

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO EXPORTADOR.
CASO EMPRESARIAL INDUSTRIAL DE TINTAS LTDA

JULIÁN CALDERÓN

UNIVERSIDAD DEL VALE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2012

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO EXPORTADOR.
CASO EMPRESARIAL INDUSTRIAL DE TINTAS LTDA

JULIÁN CALDERÓN

Trabajo de grado para optar por el título de
Administrador de empresas

Director

PR. RUBÉN DARÍO ECHEVERRI ROMERO

UNIVERSIDAD DEL VALE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

Este trabajo de grado cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administrador de Empresas.

Director:

Pr.. Rubén Darío Echeverri Romero

Jurado

Santiago de Cali. Diciembre de 2012.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Formulación de la pregunta de investigación	21
1.2.2 Sistematización de las preguntas de investigación	21
1.3 <i>JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN</i>	21
1.4 OBJETIVOS	23
1.4.1 Objetivo general	23
1.4.2 Objetivos específicos	24
1.5 METODOLOGIA	24
2. MARCO CONCEPTUAL	28
2.1 PRINCIPIOS DE COMERCIO INTERNACIONAL	28
2.1.1 Ventajas y desventajas del comercio internacional	30
2.1.2 Importancia del comercio internacional	35
2.1.3 Restricciones al comercio internacional	36
2.2 TENDENCIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	40
2.3 DESARROLLO EXPORTADOR	44
2.3.1 Política de promoción e instrumentos a las exportaciones	48
2.4 FACTORES DE COMPETITIVIDAD ESENCIALES PARA EL ÉXITO EXPORTADOR	55
2.4.1 Competitividad	55
2.4.2 Productividad	58
2.4.3 Calidad	60
2.4.4 Innovación	61
2.4.5 Tecnología	64
2.4.6 Valor Agregado	65

2.4.7 Internacionalización	66
2.4.8 Recurso Humano	67
2.5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER	68
2.6 GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS Y EXIGENCIAS DE COMPETITIVIDAD	72
3. ESTUDIO DEL CASO: EMPRESA INDUSTRIALES DE TINTAS LTDA.	81
3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	81
3.1.1 Entorno	81
3.1.2 Reseña histórica (cronología)	82
3.1.3 Perfil exportador e internacionalización	88
3.1.4 Evolución de la empresa	92
3.1.5 Estructura organizacional	95
3.2 LOGISTICA NACIONAL E INTERNACIONAL	105
3.3 ANALISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO EXPORTADOR	110
3.3.1 Aseguramiento de la calidad	110
3.3.2 Innovación y tecnología	111
3.3.3 Desarrollo del personal y capacitación	113
3.3.4 Valor agregado	113
3.3.5 Servicio al cliente	114
3.3.6 Otros factores que inciden en un perfil exportador exitoso	114
3.4 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR SI LA EMPRESA ES EXITOSA	115
3.5 RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR UN PERFIL EXPORTADOR EXITOSO	119
4 CONCLUSIONES	127
5 RECOMENDACIONES	130
6 BIBLIOGRAFIA	131

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Comercio exterior de Colombia.....	14
Tabla 2: Herramientas Metodológicas	26
Tabla 3: Esquema fuentes de información.....	27
Tabla 4: Clasificación de la PYME	46
Tabla 5: Colombia, exportaciones manufactureras de las empresas, según su tamaño, a 2004	47
Tabla 6: Clientes en Latinoamérica de Industintas	89
Tabla 7. Destinos de exportación de la empresa Industintas Ltda.....	90
Tabla 8: Composición de las exportaciones por producto 2007	91
Tabla 9. Productos exportados de la empresa Industintas Ltda.	92
Tabla 10: Composición de las exportaciones por país destino	93
Tabla 11: Evolución de la empresa (expresada en ventas totales y exportaciones)	94
Tabla 12. Evolución de las ventas por exportación.....	94
Tabla 13: Características y beneficios del producto.....	101
Tabla 14: Cualidades de empaque del producto.....	102
Tabla 15: Ficha técnica línea litográfica.....	102
Tabla 16: Descripción de solución	103
Tabla 17: Calificación de factores.....	118

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Crecimiento del PIB: Colombia vs. PIB Suramericano (2000 – 20014) ..	15
Figura 2: Crecimiento del PIB Colombiano vs. Latinoamérica 2001 2010 (%).....	16
Figura 3. Participación porcentual de valor FOB en las exportaciones. Enero- Octubre 2012.	43
Figura 4: Fuerzas competitivas de Porter.	70
Figura 5: Red de Procesos	95
Figura 6: Marcas Indutintas	100
Figura 7: Cadena de abastecimiento	107

INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo se explora los factores competitivos que han llevado a la empresa Industrial de Tintas Ltda., ha obtener un exitoso desempeño en el mercado internacional, entendiendo que dicho éxito ha sido el crecimiento sostenido de las exportaciones, además de la ampliación de los mercados y la oferta exportadora.

Es así, como en el capítulo 1 se presentan los fundamentos del proyecto, donde se exponen los antecedentes, la definición del problema a tratar *-en el cual se plantea la importancia del comercio Internacional y del sector exportador dentro del desarrollo de cada país incluido Colombia-*, la justificación y los objetivos por los cual se realiza esta monografía.

En el capítulo 2 se establece un marco teórico y conceptual, el cual dará bases, para comprender diversos conceptos manejados dentro del desarrollo del documento como son Comercio Internacional, Competitividad, Desarrollo Exportador, Ventajas (competitivas y comparativas) y Globalización; todo ello manejado un entorno actual y con miras a la generación de soluciones en el presente o en el futuro.

El capítulo 3 se desarrolló e análisis concerniente a la empresa objeto de estudio, Industriales de Tintas Ltda., se hace una descripción de distintos aspectos de la misma como su estructura organizacional, la descripción de áreas funcionales y procesos organizacionales, de manera que se pueda adquirir la información que sirva de pilar para el análisis e identificación de los factores de éxito exportador de esta empresa en particular.

Finalmente en el capítulo 4 se determinan los factores que se considera han sido los forjadores del éxito exportador en la empresa analizada. Además se propone

un análisis para determinar si estos factores son posibles de desarrollar en empresas del Valle del Cauca y de otras zonas de Colombia. El objetivo de este último capítulo es ofrecer recomendaciones para que empresarios e instituciones públicas fomenten la actividad exportadora aprovechando las oportunidades de mercado que existen en la actualidad.

En el caso de la empresa analizada se concluye que su éxito exportador se debe que ha logrado diversificar sus productos, consolidar su posición en los mercados internacionales e ir ampliando los mercados destino en más de un país. Esta organización ha mejorado continuamente desde su creación, introduciendo tecnología, procesos innovadores que finalmente le han permitido tener productos de calidad con una gran aceptación en la industria gráfica. La exportación ha sido un proceso estratégico liderado por la gerencia, pero en todo momento ha sido algo formal sobre el cual sea trabajado, logrando el apoyo de organizaciones que fomentan el comercio exterior en Colombia.

1. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

Colombia, desde 1991 comienza un período económico que se conoce como la “apertura”, ocurrida a inicios de los 90's, junto con otros procesos políticos, esto representó un gran cambio para el país. Posterior a 1991 la economía de Colombia ha tenido cambios drásticos que ha transformado la realidad de las empresas, obligándolas a desarrollar ventajas competitivas para atender las necesidades del mercado interno y proyectarse a nivel internacional.

Las críticas sobre la apertura economía han sido muchas, sin embargo es claro que este paso fue el detonante para que la economía colombiana se proyecte a nivel internacional. Gracias a la política económica ejercida por el gobierno nacional, el país ha logrado firmar distintos tratados económicos con el fin de aumentar las exportaciones e importar a precios competitivos bienes que no se producen localmente.

En la economía colombiana se han implementado acciones para introducirse en la competencia por los mercados internacionales, tratando de adaptarse a los cambios y procesos que ha sufrido la economía a nivel mundial mediante la toma de decisiones tanto en el sector público, como en el privado. Desde la apertura se han visto una serie de reformas estructurales para reducir los costos de las transacciones de comercio exterior y modernizar el aparato productivo, igualmente por medio de tratados bilaterales o multilaterales, como las negociaciones entre grupos de países, como son los tratados de integración económica.

Esto significa que desde hace varios años el país viene comprometido en el logro de una mayor inserción internacional, abogando por un comercio más libre y contando con una amplia agenda de negociaciones con otros países.

Cabe recordar que Colombia adhirió al Acuerdo General Sobre Aranceles Y Comercio (GATT)¹ en 1981 y luego a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1995;² con esta adhesión el país asumió, como todos los demás miembros, compromisos en materia de desgravación arancelaria y otras medidas que constituyen obstáculos al comercio. Así mismo, en materia de integración Colombia ha adelantado negociaciones desde la década de los sesenta, primero en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y luego con la constitución del Pacto Andino.

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es el foro de integración más antiguo de América Latina. Sus orígenes se remontan a 1960, cuando se creó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), que fue modificada en 1980 con el Tratado de Montevideo que dio nacimiento a la ALADI³.

La ALADI es la casa de integración de:

Los países de la Comunidad Andina (CAN): Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

- Los países del MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay,
- Chile
- México.

¹ MUÑOZ GOMEZ Eduardo. Las relaciones comerciales entre Colombia y Estados Unidos: visión retrospectiva y situación actual. Revista Universidad de los Andes Colombia internacional. Número 21, ISSN (versión en línea): 1900-6004. Enero – Marzo de 1993.

² PERIODICO EL TIEMPO. Artículo. Colombia en la OMC. Fecha de Publicación. Marzo 29 de 1995.

³ ALADI. Asociación Latinoamericana de Integración. Bloques de integración. [En línea] Disponible en: <http://www.americaeconomica.com/portada/bloques/aladi.htm> [Consultado el 10 de Febrero de 2012]

Estos países representan el 95% del Producto Interior Bruto, el 87% del territorio y el 86% de la población de América Latina y el Caribe.

En las décadas siguientes; 90 y 2000, se firmaron numerosos acuerdos de alcance parcial, también se han buscado acuerdos más profundos; es el caso del relanzamiento de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con el propósito de alcanzar una Unión Aduanera, la firma del tratado de libre comercio con México y Venezuela (G3) en 1.994 y la decisión de asumir los compromisos para hacer realidad la integración hemisférica (ALCA) que fue lanzada en la Cumbre de las Américas de 1994 y que hasta el 2012 no ha podido materializarse.

Desde 2002 Colombia asumió un papel más activo en la región y en el mundo logrando una consolidación de su económica, con lo cual se ha promovido la inversión extranjera directa, además se ha buscado activamente tratados de libre mercado con países desarrollados como; Canadá, Estados Unidos, Unión Europea, Corea del Sur, entre otros.

