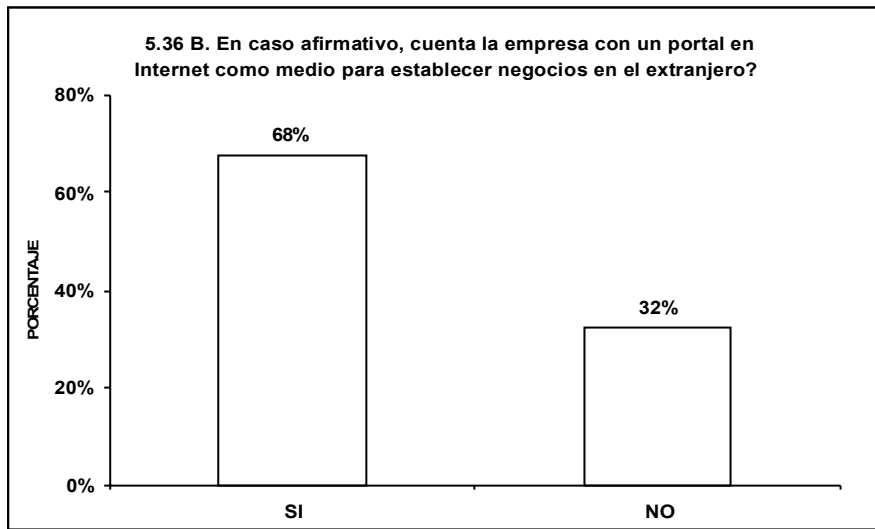


Ante la pregunta de si cuentan o no con acceso a Internet, el 100% de las PYMES exportadoras (Ver gráfico 28) respondieron que efectivamente poseen acceso a la web, comportamiento similar ocurre en las PYMES no exportadoras (Ver gráfico 29), en las que el 85% tiene también acceso a la red. Para las PYMES no exportadoras este es un primer paso que les puede significar realizar contactos o entablar negocios con el exterior. El resultado de esta pregunta es positivo si se considera que Internet es hoy uno de los mayores frentes mundiales donde se realizan negocios, se transmite información, y se ofertan y demandan bienes y servicios desde cualquier lugar del mundo.