De este modo, Colombia durante los primeros años de la apertura, buscó por muchas vías, fortalecer sus relaciones económicas con el resto del mundo, logrando mantener niveles aceptables de exportación, que comparados con sus vecinos más fuertes no tenían un crecimiento similar o cercano: en el año 1992, Chile exportaba US\$10 mil millones y Colombia alrededor de US\$8 mil o US\$9 mil millones, claro incluyendo el cobre en el caso de Chile y en el de Colombia incluyendo el carbón y el petróleo.

Diez años después, Chile exportaba US\$29 mil millones y Colombia US\$12 mil millones; aunque no se tuviera un peso significativo ni siquiera a nivel regional, se presumía que era un país que contaba con grandes oportunidades todavía por explorar. Colombia todavía es un país en vía de desarrollo, continuamente se está en la lucha por mantener ciertos niveles de crecimiento, para lo cual se posee como parte fundamental, para alcanzar dicho reto, el jalonamiento de las exportaciones. Sin embargo, el comportamiento de las mismas aunque han

mejorado paulatinamente, presenta demasiadas falencias en factores como la “*innovación*” y la generación de “valor agregado”.

Durante muchos años el país se conformó con la exportación de petróleo, café, esmeralda y otros productos tradicionales, sin embargo dados los cambios en el consumo mundial, Colombia se dio cuenta que tenía que variar su portafolio exportador y desarrollar una industria exportadora acorde a las exigencia de los consumidores transnacionales. Al realizar un balance objetivo después de la apertura económica se evidenció que la economía colombiana se encontraba relegada en comparación con países de la región y con países emergentes de otras zonas del mundo.

Diferentes autores han concluido que ante la “apertura económica”, el país no contaba con políticas gubernamentales que permitieran tener un gran desarrollo en comparación con el resto del mundo o aun con países de América Latina, por lo que fue una reforma incompleta que no promovió el desarrollo de empresas exportadoras, ni permitió la incursión en la actividad exportadora de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)⁴ competitivas, además expuso a las empresas nacionales que contaban con poca o ninguna experiencia en mercados internacionales a la competencia insaciable de las empresas extranjeras.

Hasta el año 2002 el nivel de exportaciones colombianas era decreciente. “Tradicionalmente” los productos a exportar han sido café, petróleo, hierro, níquel etc.⁵, y sin desmerito de estos se encuentra que son productos básicos que generan poco valor agregado en dichas exportaciones. Si bien el intercambio comercial de Colombia con el resto del mundo ha sido fluctuante, es a partir del año 2003 que se comienza a ver un mejoramiento y por ende un incremento leve en las exportaciones. Claro que no es sino a partir del año 2005, que realmente se comienza a observar un clima distinto para la actividad exportadora, y dos años

⁴ Pequeñas y medianas empresas

⁵ ROSEMARY THORP. Progreso, Pobreza y Exclusión. Una historia Económica de América Latina en el siglo XX. P.55

después, las exportaciones totales entre 2002 y 2007 se duplicaron, pasando de 12 mil millones a 30 mil millones de dólares (Tabla1). Adicionalmente, las industrias de valor agregado han adquirido una mayor importancia, y se espera que esta tendencia continúe. Entre los años 2008 y 2010 las exportaciones colombianas crecen de forma dinámica, alcanzando una participación mayor en el total de la economía nacional.

En la siguiente tabla se aprecia la evolución del comercio exterior desde el año 2000 hasta 2011, donde se aprecian las exportaciones e importaciones en millones de dólares, de igual manera se presenta el crecimiento de la balanza comercial.

Tabla 1: Comercio exterior de Colombia

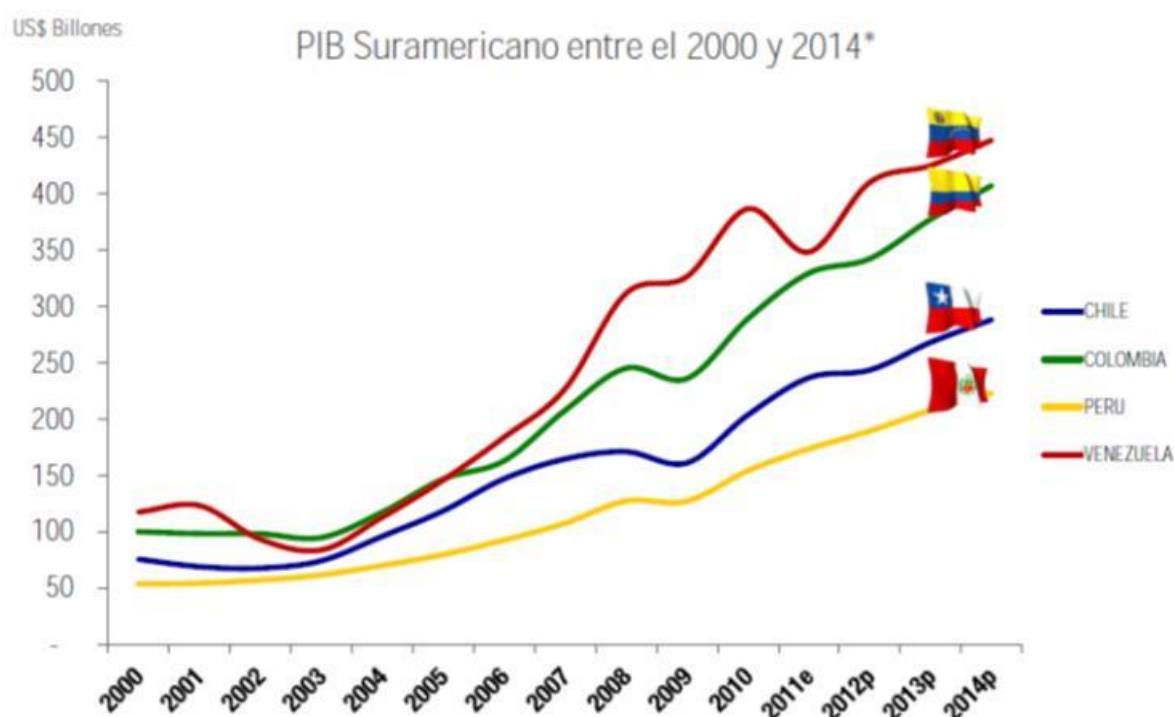
Año	Exportaciones US\$ Millones	Var (%)	Importaciones US\$ Millones	Var (%)	Balanza Comercial
2000	13.158	13.3	10.998	10.1	2.160
2001	12.330	-6.3	11.997	9.1	33
2002	11.975	-2.9	11.891	-0.9	84
2003	13.129	9.6	13.022	9.5	106
2004	16.788	27.9	15.626	20.0	1.162
2005	21.190	26.2	19.799	26.7	1.392
2006	24.391	15.1	24.534	23.9	-143
2007	29.991	22,9	30.063	22,5	-72
2008	37.626		37.155		470
2009	32.853		31.188		1.665
2010	39.820		38.351		1.468
2011*	17.326		15.576		1.750

Fuente: DANE-DIAN-Mincomercio

* Correspondiente al período Enero - Abril de 2011

De acuerdo a lo expuesto anteriormente refleja que, luego de transcurrir casi dos décadas de haber adoptado un modelo de desarrollo basado en la apertura de la economía, los resultados obtenidos no han sido tan negativos como plantearon los críticos de la medida, ni tan optimista como pensaban los defensores, en términos de crecimiento y bienestar se observa que el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia ha mostrado un crecimiento mayor en comparación con gran parte de los países latinoamericanos. Durante los últimos dos años la economía creció a tasas superiores al 5% anual, alcanzando en el año 2007, un crecimiento del 7,52%⁶. En la Figura 1, se aprecia el crecimiento de Colombia junto a otros países de la región.

Figura 1: Crecimiento del PIB: Colombia vs. PIB Suramericano (2000 – 20014)

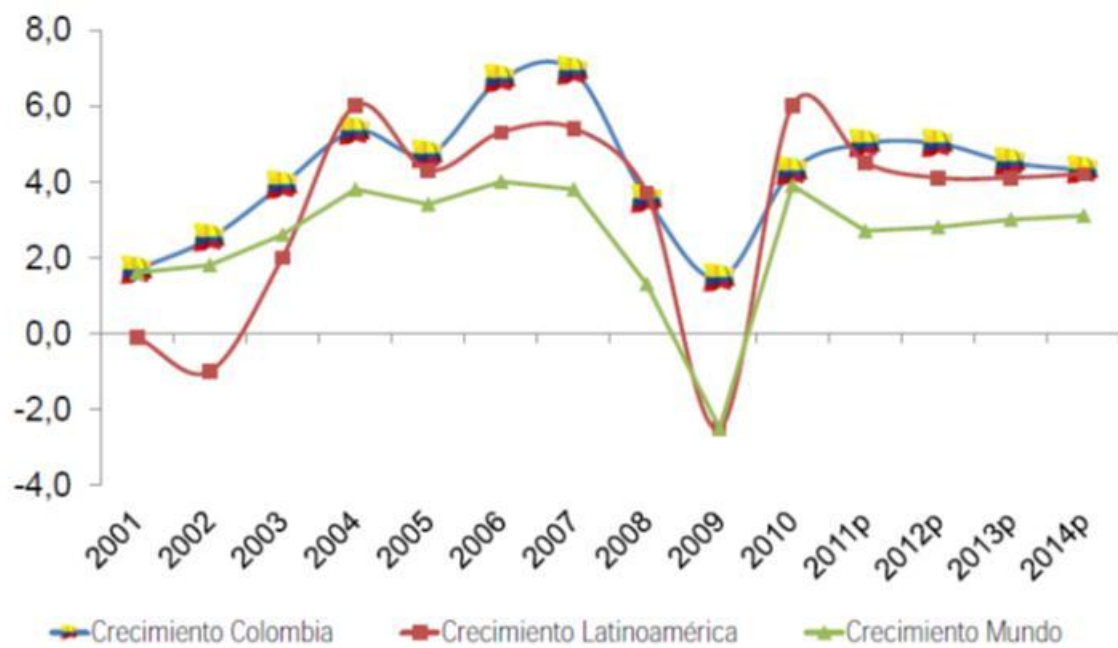


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). PROEXPORT. Presentación Colombia, país para invertir. 2012.

⁶ Véase anexo B: Crecimiento Economías de América Latina 2006-2007

Cabe señalar también que desde el punto de vista de la demanda, el comportamiento del PIB en el año 2007 fue explicado por el aumento del consumo final en 6,30%, de la formación interna bruta de capital en 21,17% y de las exportaciones en 7,50%. El incremento en la demanda final fue reflejo de lo sucedido en la oferta: el PIB aumentó en 7,52% con cultivos ilícitos, en tanto que las importaciones crecieron en 16,40%.

Figura 2: Crecimiento del PIB Colombiano vs. Latinoamérica 2001 2010 (%)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). PROEXPORT. Presentación Colombia, país para invertir. 2012.