**Gráfico 29. Respuestas pregunta 5.36.1. (PYMES NO exportadoras)**

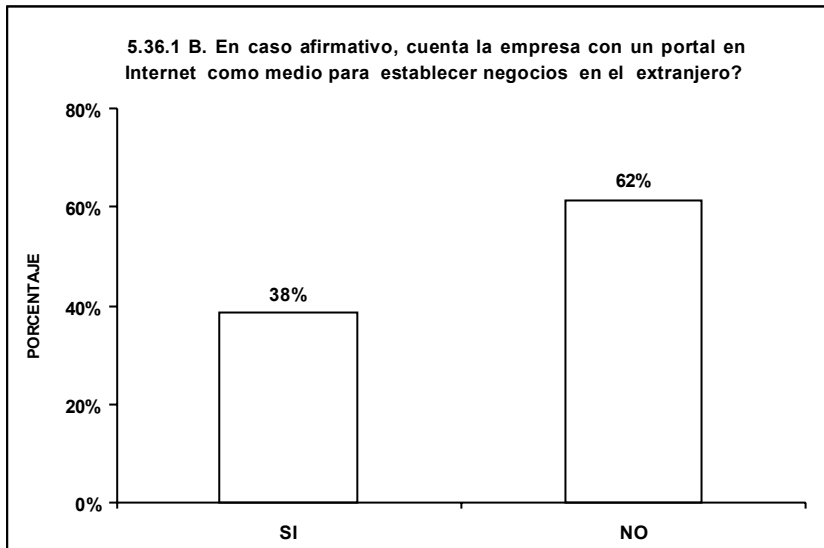


**Gráfico 30. Respuestas pregunta 5.36.B.1. (PYMES exportadoras)**

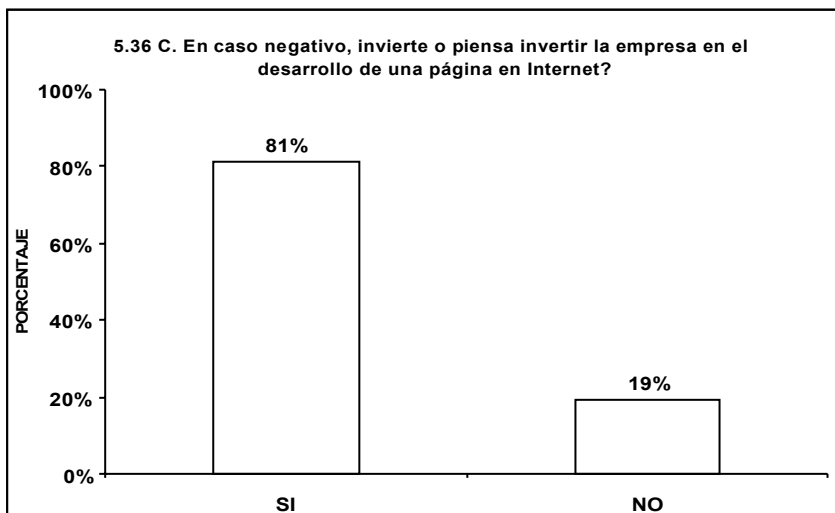


A pesar de que un buen porcentaje de PYMES no exportadoras cuentan con acceso a Internet, persiste no se cuenta aún con la cultura y la visión suficiente para plantar una página en la web como vitrina y punto de encuentro con los clientes, naturalmente no se puede pasar por alto que los costos de una página web siguen siendo altos todavía en proporción a otros medios de publicidad y difusión tradicionales. El bajo porcentaje de PYMES no exportadoras (Ver Gráfico 31) frente al 68% de PYMES exportadoras (Ver Gráfico 30) que cuentan con un portal en Internet, supone una relación entre la actividad exportadora y la implementación y el uso de nuevas tecnologías como Internet.

**Gráfico 31. Respuestas pregunta 5.36.B.1. (PYMES NO exportadoras)**

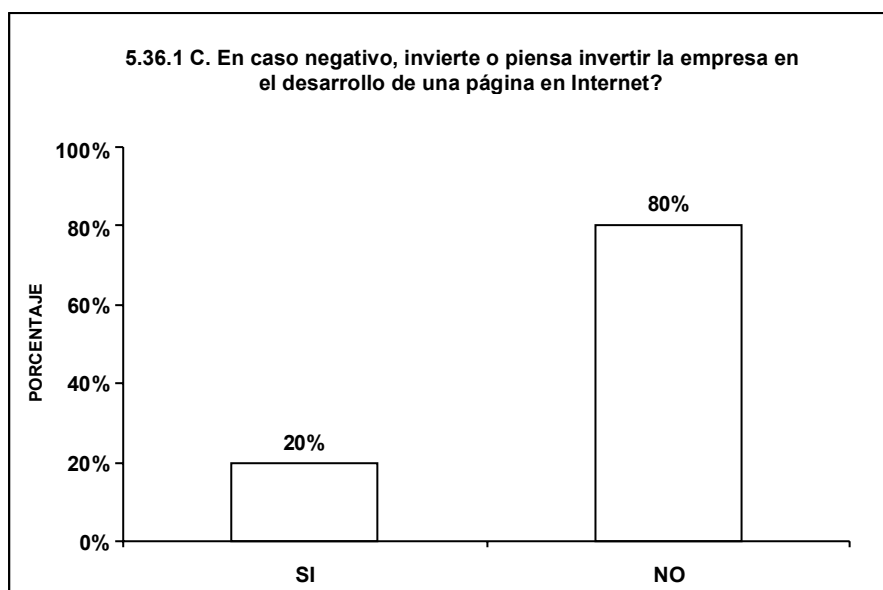


**Gráfico 32. Respuestas pregunta 5.36.C. (PYMES exportadoras)**



Del 32% de PYMES exportadoras que no poseen una página web (Ver gráfico 30), el 81% (Ver Gráfico 32) invierte o piensa invertir en el desarrollo de una página. Mientras tanto, del 62% de PYMES no exportadoras (Ver Gráfico 31), solamente el 20% (Ver Gráfico 33) invierte o piensa invertir en una página web. Clara evidencia de la actitud de la dirección de estas empresas frente a la utilización de nuevas tecnologías de información, la búsqueda de nuevos mercados y la expansión de los nichos actuales a los que atiende.