La economía de Colombia ha tenido un comportamiento desde el año 2002 hasta 2011, la solidez de su mercado interno, más la política monetaria y fiscal del gobierno hicieron que esta estuviera protegida ante la crisis financiera del año 2009, en la Figura 2 (anterior) se aprecia que la crecimiento del PIB para Latino América y para el mundo fue negativo en el 2009, mientras que Colombia mantuvo

un crecimiento positivo de 4.7%⁷, aunque un valor inferior en comparación con los años anteriores.

Los anteriores indicadores señalan, que, si bien la economía colombiana en términos de PIB y exportaciones ha mantenido una regularidad, es necesaria la continua promoción de políticas que faciliten las alianzas entre empresas-proveedores-clientes, de manera que generen nuevos espacios de actuación empresarial que permitan aprovechar ventajas competitivas, desarrollar productos para atender nichos de mercado e introducir sistemas de calidad y prácticas modernas de gestión de recursos humanos. Así mismo, la formación de directivos y gerentes es fundamental para la política de desarrollo de personal y de competitividad en la empresa.

Como ejemplo de iniciativas estratégicas para mejorar el perfil exportador de Colombia cabe mencionar el Plan Estratégico Exportador, elaborado por PROEXPORT COLOMBIA, para ser desarrollado entre el período de 1999 – 2009 y que consta básicamente de cinco puntos objetivos: ⁸

- 1) Aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda mundial
- 2) Incentivar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones
- 3) Hacer competitiva la actividad exportadora
- 4) Regionalizar la oferta exportable
- 5) Desarrollar una verdadera cultura exportadora

⁷ REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. Crecimiento de la economía en el 2009: IV Trimestre. [En línea] Disponible: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/MinHacienda/elministerio/prensa/Historicos/2010/Presentaciones%202010/Presentacion%20Crecimiento%20PIB%202009%20RP.pdf> [Consultado 10 Abril 2012]

⁸ REPÚBLICA DE COLOMBIA. PROEXPORT. Plan estratégico Exportador. 1999-2009

Posterior al año 2009, el gobierno nacional en armonía con las metas de crecimiento sigue profundizando las relaciones internacionales para ampliar el comercio exterior, recurriendo a los tratados de libre comercio. En el gobierno de Juan Manuel Santos, la política de Comercio Exterior responde al modelo de desarrollo establecido en el Plan Nacional Cambio Para Construir La Paz, desde la presidencia de la república se entiende que el comercio exterior impulsa el empleo y en general el desarrollo de las regiones. Para lograr continuidad en el crecimiento económico en el gobierno de Santos (2.010 -2.014) se planteó un plan estratégico en el cual se definió una estrategia agresiva de crecimiento de las exportaciones, como motor generador de empleo y divisas. La implementación de esta estrategia se formuló en el Plan Estratégico Exportador, resultado de un trabajo de concertación y compromiso del sistema de comercio exterior, la totalidad de las entidades públicas que tienen relación con el sector y el sector privado. Fue así como se construyó una Política de Estado frente a la internacionalización, coherente, coordinada y con compromisos de acción del Gobierno Nacional y Regional y del Sector Empresarial⁹.

En este plan se lograron consignar diversas políticas que buscan fomentar las exportaciones, lo que se traduce en crecimiento y generación de empleo, y también que las instituciones del gobierno faciliten la actividad exportadora –a través de los diversos mecanismos de promoción- permite a los empresarios reducir sus costos y darles la oportunidad de invertir en aspectos distintos (como mejoramiento de la tecnología, capacitación etc.) que mejoran la calidad del producto a exportar haciéndolo más competitivo en los mercados internacionales.

A pesar de los esfuerzos de la administración pública y las iniciativas privadas es necesario que el país alcance mejoras sustanciales que le permitan aumentar la variedad de producto que exporta, al igual que la calidad de los mismos. Además no se debe olvidar las mejoras en la infraestructura y logística, aspectos que de

⁹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Estratégico Exportador. 2012.

una y otra forma inciden en los costos de exportación y conllevan a afectar los factores competitivos de las compañías.

Colombia posee un sinnúmero de recursos para explotación sin embargo temas de infraestructura, y limitaciones políticas han llevado a que no se puedan explotar económicamente para exportación, haciendo que el país pierda una oportunidad de mercado. Es necesario atacar de forma directa las limitaciones tecnológicas, particularmente las de infraestructura e innovación, que se dan al interior del aparato productivo colombiano, las cuales restringen el aumento de los niveles de eficiencia y provocan un atraso en materia productiva. También, se necesita que la capacitación de capital humano calificado vaya de la mano de la implementación de tecnología de avanzada al sistema productivo que conduzca a la mejora de procesos.

Igualmente, se hace necesario analizar las motivaciones procesos y estrategias que utilizan las empresas de perfil exportador exitoso, para que puedan ser implementadas en otras empresas que necesiten cambiar algunos de estos aspectos para elaborar una estrategia exportadora que brinde excelentes resultados.

Por lo tanto, se necesita desarrollar la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, que generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Esto relacionado con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico.

A nivel empresarial se necesita que las organizaciones económicas desarrollen ventajas competitivas más allá de los escenarios locales, proyectándose en concordancia con los mercados internacionales a los que aspiran penetrar. Es importante destacar que el gobierno nacional de Colombia tiene una enorme

responsabilidad frente a los tratados económicos de libre comercio, pero son las empresas quienes logran explotar las oportunidades que se derivan de dichos tratados.

Este documento, está orientado a comprender cuales son los factores que tienen las empresas para lograr un desempeño favorable en los mercados internacionales, para esto se analiza el caso de la empresa TINTAS INDUSTRIALES LTDA., la cual ha tenido experiencia exportadora y tiene dentro de sus planes corporativos penetrar en distintos mercados internacionales aprovechando los tratados económicos firmados por Colombia. El objetivo de analizar este caso empresarial es conocer la forma como esta organización ha desarrollado ventajas competitivas para ingresar y posicionarse en mercados internacionales.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a las condiciones específicas de desarrollo que impone el nuevo orden económico mundial en los países y la influencia que estas condiciones tienen en Colombia, el país se ve obligado a mejorar el desempeño en el ámbito exportador, por lo cual se necesita que las empresas puedan establecer y desarrollar una cultura exportadora con éxito que les permitan obtener un mayor grado de competitividad en el contexto internacional.

Por lo tanto, el problema de estudio es analizar e identificar las características organizacionales, tecnológicas, de producción y de mercadeo de una empresa exportadora del Valle del Cauca; INDUSTRIAL DE TINTAS LTDA. Después de describir y analizar estos factores se procederá a concluir sobre cada uno de ellos con el fin de que los resultados sirvan de guía para otras empresas que deseen o tengan en sus planes corporativos exportar.

1.2.1 Formulación de la pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores internos de la empresa Industrial de Tintas que le han permitido tener éxito en sus operaciones de exportación?

1.2.2 Sistematización de las preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores “claves” de éxito que pueden contribuir a una empresa a desarrollar un perfil de éxito exportador?
- ¿Cuáles son los criterios para calificar una empresa exportadora como “exitosa”?
- ¿Cuáles son las motivaciones, procesos y estrategias que utilizan las empresas de perfil exportador exitoso?

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los principales retos que afrontan los empresarios vallecaucanos y de Colombia en general es la necesidad de aprovechar las oportunidades que brindan los mercados internacionales a través de los acuerdos comerciales y la liberalización creciente del comercio. Con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el libre comercio, se hace necesario apoyar a las empresas para hacerlas más competitivas ante el comercio internacional. Siendo elemental identificar los aspectos o factores que inciden en el desempeño de la firma en los contextos internacionales.

La presente investigación se realiza con el propósito de dar a conocer, de la manera más clara y precisa, los factores en los cuales radica el éxito exportador de una empresa vallecaucana; Industrial de Tintas Ltda., en particular, para el medio empresarial es de vital importancia tener acceso a fuentes de información que permitan estar al tanto de las oportunidades económicas que trascienden las fronteras nacionales y permean mercados los mercados internos.

Para efectos de este trabajo se considera como empresas exportadoras exitosas a aquellas que exporten por lo menos un tercio de su producción total y que hayan sostenido esta situación por lo menos cinco años consecutivos. El resultado de su experiencia exportadora ha sido clave en el crecimiento económico de la misma, en respuesta los gerentes han desarrollado planes exportadores internos para desarrollar ventajas competitivas.

Es necesario conocer diversos estudios de prácticas de exportación, para generar nuevas perspectivas que exijan nuevos retos a los profesionales en ciencias administrativas a gerentes y empresarios, los cuales puedan determinar si dichos factores claves de éxito exportador son fácilmente adaptables a sus organizaciones sea cual sea el tipo de organización, actividad económica, su mercado, sus clientes etc. Claro está, que debe existir en las organizaciones empresariales un enfoque estratégico que este direccionado a mercados internacionales, teniendo conciencia de lo que quiere la empresa y a donde apuntan sus objetivos o metas.

Además de conocer los factores competitivos o de éxito exportador que debe tener una empresa, es necesario que se investigue y conozca las condiciones económicas del país de origen, en este caso Colombia y la situación económica de los mercados a los cuales se quiere exportar. Y es que el comercio internacional es un tema complejo porque intervienen distintas variables, las cuales determinan el éxito de la actividad exportadora.

Al identificar dichos factores competitivos de una empresa exportadora exitosa, se puede elaborar un análisis para que la información resultante sea una herramienta para determinar posibles vías de desarrollo del sector exportador, caminos que permitan promover una cultura exportadora en las empresas colombianas que están en una fase de desarrollo o que quieren mejorar sus estrategias corporativas actuales.

Con este trabajo se conoce una experiencia, en la cual se describe el camino que siguió la empresa Industrial de Tintas Ltda., en su objetivo de trascender a mercados internacionales y mantener un desempeño exitoso. Todo lo anterior permite contribuir a enriquecer el conocimiento del comercio internacional del Valle del Cauca y detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que favorezcan su mejoramiento.

Finalmente con el presente documento se pretende orientar a los empresarios e instituciones gubernamentales para desarrollar estrategia que logren colocar a las empresas colombianas en posiciones competitivas en los mercados internacionales. Los hallazgos encontrados en la empresa Industrial de Tintas Ltda., servirán como ejemplo ilustrativo para que otras empresas de sectores similares desarrollen factores competitivos que conlleven a una experiencia exportadora positiva, en donde además de beneficios económicos para la organización se logre generar beneficios sociales para la comunidad colombiana.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Sistematizar las características organizacionales, tecnológicas, de producción y de mercadeo de la empresa exportadora del Valle del Cauca Industrial de Tinta Ltda., que han incidido en su desempeño en los mercados internacionales.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los criterios para calificar el éxito exportador de una empresa desde el punto de vista teórico
- Analizar el caso de la empresa Industriales de Tinta Ltda., para identificar los factores básicos que lograron su posicionamiento en un mercado internacional
- Diseñar lineamientos para desarrollar factores competitivos que logren un alto desempeño en la actividad exportadora de empresas del Valle del Cauca

1.5 METODOLOGIA

Para el cumplimiento de los objetivos de esta monografía, se consultó bibliografía actualizada que recoge puntos de vista de diversos autores acerca del tema, que proviene tanto de material físico de textos, como de publicaciones electrónicas existentes en internet. En el desarrollo del trabajo se ofrece un panorama sobre los aspectos conceptuales de Competitividad, Globalización y Comercio Internacional.

También, para el estudio de los factores de éxito de una empresa exportadora se requirió de un análisis cualitativo de una serie de datos que son aportados por la empresa Industrial de Tintas Ltda., y en particular por la visión crítica y objetiva que ofrece el administrador de empresas para la obtención de resultados viables que permitan el desarrollo empresarial.

Este trabajo se dividió en tres fases:

Fase I. En este se hizo una revisión bibliográfica para dar claridad sobre el comercio exterior, los mercados internacionales, la competitividad y factores competitivos.

Fase II. Se realizó un análisis de la situación interna de la empresa para diagnosticar su situación actual, su orientación estratégica, y productos y evolución de mercados.

Fase III. En esta fase se procedió a evaluar los factores competitivos de la empresa que le han permitido alcanzar un buen desempeño en los últimos años.

Las técnicas o instrumentos para recopilar la información de la empresa se basa en observación directa en la misma y mediante entrevistas personalizadas a directivos donde se hace una descripción de áreas funcionales de la empresa.

Síntesis del diseño metodológico

Tabla 2: Herramientas Metodológicas

OBJETIVO ESPECÍFICO	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
Establecer cuáles son los parámetros para calificar el éxito exportador de una empresa	• Revisión documental sobre teorías del libre mercado, comercio exterior, competitividad, ventaja competitiva, logística.
Analizar el caso de la empresa Industriales de Tinta Ltda., para identificar los factores básicos que lograron su posicionamiento en un mercado internacional	• Observación procesos administrativos • Selección de oferta de servicios • Macro localización de la empresa • Micro localización de la empresa • Identificación de estrategias de mercado • Análisis de las ventas • Identificación de movimientos de mercado
Diseño de recomendaciones para desarrollar factores competitivos que logren un alto desempeño en la actividad exportadora de empresas del Valle del Cauca	• Analizar casos exitosos de la región • Describir factores de competitiva • Determinar estrategias de mercado • Formular recomendaciones según los planes estratégicos de mercadeo.

Fuente. Elaboración propia. 2012.

Tabla 3: Esquema fuentes de información

VARIABLES	FUENTES	
	PRIMARIAS	SECUNDARIAS
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA		• Revista Dinero • Periódico El Tiempo • Revista La República. • Periódico Portafolio. • DANE. • Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia • Departamento Nacional de Planeación • Proexport • Bancoldex
Identificación factores de éxito empresas exportadoras		• Batres, Roberto & Calderón, Luis, Competitividad y desarrollo internacional Como lograrlo en México, México, Mc Graw Hill, 2006, • Hill, Charles W, Administración estratégica: Un enfoque integrado, 3 ed., Bogotá, Interamericana, 1996 • Porter, Michael E, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competitividad. Buenos aires, Vergara, 1999 • Porter, Michael E, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Barcelona, 1991 • Porter, Michael E, Ser Competitivos, Harvard Business Schooll Press, Ediciones Deusto, 2003 • Román, Ruth E, Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva, Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2004. • Stiglitz, Joseph E, El malestar en la globalización. Colombia, Taurus, 2002, 314 .
Identificación de factores de éxito en la empresa Industrial de Tintas Ltda.	Gerente empresa Administrador General Empresa Industrial de Tintas Ltda.	• Informe Revista Acción Cámara de Comercio de Cali • Periódico Portafolio
Diseño de recomendaciones para desarrollar factores competitivos que logren un alto desempeño en la actividad exportadora de empresas del Valle del Cauca	Trabajos de campo sector exportador Trabajos de grado	• Universidad del Valle • Proexport • Universidad autónoma de Occidente • Universidad

Fuente. Elaboración propia. 2012.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 PRINCIPIOS DE COMERCIO INTERNACIONAL

Para el desarrollo de este trabajo se abordan varios conceptos de comercio exterior, competitividad y mercado, en este marco conceptual se presentan las definiciones. Hablar de comercio internacional es hablar del intercambio de bienes y/o servicios que se da entre los países de todo el mundo¹⁰.

“Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de los finales o materias primas y productos agrícolas. El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costes. El comercio también permite a un Estado consumir más de lo que podría si produjese en condiciones de autarquía. Por último, el comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía, y caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías”¹¹.

El intercambio entre países se origina básicamente por la incapacidad que tiene cada país de autoabastecer todas las necesidades o expectativas de consumo de sus habitantes, siendo casi imposible para una nación producir eficientemente todo tipo de bienes tangibles o intangibles dada las limitaciones naturales que puedan tener en cuanto a recursos productivos como mano de obra barata y/o calificada, recursos naturales, capital para inversión, así como niveles de tecnología avanzados y manejo de información posible entre los agentes económicos de cada nación.

¹⁰ “Pensamiento y Gestión” Universidad del Norte. Número. 23 57 p, 2007

¹¹

La teoría clásica del comercio internacional tiene su origen en la teoría de ventajas absolutas de Adam y la de ventajas comparativas de David Ricardo, posteriormente sistematizada por los suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin, y formalizada por Paul Samuelson (HOS)¹². En las economías de libre mercado, dicha incapacidad obliga a que los países se especialicen en producir determinados bienes y servicios, exportando aquellos en los que están especializados e importando los demás de otros países; ello tiene una explicación clásica y se basa en la teoría de la ventaja comparativa, este concepto afirma que los países se especializarán en aquellos bienes y servicios en los que tengan mayores ventajas en costes, es decir, que puedan producirlos con costes relativamente menores que en los demás países. Este planteamiento teórico tiene sus orígenes en David Ricardo¹³, las diferencias en los costes relativos que existen en cada país para producir determinados bienes se deben a que cada país dispone de tecnologías distintas.

Una explicación distinta de la ventaja comparativa, se debe a las distintas dotaciones de trabajo y capital (factores de producción), como se da en los países que tienen mucha mano de obra pero poco capital -como la mayoría de los países en vías de desarrollo- que se especializan en productos que necesitan mano de obra intensiva -intensivos en trabajo-, mientras que los países que tiene una menor dotación de factor trabajo en relación con la cantidad de capital disponible, como los Estados Unidos, se especializan en bienes intensivos en capital. Las dos versiones de la teoría de la ventaja comparativa defienden que en general, todos los países mejorarán si se especializan y comercian con otros países.

En intercambio entre países genera un bienestar tanto para el país que logra vender sus productos en el mercado exterior (exportador) como para el que compra dichos productos y los incorpora al mercado interno (importador),

¹² DURAN LIMA José. VENTURA DÍAS Viviana. Comercio intrafirma: concepto, alcance y magnitud. Comercio internacional. Publicación de CEPAL. Serie 44. Chile. 2003.

¹³ RICARDO David. Principios de economía política y tributación.

demostrando una relación entre el libre comercio y el crecimiento económico. Todos los países incluidos los más pobres, tienen recursos productivos que pueden emplear para producir bienes y servicios para sus mercados internos o para competir en el exterior.

2.1.1 Ventajas y desventajas del comercio internacional

Una de las ventajas del comercio internacional se deriva de las economías de escala, como lo menciona el autor Ruiz Fernando, la producción a escala ofrece grandes ventajas;

“...al ser mucho más grande el volumen del mercado se aprovecha los rendimientos crecientes de las empresas que los presentan y esto se puede ver reflejado en un precio final menor que beneficia directamente al consumidor, y de igual forma al aumentar la cantidad producida para satisfacer un mercado más amplio, los costes medios disminuirán. Pero estos rendimientos solo pueden ser explotados por aquellas empresas que puedan ampliar su capacidad o que la capacidad instalada con la que cuentan sea suficiente para poder aumentar su producción y poder abastecer el nuevo mercado ampliado”¹⁴.

Sin dejar de mencionar que

“...las industrias que presentan mayores rendimientos crecientes son las que tienen incorporado en su capital de trabajo un alto grado tecnológico; mientras que para las intensivas en mano de obra, los rendimientos crecientes van a ser menores, o incluso negativos. Claro

¹⁴ RUIZ Fernando Andrés. Globalización, integración internacional y apertura económica. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/23/cbfreet.htm> [Consultado el 10 de abril de 2012]

que lo anterior puede dar como resultado que el beneficio de un libre comercio entre un país desarrollado y uno en desarrollo sea mayor para el primero, teniendo en cuenta que sus empresas pueden obtener una mayor ganancia porque exportan principalmente manufacturas mientras que las empresas de países en desarrollo exportan principalmente materias primas”¹⁵.

Así mismo, se plantea en teoría:

“El libre comercio promueve la innovación y la competencia: el libre comercio ofrece a los consumidores la mayor cantidad de opciones y las mejores oportunidades para perfeccionar su nivel de vida. Es decir fomenta la competencia alentando a las empresas hacia la innovación y el desarrollo de productos superiores. También lo hace instándolas a que introduzcan en el mercado mayor cantidad de bienes y servicios, manteniendo los bajos precios y la alta calidad, para beneficio de los consumidores.

El libre comercio fomenta la libertad económica: el Índice de Libertad Económica que se publica anualmente demuestra que las políticas de libre comercio estimulan el desarrollo, elevan el nivel de libertad económica, aumentan la prosperidad y fortalecen las libertades políticas. Diariamente, en el mercado de los países libres, los individuos realizan elecciones y ejercen un control directo sobre sus propias vidas. La implementación del sostén principal del estado de derecho, que incluye derechos de propiedad y políticas de mercado libre, es un paso esencial para la creación del tipo de estabilidad en el mercado que buscan los inversores extranjeros”¹⁶.

¹⁵ RUIZ Fernando Andrés. Costos y beneficios del libre comercio [En línea] Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/23/cbfreet.htm> [Consultado 10 de abril de 2012]

¹⁶ HERNADEZ ARANA Anwart. La dependencia benéfica: Características de la relación Estados Unidos – México. UNIVERSIDAD DE PUEBLA. [En línea] Disponible en:

Las sociedades que instituyen políticas de libre comercio crean su propio dinamismo económico y propician una fuente de libertad, oportunidad y prosperidad que beneficia a todos los ciudadanos¹⁷”.