**Gráfico 33. Respuestas pregunta 5.36.1.C. (PYMES no exportadoras)**





#### **4. CONCLUSIONES**

El estudio de la incidencia de los factores internos y externos en el desarrollo de una cultura exportadora en las PYMES de la ciudad de Manizales, permitió hacer valiosas observaciones en aspectos de la cultura corporativa de las PYMES de la ciudad y su actitud y posición frente a las variables externas que le ofrece el entorno en el cual se desempeñan.

La investigación permitió hacer una aproximación al concepto de cultura exportadora en el sentido de los componentes que la definen: elementos internos y externos que hacen que una organización adopte una actitud positiva frente a la actividad exportadora. Se pudo constatar que los factores internos y externos que se consideraron para este estudio, explican en un grado importante el hecho de que una PYME exporte o no, apoyados en los resultados del trabajo de campo efectuado durante la investigación. Con base en lo anterior podemos decir que la cultura exportadora es la forma como una organización asimila y se adapta a los factores internos y externos y que permiten el desarrollo de su potencial exportador.

Los datos arrojados por la aplicación del instrumento permitieron concluir que de alguna forma la cultura exportadora, el estilo de la dirección, la capacidad tecnológica, la política cambiaria, el régimen legal y laboral, la infraestructura nacional, las fuentes de financiación, los convenios de comercio internacional la inseguridad, las alianzas estratégicas, Internet, las estrategias de crecimiento, el talento humano, los recursos técnicos, la capacidad de negociación y el espíritu

empresarial, influyen notoriamente en que se presente o no una actividad exportadora de la PYME.

En lo que se refiere a capacitación, los resultados de la investigación dejaron ver que es necesario implementar programas de capacitación en la región y mejorar la motivación hacia la capacitación en comercio exterior, esto podría mejorar las posibilidades para las PYMES no exportadoras, y permitiría a las organizaciones aprender a pensar en función del mercado externo.

La investigación, y la inversión en tecnología son barreras para que las PYMES de la ciudad no se interesen en ser parte del portafolio exportador de Caldas; el costo relativamente alto del KnowHow, que prevalece en muchos sectores, y al parecer la falta de apoyo del sector financiero, se constituyen en impedimentos y desmotivadores de la actividad exportadora de las PYMES.

Según la opinión de la mayoría de las PYMES exportadoras, la legislación no es un factor que dificulte sus procesos de exportación, contrario a la opinión de las PYMES no exportadoras, para quienes sí se constituye en una barrera importante para efectuar procesos de exportación. Esto permite concluir que existe un desconocimiento de la estructura legal del país en lo que se refiere a las exportaciones, y de las exenciones, estímulos, convenios y planes, que se incluyen dentro del marco jurídico del comercio exterior, por parte de muchas de esas PYMES no exportadoras. En tal sentido se debe propender por realizar una actividad de capacitación y difusión dirigido a las PYMES no exportadoras de la ciudad de Manizales, para tratar de cambiar la visión que tienen del sistema legal y motivar la realización de planes exportadores y el comercio exterior.

Existe también un desinterés de las PYMES no exportadoras en realizar programas de estudios de mercado, por desconocimiento de los beneficios que éstos traen y de los mecanismos de apoyo de entidades como PROEXPORT para la realización de estudios de inteligencia de mercados. La poca inversión en estos programas limita la visión del empresario de las PYMES no exportadoras y desestimula la exportación. Es recomendable también hacer una mayor divulgación de los servicios que ofrecen instituciones como la Cámara de Comercio, PROEXPORT y las embajadas, en lo que se relaciona con servicios de inteligencia de mercados y promoción de las exportaciones.

La cultura corporativa, cerrada y tradicionalista, característica de las empresas manizaleñas<sup>38</sup>, no ha permitido que las PYMES no exportadoras adopten una actitud favorable hacia el riesgo de exportar. Esta situación, en parte puede deberse también al desconocimiento de los diferentes instrumentos utilizados hoy en las prácticas de comercio exterior, tales como las cartas de crédito, SEGUREXPO, entre otras, con las cuales el riesgo de la exportación se minimiza enormemente y las negocios internacionales son más fáciles de hacer. Conveniente sería programar seminarios dirigidos a los empresarios de las PYMES no exportadoras, para dar a conocer los beneficios de la utilización de los instrumentos con que cuentan las empresas de hoy para hacer negocios internacionales de una forma rápida y segura.