Así como el comercio internacional genera beneficios a los países, es cierto también que dichos beneficios no se dan en la totalidad de los casos, ni en todos los países, en primer orden los beneficiados serán las naciones desarrolladas dado su alto grado de especialización. Por lo que una de las desventajas que se puede dar a través del comercio internacional es debido a las diferencias en la tradición de las exportaciones tanto en países desarrollados como en países en desarrollo (manufacturas las cuales poseen un mayor contenido de valor agregado en los primeros, y materias primas en los últimos) se puede generar un déficit comercial que represente la salida de recursos del país en desarrollo y este déficit generalmente es subsanado con recursos del exterior (endeudamiento), lo que finalmente representa para el país una pérdida en la capacidad de compra de los productos importados o de los nacionales que para su producción requieran insumos importados.

Dado lo anterior, se puede inferir que las ventajas comparativas son cambiantes y generan difíciles procesos de ajuste, según el concepto Ricardiano de “ventaja comparativa o relativa”, es un modelo estático sin evolución; indicando que la mayor producción obtenida en la fabricación de una serie de bienes decidirá el patrón comercial de cada país. Pero las ventajas comparativas cambian con el tiempo al variar los recursos o factores de producción disponibles en cada país, en especial el capital y la técnica. Como se observa, las ventajas comparativas han experimentado cambios substanciales, dando como resultado modificaciones importantes en los flujos comerciales.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/hernandez_a_a/capitulo1.pdf [Consultado 15 de abril de 2012]

¹⁷ ARAGON URQUIZO Catherine. Ventaja comparativa y los beneficios del comercio internacional. [En línea] Disponible en: www.monografias.com/trabajos45/ventaja-comercio-internacional/ventaja-comercio-internacional2.shtml [Consultado el 10 de abril de 2012]

Tales modificaciones se manifiestan en el déficit comercial; este último reflejado en los desequilibrios de la balanza de pagos, situación en la que los países establecen diversas medidas encaminadas a defender la industria nacional (industrias nacientes o industrias consideradas estratégicas) y a fomentar las exportaciones.

Para hacer frente a las tendencias de comercialización externa, se destaca la **Política Comercial**; esta es aquella que toma el gobierno de cada Estado como respuesta a los flujos de comercio, su actitud frente a las distintas prácticas comerciales y la marcha de la economía. Tras estas características el gobierno definirá su postura y participación en este comercio, dejándolo fluir más libremente el comercio u optando por la protección de sus industrias nacionales. Actualmente se ha propugnado por la libre comercialización, sin embargo existen políticas o barreras que tratan de entorpecer los flujos comerciales (Proteccionismo) o que bien prefieren la liberalización comercial (Neoproteccionismo) para incrementar los flujos de mercancías.

En la actualidad las empresas deben de conocer y aprovechar las modalidades del comercio así como sus variantes, el mercado internacional, la globalización y el neoliberalismo exigen las aperturas comerciales. Si una empresa se quiere mantener a la vanguardia en las orientaciones del comercio, es necesario que exporte. La exportación se ha convertido en un método de “bajo riesgo” para que una empresa expanda sus mercados y sus horizontes además hoy en día una gran empresa no orientada a la exportación no cumple con las exigencias y tendencias internacionales. La apertura comercial es cada vez más intensa y a diferencia de otros tiempos el mundo se ha convertido en uno abierto a las exportaciones e incursiones extranjeras.

Entre los beneficios de la exportación se encuentra la competitividad, el costo local, en algunos casos la calidad, expansión del mercado, obtención de divisas etc. Sin embargo en ocasiones la mayoría de las empresas y sobre todo las

PYMES no cuentan con las capacidades exportadoras para hacer frente a las tendencias comerciales. El gobierno tras entender la necesidad de la apertura de los mercados a la exportación y del fomento a las empresas nacionales para así sostener un progreso en la economía se da a la tarea de crear incentivos a la Exportación que respondan a tales necesidades, orientando, proveyendo asesoría, recursos financieros, exenciones fiscales, etc. e incluso la reducción de trabas burocráticas para impulsar el crecimiento en exportaciones.

Los incentivos en esencia son un beneficio otorgado por el Estado a fin de facilitar la competitividad a los exportadores no tradicionales, mediante la suspensión o devolución del pago de aranceles u otros sobre aquellos bienes o insumos que importan para luego incorporarlos a la producción nacional, para ser colocado posteriormente en mercados internacionales.

Con el objetivo de convertirse en instrumentos que permitan el logro de objetivos nacionales en materia comercial y económica a corto, mediano y largo plazo, siendo la competitividad internacional uno de los más importantes, y por el cual, las actividades comerciales deben ser de carácter circular, es decir, el esfuerzo entre gobierno y empresas debe ser complementario y para ello es necesario emplear fuertes políticas de comercio exterior.

Los incentivos promocionales son manejados por los Estados que desean que sus empresas incursionen en las exportaciones para lograr ser más competitivas y aunque los nombres de estos pueden variar se mantienen casi inmutables para las economías exportadoras y su función básica es la promoción del comercio y la competitividad en los mercados externos. Sin embargo, las exportaciones no han existido desde siempre como factor determinante para el crecimiento y desarrollo económico. No obstante, desde el momento en que el comercio internacional comenzó a tomar importancia alrededor del mundo, las exportaciones empezaron a ser factor de preocupación dentro de las distintas políticas gubernamentales globales.

Debido a que el comercio internacional es el medio que utilizan las naciones para satisfacer las insuficiencias de insumos o de bienes finales a través de las importaciones, y la teoría dice que éstas serán financiadas con las exportaciones realizadas; en la actualidad, el papel de éstas ha cambiado, porque ha dejado de ser un mecanismo de ajuste en la economía para convertirse en motor del crecimiento económico y social para las naciones, sectores e industrias; porque permite que las empresas se especialicen, optando no sólo entre la industria y otros sectores o entre diferentes ramas de la industria, sino incluso entre etapas diferentes del proceso productivo.

2.1.2 Importancia del comercio internacional

“La importancia de la exportación se vincula a los beneficios sustanciales que los gobiernos y las empresas obtienen de esta actividad. Al nivel gubernamental, la exportación proporciona economías con prosperidad social y desarrollo, genera intercambio internacional para apoyar otras actividades económicas, e incrementa las oportunidades de empleo. Al nivel empresarial, la exportación contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo; incrementa las habilidades organizacionales y directivas; diversifica el riesgo de la empresa, asociado a sus actividades en el mercado doméstico; facilita la mejor utilización de los recursos organizacionales; e incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa (Czinkota, 1996; Katsikeas & Skarmeeas, 2003)”¹⁸.

En América latina, por ejemplo, la gran mayoría de países ha participado siempre en el comercio internacional, pero lo han hecho a través de productos naturales propios de la región, tales como el petróleo, los metales, el cacao y el café, es decir, las denominadas exportaciones tradicionales. Incluso, la mayoría de este comercio fue administrado por empresas estatales, y la limitada actividad

¹⁸ MARTICEZ CARAZO. Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. [En línea] Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/23/1_Influencia%20de%20promocion.pdf [Consultado 15 abril de 2012]

manufacturera estuvo guiada por una política de sustitución de importaciones. Esto, bajo la asunción de que el tamaño del mercado doméstico y los recursos naturales de la región eran suficientes para apoyar la industrialización.

Sin embargo, este modelo económico no era viable al largo plazo; y, posteriormente, un número de países latinoamericanos instituyó drásticas reformas en la década de los años 1980 y 1990. Este nuevo modelo, incluía la privatización de las empresas estatales, incrementaba el papel de la empresa privada para fomentar el crecimiento económico, y abrir el mercado doméstico a la competencia externa, con el propósito de atraer capital extranjero, e importar nueva tecnología, proporcionando incentivos a las empresas eficientes, como iniciativa política para vigorizar la creación de sociedades y las industrias con valor agregado. Todo esto, haciendo énfasis en el crecimiento de las exportaciones.

2.1.3 Restricciones al comercio internacional

Debido a la importancia del comercio internacional para una economía concreta, los gobiernos a veces restringen la entrada de bienes foráneos para proteger los intereses nacionales: a esta política se la denomina “proteccionismo”. La intervención de los gobiernos puede ser una reacción ante políticas comerciales emprendidas por otros países, o puede responder a un interés por proteger un sector industrial nacional poco desarrollado. Desde que surgió el comercio internacional moderno, los países han intentado mantener una balanza comercial favorable, es decir, exportar más de lo que importan¹⁹.

En una economía monetaria, los bienes no se intercambian por otros bienes, sino que se compran y venden en el mercado internacional utilizando unidades monetarias de un Estado. Para mejorar la balanza de pagos (es decir, para aumentar las reservas de divisas y disminuir las reservas de los demás), un país

¹⁹ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Globalización, libre comercio, integración subregional y relacional laboral. Primera Edición. San José. Costa Rica. 2006.

puede intentar limitar las importaciones, esta política intenta disminuir el flujo de divisas de un país al exterior.

1. Contingentes a la importación

Una de las formas más sencillas de limitar las importaciones consiste en impedir que entren en el país bienes producidos en el extranjero. Por lo general, se establece un límite cuantitativo a la entrada de productos foráneos. Estas restricciones cuantitativas se denominan contingentes, también son útiles para limitar la cantidad de divisas o de moneda nacional que puede entrar y salir del país. Los contingentes a la importación representan el medio más rápido para frenar o revertir una tendencia negativa en la balanza de pagos de un país, también se utilizan para proteger a la industria nacional de la competencia exterior.

2. Aranceles

El método más común para frenar las importaciones consiste en establecer aranceles, impuestos que gravan los bienes importados. El arancel, pagado por el comprador del bien, eleva el precio de ese producto en el país importador, este aumento desincentiva la demanda de consumo de bienes importados, por lo que consigue reducir de modo eficiente el volumen de importaciones. Los impuestos percibidos aumentan los ingresos del Estado, además, los aranceles constituyen un subsidio encubierto para las industrias competidoras de productos importados; cuanto mayor sea el precio resultante de la aplicación del arancel, mayor será el beneficio de los productores nacionales, al poder vender a un precio superior del que podrían establecer en caso de competencia internacional. Ello puede incentivarles para aumentar su propia producción.

3. Barreras no arancelarias

Durante los últimos años se ha incrementado la creación de barreras no arancelarias al comercio internacional. Aunque no siempre se imponen con el objetivo de reducir el comercio, tienen, de hecho, este efecto. Entre este tipo de

barreras se encuentran las regulaciones nacionales sobre higiene y seguridad, los códigos deontológicos y las políticas impositivas. La subvención pública a determinadas industrias también puede considerarse como una barrera arancelaria al libre comercio, porque estas subvenciones conceden ventajas a las industrias nacionales.

Igualmente, el comercio internacional es escenario de prácticas desleales, en muchas ocasiones determinados gobiernos se ven afectados por las prácticas desleales del comercio exterior con el fin de beneficiarse las economías del país exportador, dañando al importador, entre maneras de reducir aranceles o distintas medias arancelarias se tiene la violación a las normas de origen o bien las triangulaciones de comercio. Entre estas prácticas destacan los subsidios, las subvenciones y el dumping.

Las subvenciones, con el objetivo de incursionar en algún mercado los gobiernos dan facilidad a los exportadores otorgándoles determinados incentivos que ocasionan que el producto de exportación en precio sea menor que el producto local de determinado país.

El dumping en términos generales se da cuando el producto de exportación tras habersele cargado los aranceles, impuestos, cuotas etc., sigue teniendo un precio menor que del producto local. En Colombia se ha tenido en varias ocasiones problemas en tal término con los productos chinos principalmente. La política de precios diseminados se encamina a la venta de un determinado producto por debajo del precio a terceros Estados, y esto puede ser vendiendo por debajo del precio de producción, por debajo del precio doméstico y finalmente por debajo del precio a terceros países.

En este contexto, las barreras externas e internas que, tradicionalmente, han afrontado las empresas colombianas y en mayor medida las pequeñas y medianas, al igual que las de toda América Latina, son las siguientes:

- La llegada de productos importados –de China, principalmente.
- El incremento de la competencia local, reflejada en una demanda interna muy débil y cada vez más selectiva;
- La devaluación o revaluación de la moneda nacional
- La falta de experiencia, dado que crecieron en un contexto caracterizado por pocas interconexiones con el resto del mundo
- El difícil acceso a la financiación otorgada por el sector financiero, como principal causa de no haber alcanzado el mejoramiento de su productividad y competitividad
- La estructura financiera inadecuada
- La poca disponibilidad de las garantías exigidas para el otorgamiento de los créditos del sector financiero, lo cual las llevó a asumir un elevado coste de los recursos financieros; la inadecuada formación directiva de sus propietarios/directivos
- La falta de una cultura exportadora y de profesionalización de la administración, que sólo se lograría a través de una capacitación constante en gestión empresarial
- Las deficientes estructuras de marketing
- La inexistencia de soluciones asociativas que permitan acceder directamente a los clientes del exterior y los pocos comercializadores colombianos en el exterior, a pesar de los organismos²⁰ y programas²¹, existentes y planeados, de apoyo a la exportación
- La falta de incentivos para exportar, por la ausencia de redes que fomenten la exportación de los productos de la pyme

²⁰ La Agencia de Promoción Comercial de las Exportaciones no tradicionales Colombianas (PROEXPORT), el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (BANCOLDEX), el Centro de Información y Servicios de Comercio Exterior (ZEIKY), la Compañía Nacional de Seguros para las Exportaciones (SEGUREXPO)

²¹ El programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas (EXPOPYME), el certificado de reembolso tributario (CERT), la exención del IVA, la exención de gravámenes arancelarios, el Plan Vallejo, las zonas francas, los incentivos financieros (créditos Bancóldex, Banco de la República, seguros de crédito), incentivos cambiarios, entre otros

- La poca disponibilidad de información sobre exportación
- La falta de operación de las políticas de los organismos de promoción de exportaciones
- La falta de aplicación de normas sobre calidad y protección del medio ambiente
- La complejidad de los trámites y regulaciones para exportar; y la falta de suministro y el alto coste de la materia prima²².

El comercio exterior es un tema sensible para la economía de un país, algunos consideran que contribuyen al desarrollo económico y social, mientras otros lo ven como una amenaza para la producción nacional, ante este panorama los primeros establecen incentivos para promoverlo, mientras los segundos establecerán barreras o limitantes. Desde el punto de vista económico se observa que el comercio internacional mejora las condiciones económicas, sin embargo para lograr un intercambio es necesario que además de los intereses económicos existan otros elementos culturales y sociales para que dicha transacción favorezca a las partes.

2.2 TENDENCIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Dos de los aspectos más relevantes de la economía mundial es que desde 2.007 ha sido la desaceleración de EEUU, motivada por la recesión de su mercado inmobiliario residencial, y la capacidad de resistencia exhibida por los denominados países emergentes, con un claro reflejo en los mercados financieros. Es evidente que la desaceleración en el ritmo de crecimiento de los principales socios comerciales de Colombia como EEUU y Venezuela, así como las restricciones al comercio impuestas por el vecino país, podrían tener un impacto

²² MARTICEZ CARAZO. Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. [En línea] Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/23/1_Influencia%20de%20promocion.pdf [Consultado 15 abril de 2012]

negativo sobre el comportamiento de las exportaciones y por esta vía sobre la actividad económica y el empleo. Sin embargo, el panorama no es del todo negativo toda vez que la estructura institucional que soporta las exportaciones, como es el caso de los acuerdos comerciales, y la constitución de zonas francas especiales se ha ido consolidando, a la vez que los destinos exportadores se han ido diversificando.

El principal socio comercial de Colombia lo constituyen los Estados Unidos, como quiera que el 42,7% en promedio de exportaciones, durante el período 2002-2006, tengan por destino a dicho país. Para el año 2011 las exportaciones estuvieron alrededor de 36,8%, en parte esto se explica por la desaceleración de su economía, y en segundo lugar porque Colombia ha ampliado la cantidad de países hacia los cuales exporta, de igual manera ha profundizado las relaciones comerciales con otros países de la región, siendo Chile un buen ejemplo.

Cabe señalar, que desde el año 2003 las exportaciones con destino a Estados Unidos han venido perdiendo importancia relativa, resultado de factores tales como revaluación del peso y reducción de la dinámica de crecimiento de este país, expresada a través de la disminución de la demanda. Se viene dando entonces una recomposición en cuanto al destino de las exportaciones no tradicionales y en consecuencia la contracción del mercado americano se ha visto compensado por una mayor participación en nuevos mercados. La vulnerabilidad que genera la desaceleración del consumo que se viene registrando en Estados Unidos, se ha venido enfrentando a través de la diversificación de mercados.

Venezuela es otro importante socio comercial de Colombia, como quiera que en promedio el 9,8% de nuestras exportaciones tenga por destino el vecino país; aunque el comercio con Venezuela ha tenido altibajos durante el período 1998-2006, debe señalarse que éste registra una reactivación importante desde el año 2003. Según el Dane, en lo corrido del 2.012 (Enero- Octubre) las exportaciones

hacia Venezuela alcanzan una participación en el total de las exportaciones de un 4,6%.

Uno de los elementos claves que ha permitido a Colombia disminuir la dependencia de sus dos primeros socios económicos ha sido la diversificación de mercados, cabe recordar que la crisis vivida con Venezuela afectó a gran parte de los productores colombianos, que solo exportaban únicamente a este mercado. Para evitar la dependencia y reducir el impacto de la crisis se ha promovido la búsqueda y fortalecimiento de otros mercados. A continuación se mencionan algunas cifras de exportaciones que ejemplarizan como Colombia ha ido ganando espacios en otros mercados.

“En el sector agroindustrial en 2011 se reportaron exportaciones por US\$4.439 millones, US\$578,4 millones más que en 2010. Los destinos que mostraron mayores crecimientos y los subsectores que lo impulsaron fueron: Alemania (+US\$106,1 millones) siendo Banano el subsector que lideró este crecimiento; Países Bajos (+US\$88,3 millones) con aceites y grasas; Chile (+US\$65,3 millones) con Azúcares y mieles; Bélgica (+US\$59,1 millones) con Banano; y Brasil (+US\$50,3 millones) con aceites y grasas.

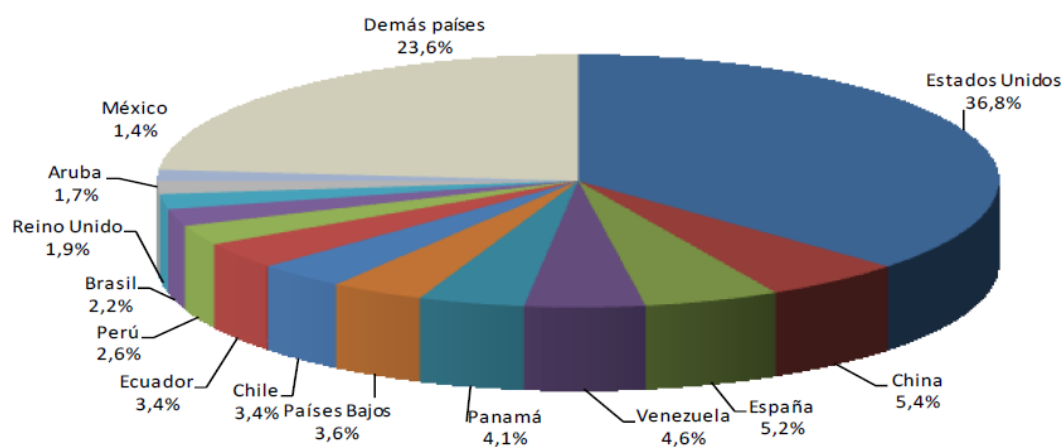
Manufacturas: en 2011 se exportaron US\$7.732 millones, US\$1.259 millones más que en 2010. Los destinos que mostraron mayores crecimientos y los subsectores que lo impulsaron fueron: **El Salvador** (+US\$153 millones) siendo otros medios de transporte el subsector que lideró este crecimiento; **Venezuela** (+US\$161,7 millones) con plástico en formas primarias; **Brasil** (+US\$160,5 millones) con Plástico en formas primarias; **Ecuador** (+US\$139,2 millones) con artículos de hogar; y **Perú** (+US\$135,1 millones) con otros medios de transporte”.²³

²³ PROEXPORT. Dirección de Información Comercial. Marzo de 2012

Destinos de exportación de los productos colombianos, entre enero y octubre de 2012.²⁴ Como se aprecia en la siguiente figura, la cantidad de países hacia los cuales Colombia exporta ha crecido, algunos han ganado mayor participación, como es el caso de China, que supero a Venezuela como receptor de mercancías colombianas.

Figura 3. Participación porcentual de valor FOB en las exportaciones. Enero- Octubre 2012.

**Gráfico 9. Participación porcentual del valor FOB de las exportaciones, según país de destino
Enero - octubre 2012^p**



Fuente: DANE, DIAN. Cálculos: DANE - COMEX

Se observa entonces una mayor e intensa competencia en manufacturas; las ramas industriales de producción como equipos electrónicos, automotriz, transporte, industria farmacéutica, prendas de vestir y servicios han registrado mucho dinamismo en la última década, denotando este tipo de producción de manufacturas que está basado en recursos naturales que han sido transformados generando valor agregado promoviendo que las exportaciones con mayor grado de tecnología sean las más dinámicas y establezcan la nueva competitividad internacional. De esta manera el cambio tecnológico tiene una importancia fundamental en los nuevos patrones de competencia dentro del marco de la

²⁴ DANE. Boletín de prensa. Comercio exterior. Exportaciones. Bogotá, D. C., 5 de diciembre de 2012.

globalización, de hecho se puede percibir una tendencia hacia la especialización de productos cada vez más sofisticados en términos tecnológicos o que requieran conceptos innovadores.