El comportamiento de los factores externos que se definieron en la investigación (Política cambiaria, Régimen legal y laboral, Infraestructura nacional, Fuentes de financiación, Convenios de comercio internacional, Instituciones y servicios del gobierno, Inseguridad, Alianzas Estratégicas, Internet), mostró que en general

---

<sup>38</sup> Análisis del Potencial Exportador para las PYMES de Manizales. Conclusiones. Fase 1. Universidad EAFIT. Ministerio de Comercio Exterior. CARCE regional Caldas.

existe una diferencia en la percepción de éstos en las PYMES exportadoras y no exportadoras, con mayor énfasis en la Política cambiaria, el Régimen legal y laboral, los Convenios de comercio internacional, las Alianzas estratégicas, y la aplicación de Internet al negocio; respecto a la Tasa de cambio los movimientos que ésta presenta, bien sea con una tendencia devaluacionista o revaluacionista afecta las PYMES en dos sentidos, cuando aumenta el tipo de cambio incrementa la rentabilidad para aquellas empresas exportadoras netas en mayor proporción que para aquellas PYMES que no exportan, por otro lado cuando éste disminuye perjudica a las primeras y desestimula con ello la actividad exportadora, lo cual indica que las políticas del gobierno y la actitud de los empresarios frente a ellas, es una determinante de la propensión a exportar de estas empresas. Las respuestas mostraron que los empresarios de las PYMES no exportadoras tienen una apreciación de los convenios de comercio internacional negativa y pesimista y no lo consideran como un aliciente para llevar a cabo procesos de exportación, este comportamiento difiere mucho de las PYMES por cuanto sus respuestas fueron antagónicas con respecto a las primeras. Posiblemente la capacidad de negociación del país, la falta de credibilidad en los acuerdos internacionales, la ineficiencia en los avances integracionistas regionales de bloques como el Pacto Andino, ha hecho que algunos empresarios no vean positivamente estos acuerdos internacionales.

Indudablemente la cultura corporativa y muchos de sus componentes que constituyen los factores internos definidos en esta investigación, se reflejan en la visión y la posición del empresario frente a la actividad exportadora, tal como se pudo ver reflejado en los resultados y las comparaciones realizadas entre las respuestas de las PYMES exportadoras y las PYMES no exportadoras de la ciudad de Manizales, relación que de cierta forma ha impedido que se acentúe mayormente la actividad de exportación en la región, como resultado de las estrategias y las políticas implementadas por los empresarios, quienes carecen

aún de una visión más optimista y positiva de los negocios internacionales, y se muestran reacios a adoptar tendencias globalizantes en sus empresas. No es gratuito que muchas de las respuestas observadas en ambas tabulaciones fueran disímiles y casi contrarias, observándose en general un condicionamiento de la actividad exportadora de la PYME a la cultura y a la percepción de los distintos factores internos y externos que afectan las organizaciones involucradas en esta investigación.

En conclusión, no se puede afirmar a partir de los datos obtenidos en esta investigación, si el grado de incidencia de los factores internos y externos en el desarrollo de una cultura exportadora, es alto o es bajo, pero sí es concluyente que existe una relación entre la cultura corporativa y sus diversos elementos, -de los cuales forman parte los factores internos definidos en esta investigación-, la posición del empresario frente a los factores externos condicionantes de la vida de la PYME, y el hecho de que ésta realice o no, o planee realizar un proceso de exportación. Así mismo, se pudo observar que los factores internos y externos que mayor incidencia tienen, comparativamente, sobre los demás estudiados, son: la tasa de cambio, los convenios internacionales, la infraestructura, el transporte interno y externo, la estrategia de crecimiento, el perfil gerencial, las alianzas estratégicas y la Internet.