Es posible determinar de acuerdo con lo anterior, que la transformación estructural del comercio internacional ofrece oportunidades a los países en desarrollo para mejorar su integración en la economía internacional a través del intercambio tecnológico que presupone la inversión extranjera; de esta manera los países en desarrollo tratan de igualar las condiciones para competir en sectores dinámicos del mercado que son los llamados a impulsar la economía mundial, porque forman parte de ellos los bienes manufactureros, y las ramas industriales en las cuales se encuentra incluido un alto grado de tecnología como parte fundamental para producir bienes que satisfagan las expectativas cada vez mas variables y exigentes de los mercados.

El comercio internacional no sólo está modificando el comportamiento y la estructura de la economía mundial, sino que también ha traído una mayor dependencia entre las economías nacionales, industrias y empresas para realizar actividades productivas (Producción Compartida) entre unidades que traspasan no sólo sectores y regiones sino principalmente países, constituyendo de esta manera una producción global.

Por lo tanto, desarrollar actividades exportadoras es algo que no puede ser perfectamente predecible. Los resultados, los cuales no corresponden al hecho de que sean eventuales o de corto plazo, dependen de factores coyunturales. Todo esto conlleva a que al intentar realizar actividades exportadoras, se tenga en cuenta una planeación de recursos y una visión no tan “cortoplacista”. Así mismo, para poder internacionalizar operaciones, debe existir un motivo fuerte que lleve a abrirse a los mercados externos y como resultado quede la actividad exportadora planteada como una estrategia fundamental de las empresas.

2.3 DESARROLLO EXPORTADOR

Las empresas colombianas han logrado entrar a mercados donde el país tiene acuerdos comerciales y también donde no existe ningún acuerdo, pero si existe un contacto cultural o social, con grandes resultados debido a la creatividad e ingenio de los empresarios colombianos lo que permite al país crecer en su mercado nacional y exterior. Cuando las empresas colombianas empezaron su proceso exportador, ayudaron a mejorar las condiciones económicas del país, pues en este proceso muchas de ellas se vieron obligadas a ampliar su capacidad de producción, contratar más personal e incorporar tecnologías; todo ello contribuyó a disminuir en un pequeño porcentaje el desempleo, aumentar el PIB y en general a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Aunque a Colombia todavía se le considera un país comparativo²⁵, sus pasos para abandonar tal condición están dirigidos hacia la competencia a nivel mundial. Las condiciones económicas en la mayoría de las regiones de Colombia han mejorado, claro que en otras el progreso no se vislumbra, subsiste condiciones de atraso en infraestructura. Para que las empresas colombianas puedan aprovechar óptimamente el proceso de internacionalización de la economía mundial es necesario que centren sus esfuerzos en la creación y conservación de ventajas competitivas, y quienes tienen un papel protagónico en este escenario son en primera instancia el gobierno y empresarios; el primero debe facilitar la participación de las empresas, en especial de PYMES, en el mercado mundial mediante la creación de instrumentos (política comercial) de promoción a las exportaciones y a los segundos les corresponde la tarea de fortalecer los instrumentos necesarios para una competitividad sana a través de un continuo mejoramiento e innovación en torno a los factores productivos existentes.

“El comercio exterior es uno de los factores determinantes del nivel de actividad económica de una región, lo mismo que la participación o peso porcentual de las

²⁵ Por la tradición de sus exportaciones

exportaciones e importaciones dentro del PIB, lo cual mide el grado de apertura o internacionalización de la economía”²⁶.

Se mencionó anteriormente a las Pymes porque estas han tomado un lugar importante en la dinámica comercial actual, gracias a su capacidad de adaptación a la cambiante economía que ha desarrollado la globalización y su flexibilidad productiva para responder a las condiciones de demanda de los mercados internos y externos. Además, es importante en cuanto a su contribución al crecimiento económico, la generación de empleo, la distribución del ingreso, la renovación de los tejidos industriales, la dinamización de mercados y la creación de un potencial exportador.

La Pyme puede definirse por el número de empleados o por el valor de sus activos (tabla 2).

Tabla 4: Clasificación de la PYME

	Pequeña	Mediana
Rango de activos	Entre 501 y 5000 SMLV	Entre 5001 y 30000 SMLV.
Número de empleados	Entre 11 y 50 SMLV	Entre 51 y 200 SMLV

Fuente: República de Colombia. Ley 905 de 2004.

De acuerdo a cifras de la economía se encuentra que las pymes generan una proporción reducida de las exportaciones industriales a 2004 (9%). Sin embargo, este grupo de pymes exportadoras incluye una elevada proporción de las empresas que participan en el comercio exterior a 2004 (58%), y como contrapartida, se observa una elevada concentración de las exportaciones industriales en un número pequeño de grandes empresas, lo que se traduce en una escala de negocio exportador significativamente mayor (tabla 5). En los

²⁶ SUBDIRECCIÓN ESTUDIOS ECONÓMICOS CÁMARA DE COMERCIO DE CALI Observatorio económico del valle del cauca No.4 Las exportaciones del valle del cauca y el empleo en Cali y la región Pacífica. 2003, 147 p.

últimos años las exportaciones industriales de las pymes tendieron a perder peso en la estructura de exportación, ya que su crecimiento fue menor que el de las grandes empresas exportadoras.

Tabla 5: Colombia, exportaciones manufactureras de las empresas, según su tamaño, a 2004

(monto expresado en millones de dólares y número de empresas)		
Empresas según su tamaño	Monto exportado por empresa	Nº de empresas
Grandes	8.59	1026
Pymes	0.20	4300
Microempresas	0.02	3659
Resto	0.69	277
Total	1.10	9262

Fuente: Dane, Proexport y Fundes Colombia

Cabe señalar que el perfil sectorial de inserción externa de las pymes difiere del de las grandes empresas exportadoras. Mientras que estas últimas concentran sus ventas en sectores que hacen uso intensivo de capital, economías de escala y recursos naturales, en las pymes tienen mayor relevancia los sectores que hacen uso intensivo de trabajo (calificado y no calificado), elaboran productos diferenciados y sujetos a economías de gama y tienen más encadenamientos con proveedores de bienes y servicios nacionales.

La PYME, en su visión “cortoplacista” y de escasa generación de valor, presenta importantes problemas tanto en su competitividad individual, principalmente por: la falta de incorporación de innovación a sus procesos, productos y competitividad sistémica; por el entorno poco propicio; por la escasa capacidad de asociatividad entre las empresas; y la poca claridad de las políticas públicas que no permiten

distinguir las PYMES viables de aquellas que no lo son, como tampoco identificar sus particulares falencias.

Además, existe debilidad en los sistemas de apoyo, fundamentalmente por la falta de instrumentos o la burocratización de los mismos, ya sea para apoyar a las PYMES con potencial real o para la generación de un nuevo sistema de PYMES competitivas que se distingan por su capacidad de innovar, emprender, asociarse y comercializar, de manera que puedan participar en un mercado global. De este modo, para lograr el desarrollo y competitividad de un sistema de PYMES con dichas características y de su entorno, es necesario además el apoyo a través de iniciativas y políticas públicas eficaces que contribuyan con un sistema económico más flexible y equitativo, permitiendo entonces un crecimiento económico de largo plazo basado en una estructura microeconómica cohesionada y poco volátil, que incida incondicionalmente en el desarrollo, tanto económico como humano.

La dimensión tecnológica y comercial es clave para determinar el éxito exportador de las pymes colombianas, este puede deberse en parte a los diferentes perfiles de especialización productiva y comercial de Colombia. En suma, el obtener éxito exportador en las pymes podría recaer básicamente en procesos de diferenciación microeconómica, ya sean tecnológicos o comerciales, pero siempre en un plano temporal acotado. Por el contrario, las debilidades del sistema nacional de innovación limitan el funcionamiento de la competitividad como un fenómeno sistémico que integre los planos microeconómicos y macroeconómicos. En consecuencia, predominan esfuerzos aislados y fuertes limitaciones para generar rendimientos crecientes a escala, derrames y eslabonamientos productivos.

2.3.1 Política de promoción e instrumentos a las exportaciones

La promoción de exportaciones surge como una respuesta amplia a las necesidades de la Pyme, a raíz de la complejidad para exportar y de su carencia

de recursos, capacidades, experiencia y conocimientos, que pueden situarla en desventaja competitiva en los mercados internacionales. Así, la promoción de exportaciones se ha convertido en una política prioritaria de los gobiernos de los países desarrollados, recién industrializados y, especialmente, en vías de desarrollo, al considerar las fuertes implicaciones que tiene la exportación en la política económica de una nación²⁷.

En Colombia la Política de Promoción de Exportaciones, las entidades de promoción y los incentivos a la exportación, deben servir de apoyo a las actividades empresariales de penetración de mercados internacionales. En el caso de los incentivos, como elementos temporales que permiten superar las barreras de entrada, pero no como elementos permanentes que distorsionan la competitividad real de las empresas y, en el caso de las entidades promotoras, a través de servicios que sirvan de apoyo en el proceso de exportación, principalmente mediante información y asesoría que les permita evaluar su competitividad.

Es así como la promoción de las exportaciones en Colombia nace institucionalmente en 1967, cuando se expide el Decreto 444²⁸ que establece la creación de un organismo de promoción de exportaciones llamado Proexport, y se introducen una serie de incentivos a la actividad exportadora. Proexport se crea en un contexto de economía cerrada, bajo un modelo de sustitución de importaciones y en momento el país era marcadamente monoexportador de café. La tarea fundamental del nuevo organismo era la diversificación de la oferta de exportación, a través de la promoción de las exportaciones no tradicionales.

²⁷ MARTINEZ CARAZO Piedad Cristina. Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso. Estudio de un caso. Revista Pensamiento y Gestión, Número 23. ISSN: 1657-6276

²⁸ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 444 de 1967. Sobre régimen de cambios internacionales y de comercio exterior. Diario Oficial. Año CII. N. 32189. 6, ABRIL, 1967. PAG.1

En cuanto a los incentivos que se constituyeron como instrumentos de apoyo a las exportaciones, se evidencian los certificados de abono tributario (posteriormente Certificados de Reembolso Tributario, CERT) y la reglamentación de los sistemas de exportación temporal para perfeccionamiento activo, conocidos en Colombia como “Plan Vallejo”. El primero se constituyó en la creación de un sistema de incentivos tributarios a las exportaciones y el segundo, en una forma de establecer exenciones de gravámenes e impuestos a insumos y maquinaria que estuviera destinada a su transformación y posterior exportación.