## **5. RECOMENDACIONES**

La investigación se constituye en una primera aproximación al concepto y determinantes generales de la Cultura Exportadora en las PYMES de Manizales, y a partir de allí próximas investigaciones pueden profundizar en aspectos concretos de los factores internos y externos analizados en este estudio.

Se sugiere que entidades de promoción del comercio exterior, como la Cámara de Comercio de Manizales, y otras del sector público y académico, se apoyen en los resultados de esta investigación para el diseño y la planeación de capacitaciones, cursos, seminarios, actualizaciones, diplomados y el diseño e implementación de políticas que permitan que permitan mejorar las condiciones organizacionales de las PYMES hacia el mercado externo.

El trabajo de campo de esta investigación se diseñó para recoger las opiniones de directivos y personal de mando medio del área de comercio exterior de las empresas encuestadas, no obstante se recomienda que en trabajos futuros se incluya dentro de las fuentes primarias las percepciones y conceptos de empleados de la parte operativa de la organización, principalmente para poder cubrir aspectos relacionados con cultura corporativa, como el liderazgo y el estilo de dirección, con el fin de obtener respuestas más confiables.

Entre otras variables a incluir hacia el futuro en próximas investigaciones, se propone analizar la posible relación que exista entre la curva de salarios dela

organización y productividad, y consecuentemente la competitividad para exportar, así como otras variables cuantitativas susceptibles de análisis econométricos, de tal forma que los resultados permitan concluir acerca del grado de asociación entre aspectos concretos, medibles, cuantificables y que no poseen el grado de subjetividad de algunos de los observados en este estudio.

El diseño de la investigación y del instrumento se vieron fuertemente condicionados por factores externos de orden internacional y nacional (elección del nuevo presidente, reformas en la legislación tributaria y laboral, recesión en Estados Unidos, conflictos internacionales, inestabilidad política de países vecinos), en el sentido de que existió una brecha de tiempo demasiado amplia entre el diseño de la propuesta y la aplicación del instrumento, lo cual no permitió prever los cambios mencionados; por lo tanto se sugiere tomar en cuenta estos aspectos en próximas investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ARESE, HÉCTOR FÉLIX. Comercio y Márketing Internacional: Modelo para el diseño estratégico. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 1999.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Colección Banco de la República, La Economía Colombiana, Temas de Comercio y Desarrollo. Bogotá, 1995.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR. Las Empresas pequeñas y medianas I, II. En: Revista Comercio Exterior. México. Vol. 47, Nos. 1 y 2, Enero y Febrero de 1997.

BARROW, COLIN. La esencia de la Administración de Pequeñas Empresas. México: Ed. Prentice Hall. 1996.

BASSI, EDUARDO. Globalización de Negocios: Construyendo estrategias competitivas. México D.C.: Editorial Limusa. 1999.

CALDAS 100 AÑOS. Agenda de Competitividad. Una convocatoria al futuro. Programa de Competitividad para Caldas. 2003. p.7

CRECE. Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. Ortiz González, Oscar Alberto, Hernández Ortiz, José Faber; Restrepo Vargas, Beatriz Helena. Programa de Competitividad para Caldas. Revisión de Indicadores. Manizales 2001.



CRECE. Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. Identificación y Subregionalización de los Sectores Estratégicos de Caldas. Manizales: 29 de abril del 2002.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá: Ed. McGraw Hill. 1995.

DAVID, FRED R. La Gerencia Estratégica. Cali: Editorial Norma. 1990.

DONNELLY, JAMES H., GIBSON, JAMES L., IVANCEVICH, JOHN M. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Bogotá: Ed. McGraw Hill. 1992.

DRUCKER, PETER F. Las Nuevas Realidades: en la perspectiva mundial. Colombia: Editorial Norma. 1993.

DRUCKER, PETER Y NAKAUCHI ISAO. Tiempo de desafíos. Tiempo de Reinenciones. México: Editorial Hermes. 1998.

ECHAVARRÍA OLÓRZAGA, HERNÁN. El sentido común en la Economía Colombiana. Bogotá: Editorial 3R. 1997.

GARZA, JUAN GERARDO. Administración Contemporánea. México: Ed. McGraw Hill. 2000.

HILL, CHARLES W.L. Negocios Internacionales. México: Ed. Impresora Apolo S.A. 2001.

JOHN D. DANIELS. LEE H. RADEBAUGH. Negocios Internacionales. Pearson Educación. 2000.

JHON W. CADOGAN. ADAMANTIOS DIAMANTOPOULOS. CHARLES PAHUAD DE MORTANGES. A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross – Cultural Validation. Journal of International Business Studies. 30, 4 (Fourth Quarter) 1999.

KAST, FREMONT E. Y ROSENZWEIG, JAMES E. Administración en las Organizaciones. México: Editorial McGraw Hill. 1987.

KINICKI, KREITNER. Comportamiento de las Organizaciones. Barcelona: McGraw Hill. 1997.

KOONTZ, HAROLD Y WEHRICH, HEINZ. Administración: Una perspectiva global. México: Ed. McGraw Hill. 1998.

KRUGMAN, PAUL R Y OBSFIELD, MAURICE. Economía Internacional. Teoría y Política. Madrid: Editorial McGraw Hill. 2000.

LEDESMA, CARLOS, ZAPATA, CRISTINA Y OTROS, Negocios y Comercialización Internacional, Comercio Exterior. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1995.

O'BRIEN, JAMES, A. Sistemas de Información Gerencial. Bogotá: Ed. McGraw Hill. 2001.

MANGA H., GERMÁN D. El desafío de la Competitividad (Compilación). Bogotá: Editorial Presencia Ltda. 1993.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Presidencia de la República de Colombia. Documento: Política Nacional para la productividad y Competitividad IV Encuentro para la Productividad y la Competitividad. Pereira, Febrero 2001.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Presidencia de la República de Colombia. Documento: Política Nacional para la productividad y Competitividad VI Encuentro para la Productividad y la Competitividad. Santa Marta, Marzo 14 y 15 de 2002.

MORALES TRONCOSO, CARLOS. Plan de Exportación: lleve sus productos a todo el mundo. México: Corporación Editorial Grafik S.A. 2000.

NEUBAUER, FRED Y LANK, ALDAN G. La empresa Familiar. Bilbao, España: Ed. Deusto. 1999.

Nuevas tradiciones en los negocios: Los paradigmas del espíritu y del liderazgo en el siglo XXI. México: Panorama editorial. 1994.

PORTER, MICHAEL E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara. 1991.

SALLENAVE, JEAN PAUL. Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 1986.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Mercadeo Interno: Estrategia para Gerenciar la Cultura Empresarial. Colombia: 3R Editores, Cargraphics S.A. 2000.

TULLER, LAURENCE W., RUGMAN, ALAN M, HODGETTS, RICHARD M. Entorno Internacional de Negocios. México: Editorial McGraw Hill. 1996.

**ANEXO**



E. Convenios de Comercio Internacional \_\_\_\_\_

F. Otro. \_\_\_\_\_

Cuál? \_\_\_\_\_

1.6 Según los siguientes factores, indique en una escala de 1 a 4, siendo 1 (nada favorable), 2 (poco favorable), 3 (favorable), 4 (muy favorable), la forma como han impactado sus decisiones de exportación:

- A. La tasa de cambio \_\_\_\_\_
- B. Régimen legal y laboral \_\_\_\_\_
- C. Infraestructura Nacional \_\_\_\_\_
- D. Fuentes de Financiación \_\_\_\_\_
- E. Convenios de Comercio Internacional \_\_\_\_\_
- F. Plan Vallejo \_\_\_\_\_
- G. Proexport (complementar) \_\_\_\_\_
- H. Expopyme \_\_\_\_\_
- I. Jóvenes emprendedores \_\_\_\_\_
- J. Otro \_\_\_\_\_

1.7 Cuál de los siguientes elementos considera su empresa más importante para facilitar el proceso de exportación?

- A. El equipo computacional \_\_\_\_\_
  - B. El recurso humano \_\_\_\_\_
  - C. Los datos o Información \_\_\_\_\_
  - D. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
  - E. Otros \_\_\_\_\_
- Cuáles? \_\_\_\_\_

1.8 Indique en orden de importancia (calificando de 1 a 5) cuál de los siguientes factores se constituyen en una barrera para sus exportaciones:

- A. La infraestructura \_\_\_\_\_
  - B. La inseguridad \_\_\_\_\_
  - C. La tasa de cambio \_\_\_\_\_
  - D. La reglamentación \_\_\_\_\_
  - E. Las restricciones y limitaciones de comercio externas \_\_\_\_\_
  - F. Transporte interno \_\_\_\_\_
  - G. Transporte externo \_\_\_\_\_
  - H. Situación económica del cliente comprador \_\_\_\_\_
  - I. Calidad de los productos y/o servicios ofrecidos \_\_\_\_\_
  - J. Otra \_\_\_\_\_
- Cuál? \_\_\_\_\_

1.9 Qué considera más conveniente para el beneficio de su empresa?

- A. Seguir abasteciendo el mercado interno \_\_\_\_\_
- B. Expandir las exportaciones \_\_\_\_\_

## 2. CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

2.10 Hacia qué mercados se dirigen sus exportaciones?

- A. Mercado Andino \_\_\_\_\_
  - B. Estados Unidos \_\_\_\_\_
  - C. Centro América \_\_\_\_\_
  - D. Unión Europea \_\_\_\_\_
  - E. MERCOSUR \_\_\_\_\_
  - F. Otro \_\_\_\_\_
- Cuál? \_\_\_\_\_

2.11 Tiene su empresa algún plan de inversión en los Próximos 12 meses:

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

De tenerlo, en qué planea invertir:

- A. Materia Prima \_\_\_\_\_
- B. Tecnología \_\_\_\_\_
- C. Diversificación de productos \_\_\_\_\_
- D. Diversificación de mercados \_\_\_\_\_

2.12 Su empresa tiene planes para vender sus productos en países diferentes a los que atiende actualmente?

- SI \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

2.13 Ha explorado nuevos mercados en otros países en los últimos doce meses:

- SI \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

2.14 Cómo califica Usted las posibilidades que tienen las PYMES en Manizales para exportar? 1.....

- A. Nada favorables \_\_\_\_\_
- B. Poco favorables \_\_\_\_\_
- C. Favorables \_\_\_\_\_
- D. Muy favorables \_\_\_\_\_

2.15 Entre las siguientes, ¿cuál ha sido la estrategia de crecimiento que ha utilizado su empresa para expandir sus productos/mercados?

- Penetración en el mercado \_\_\_\_\_
- Desarrollo de productos \_\_\_\_\_
- Desarrollo de mercados \_\_\_\_\_
- Diversificación \_\_\_\_\_

### 3. CULTURA Y ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN

3.16 La exportación es una actividad de comercio que para algunos empresarios conlleva cierto riesgo, ¿Cuál es la posición de la dirección frente al riesgo de exportar?:

- A. Favorable \_\_\_\_\_

- B. Indiferente \_\_\_\_\_
- C. Desfavorable \_\_\_\_\_

3.17 Cuál de las siguientes instituciones que promocionan el comercio exterior conoce?

- A. Cámara de Comercio \_\_\_\_\_
- B. Proexport \_\_\_\_\_
- C. Bancoldex \_\_\_\_\_
- D. Segurexpo \_\_\_\_\_
- E. Seiky \_\_\_\_\_
- F. Carce \_\_\_\_\_
- G. Of. de Asuntos Intl. de la Gobernación \_\_\_\_\_

3.18 Ha hecho uso de algunas de estas instituciones?

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_
- Cuál? \_\_\_\_\_

3.19 Cuál de las siguientes herramientas que el gobierno ofrece para promocionar las exportaciones de las empresas conoce Usted?

- A. Guía de exportación \_\_\_\_\_
- B. Portafolio de exportaciones \_\_\_\_\_
- C. Vitrina comercial Proexport (web) \_\_\_\_\_
- D. DFI (Distribución Física Internacional) \_\_\_\_\_
- E. Plan Estratégico Exportador Regional de Caldas \_\_\_\_\_
- F. Otro \_\_\_\_\_

3.20 Ha hecho uso de algunas de estas herramientas?

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_
- Cuál? \_\_\_\_\_

3.21Cuál sería la disposición de la gerencia para hacer alianzas estratégicas para la exportación:

- A. Favorable \_\_\_\_\_
- B. Indiferente \_\_\_\_\_
- C. Desfavorable \_\_\_\_\_
- Por qué? \_\_\_\_\_

3.22 La empresa ha elaborado un plan exportador?

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

3.23 Planea elaborar un plan exportador en el corto plazo (1 año)?



3.24 Tiene su empresa un departamento (o una persona) encargado de gestionar negocios internacionales:

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo: el departamento de negocios internacionales maneja idiomas extranjeros?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

Cuál? \_\_\_\_\_

3.25Cuál de las siguientes categorías describe mejor el estilo gerencial en su empresa?

A. Participativo \_\_\_\_\_  
B. Paternalista \_\_\_\_\_  
C. Industrial \_\_\_\_\_  
D. Dictatorial \_\_\_\_\_

#### 4. DESARROLLO DE FORTALEZAS PARA LA EXPORTACIÓN

4.26 Su empresa ha invertido o piensa invertir en capacidad tecnológica para exportar?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

4.27 Su empresa invierte en capacitación para el comercio exterior?:

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

En caso negativo: Piensa invertir en capacitación para el comercio exterior?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

4.28 Con qué frecuencia capacita su empresa al personal en comercio exterior?

A. Mensualmente \_\_\_\_\_  
B. Trimestralmente \_\_\_\_\_  
C. Semestralmente \_\_\_\_\_  
D. Nunca \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

4.29 De las siguientes clases de eventos, en cuáles ha participado su empresa en el último año:

A. Ferias Nacionales \_\_\_\_\_  
B. Ferias Internacionales \_\_\_\_\_  
C. ShowRooms (Proexport) \_\_\_\_\_  
D. Ruedas de negocios \_\_\_\_\_  
E. Portafolio de Empresas Exportadoras de Caldas \_\_\_\_\_  
F. Otro \_\_\_\_\_  
Cuál? \_\_\_\_\_

4.30 Su empresa invierte en un programa de estudios de mercados?:

SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_

En caso negativo: piensa invertir en un programa de estudios de mercados?

SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_

4.31 Su empresa cuenta con certificación de calidad:

SI \_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_

4.32 Su empresa invierte en un programa de certificación de calidad que le permita acceder a mercados globales:

SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_

En caso afirmativo: Cuál fue el motivo que lo indujo a buscar la certificación de Calidad?

- A. Generar procesos permanentes de Calidad \_\_\_\_
- B. Ser más Competitivo en su sector \_\_\_\_
- C. Como requisito para Exportar \_\_\_\_
- D. Posicionamiento en su Mercado \_\_\_\_

En caso negativo: piensa invertir en un programa de certificación de calidad que le permita acceder a mercados globales?

SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_

4.33 Ha utilizado su empresa apoyo financiero institucional para adelantar proyectos de comercio exterior?

SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_  
Con cuál entidad? \_\_\_\_\_

4.34 Cree que son eficaces (cumplen con el objetivo) los servicios del sector financiero para las empresas exportadoras?

SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_

4.35 Ha favorecido la Ley a su empresa para hacer negocios de comercio exterior?

SI \_\_\_\_  
NO \_\_\_\_  
Cuál?  
A. Aranceles \_\_\_\_  
B. Exenciones \_\_\_\_

- C. Regímenes \_\_\_\_\_  
D. Planes \_\_\_\_\_  
E. Otro \_\_\_\_\_

## 5. GLOBALIZACIÓN Y TECNOLOGÍAS PARA LA EXPORTACIÓN

5.36 Tiene su empresa acceso a Internet?

- SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo: Cuenta su empresa con un portal en Internet como medio para establecer negocios en el extranjero?

- SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

En caso negativo: Su empresa invierte o piensa invertir en el desarrollo de una página en Internet?

- SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

5.37 Contar con una página web le ha favorecido a la empresa para exportar?

- SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

5.38 Ha cerrado negocios de exportación a través de Internet?

- SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

5.39 Su empresa cuenta con un software especializado para comercio exterior o sistema de información para apoyo a las exportaciones:

- SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

Cual? \_\_\_\_\_

(NOTA: una página WEB no es un software de comercio exterior.)

5.40 Su empresa invierte o piensa invertir en un software especializado en comercio exterior:

- SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**