La década de los años noventa dio comienzo a la segunda etapa de la promoción de exportaciones en Colombia. Como se mencionó anteriormente, en 1990 Colombia inició un proceso de apertura que supuso la revisión de la normativa existente y la adecuación del tema institucional en materia de comercio, encaminadas a dar soporte al nuevo modelo económico basado en el mercado. Se establece la creación del Ministerio de Comercio Exterior, se ordena separar la promoción comercial de la financiera para lo cual se crean, Bancoldex como organismo crediticio y Proexport como entidad encargada de la promoción comercial.

Como directiva reciente de la política exportadora se encuentra el Plan Estratégico Exportador, aprobado en diciembre de 1994 y desarrollado a partir de 1999, donde se estableció las bases competitivas para aumentar la productividad de las empresas y generar mayor desarrollo y calidad de vida para los colombianos. Este plan posteriormente fue actualizado al Plan Estratégico Exportador, elaborado por PROEXPORT COLOMBIA, para ser desarrollado entre el período de 1999 – 2009 y que consta básicamente de cinco puntos objetivos.²⁹

En los últimos años este Plan Estratégico Exportador ha sido la carta de navegación de las entidades del Sector Comercio Exterior, este plan ha sido actualizado para ajustarse las condiciones actuales, este documento contiene una

²⁹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. PROEXPORT. Plan estratégico Exportador. 1999-2009

visión de la actividad exportadora colombiana para los próximos diez años, período al final del cual se esperan alcanzar sus cinco objetivos fundamentales: aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, consolidar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directamente o indirectamente las exportaciones, hacer competitiva la actividad exportadora, regionalizar la oferta exportable y desarrollar una cultura exportadora³⁰.

Se estableció un plan estratégico a largo plazo, es de destacar que uno de los aspectos centrales para alcanzar los objetivos contenidos en el Plan, es lograr la unión de esfuerzos entre la academia, el sector público y el sector privado. “Si en las universidades no se les enseña a los estudiantes que hay que trabajar en pro de exportar o que uno puede trabajar para ser un exportador vamos a estar siempre rezagados en la formación de empresarios con visión exportadora”.

Si se observan de forma general los objetivos del plan exportador se encuentra que están encaminados a lograr dos metas fundamentales de política comercial: lograr una diversificación y consolidación de la oferta exportable y una diversificación de los destinos de tales exportaciones.

“El plan estratégico exportador tiene cinco objetivos o pilares fundamentales:

Primero, aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial. Aumentar, porque debemos tener más de lo que estamos haciendo; diversificar, dejar de estar exportando lo que siempre estábamos exportando y tener la opción de nuevos productos (bienes y servicios) en el mercado internacional.

Segundo, incentivar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones. Con la inversión viene la

³⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. Visión estratégica de la política de comercio exterior. [En línea] Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica16a.htm> [Consultado el 15 de noviembre de 2012]

tecnología. Es una forma, además, de traer tecnología al país si somos capaces de incentivar la inversión extranjera.

Tercero, aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora.

Cuarto, desarrollar un pilar de estructura exportadora que tiene todo un andamiaje detrás, en virtud del cual hay que trabajar fuertemente con las regiones, con las cámaras de comercio y regionalizar la actividad exportadora. Estos son dos pilares muy vinculados a las regiones para sembrar conciencia acerca de la actividad de exportación.

Quinto, desarrollar cultura exportadora para que la sociedad entienda la necesidad, conozca las posibilidades de exportar y las herramientas con que cuenta para salir a los mercados internacionales”³¹.

➤ POLITICA COMERCIAL

Adicionalmente, los incentivos que tienen las exportaciones colombianas actualmente van dados por los siguientes instrumentos:

- ZONAS FRANCAS

Existen dos clases de zonas francas, las cuales han sido diferenciadas por el fin para el cual han sido creadas:

1 - Zonas francas permanentes: áreas delimitadas del territorio nacional donde se desarrollan actividades industriales de bienes y servicios o actividades comerciales, destinadas al mercado externo. La compone un usuario operador que se divide en usuario industrial de bienes, usuario comercial y usuario industrial de servicios.

³¹ CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL – CONPES. “Plan Estratégico Exportador”, documento No. 2748, Bogotá, diciembre 1994

2 - Zonas francas transitorias: áreas delimitadas del territorio nacional, donde se celebran ferias y eventos internacionales de importancia para la economía. La compone un usuario de zona franca transitoria y el expositor.

Actualmente se encuentran diez (10) zonas francas en funcionamiento ubicadas en los siguientes puntos del territorio nacional: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Candelaria, Cúcuta, Río Negro, Eje Cafetero, Pacífico, Bogotá y Palma Seca.

- SOCIEDADES DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL - C.I:

Es instrumento de apoyo a las exportaciones otorgado por el Gobierno Nacional, que otorga beneficios tributarios a través de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, mediante el cual las empresas que tengan por objeto principal la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, y/o Servicios Intermedios de la producción, con destino a la exportación, estarán libres del impuesto a las ventas IVA y/o de retención en la fuente en la compra local.

Los proveedores de las mercancías del mercado nacional o de los servicios intermedios de la producción, que los venda a las Sociedades de Comercialización Internacional C.I., deberá estar amparado por el documento Certificado al Proveedor - C.P., con el objeto de poder justificar en sus declaraciones de impuestos sus ventas sin incluir el IVA y/o retención en la fuente. Este régimen especial, ha sido creado mediante la Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979³².

- USUARIO ALTAMENTE EXPORTADOR – ALTEX:

Es un mecanismo creado para incentivar a las empresas que hayan realizado exportaciones por valor FOB mayores iguales a los dos millones de dólares

³² REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979. Por el cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.

(US\$2.000.000.00) y que el valor exportado, directamente o a través de una sociedad de comercialización internacional sea mayor igual al sesenta por ciento (60%) del valor de sus ventas totales en el mismo periodo, durante el año inmediatamente anterior a la solicitud de ser considerado como tal para poder acceder a una serie de beneficios que facilitan sus exportaciones.

- ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES DE EXPORTACIÓN – ZEEE:

Estas zonas están regidas por un régimen excepcional que se aplica en determinados sitios del territorio nacional, con el objetivo de atraer nueva inversión con vocación exportadora, que genere beneficios como el aumento de los niveles de empleo, transferencia de tecnología y el desarrollo de la región. Los anteriores, entre otros, son los principales incentivos colombianos para que las empresas se arriesguen a jugar dentro de los escenarios internacionales.

En este sentido, se puede afirmar que la política comercial vigente busca reforzar los acuerdos de integración y orientar a las instituciones que dependen del Ministerio de Comercio Exterior hacia un trabajo enfocado en la potencialización y ampliación de los lazos comerciales con otros mercados. Igualmente, los procesos de integración comercial tratan de facilitar el acceso de los mercados externos y avanzar en la armonización de las normas que regulan la actividad económica. Si los procesos de integración tienen éxito, el peso específico de los países en desarrollo en el comercio mundial aumentaría significativamente.

La política comercial no debe limitarse a la liberación comercial o al establecimiento de instrumentos de promoción a las exportaciones, debe al mismo tiempo, allanar el camino hacia la apertura y la desregulación de los mercados de capitales y de servicios. Idealmente, la política comercial debería estar acompañada de aumentos en la competitividad que permitan, a su vez, ampliar, sostener e incrementar la participación de la capacidad productiva nacional en la producción mundial.

Es por ello que es una herramienta que abarca aspectos tan importantes para el desarrollo de una región o país que es sin lugar a dudas uno de los objetivos esenciales en todo Plan de Desarrollo.

2.4 FACTORES DE COMPETITIVIDAD ESENCIALES PARA EL ÉXITO EXPORTADOR

Establecer los factores de competitividad fundamentales para encaminarse en una ruta de éxito exportador, es de suma importancia, se hace necesario dar unas bases en las cuales las empresas en general y sobre todo las que posean un perfil exportador puedan recurrir a fuentes de información donde encuentren el soporte necesario para la toma de decisiones en cuanto a aspectos ineludibles dentro del desarrollo de un proceso exportador.

Pero el establecer las variables que explican la competitividad de una empresa no es algo que este claramente definido, por lo que su comprensión requiere del análisis de los aportes de diversos autores reconocidos en el tema.

2.4.1 Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de una empresa, un sector o un país para mantenerse e incursionar en nuevos mercados a partir de la innovación permanente (Gary Hamel, 1994). Pero es necesario definir la competitividad en su más amplio sentido, es decir, no sólo asociada a la productividad -entendida como la reducción de los costos (eficiencia)- sino también por la capacidad de servir permanente y oportunamente al cliente (eficacia). En la actualidad, el cliente participa en un mercado global donde la distancia deja de ser una barrera, transformándose la innovación en un eje básico de la sustentabilidad de la

competitividad, permite la generación de productos complejos y competitivos, asegurando la capacidad exportadora.

Otro factor relevante para asegurar la competitividad, se relaciona con el cuidado al medio ambiente y las personas (efectividad). Es decir, para aportarle sostenibilidad al crecimiento de las empresas y al desarrollo de las naciones, no es suficiente ser eficientes y eficaces, sino también tener sensibilidad por el entorno y por la sociedad. Competitividad es un concepto adaptado a los nuevos tiempos, donde no basta con lograr resultados de corto plazo; mientras que la competencia es cada vez más creciente e informada, siendo fundamental para cada empresa, así como tener un enfoque estratégico coherente y de largo plazo. De este modo, para poder subsistir, es imprescindible la creación de valor a través de los ejes: eficiencia, eficacia y efectividad que conforman los elementos esenciales de la competitividad, y para lograr su sustentabilidad en el futuro, es indispensable desarrollar la capacidad de innovar.

El valor que asume la innovación está en el hecho que es el componente que refleja la capacidad de pensar y hacer algo diferente de manera oportuna, es decir, que tenga sentido comerciable en el mercado global. Por lo que el emprendimiento - entendido como la gestión de oportunidades más que de los recursos- es una de las condiciones para innovar.

Para Michael Porter, la competitividad se determina por la productividad con la cual una nación utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. La productividad se refiere a la relación entre riqueza creada, valor agregado y los factores empleados en la producción³³.

Así mismo, en un análisis de Porter acerca de los conceptos sobre cómo crear ventajas, o el qué es una estrategia competitiva, dice: “Las empresas crean ventajas competitivas al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir

³³ PORTER, Michael E, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Barcelona, 1991

en un sector y trasladarlos al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación³⁴.

Adicionalmente, en una organización es importante desarrollar, fomentar y mantener la competitividad como estrategias para el logro de los objetivos. El fomento y desarrollo de competencias entendidas como el grupo de conductos que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de los empleados, logra un desempeño sobresaliente y efectivo. También para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar habilidades y procesos cotidianos a través de políticas, procedimientos, normas etc.

“Es importante que las empresas tengan en cuenta los factores de competitividad que rigen al mundo actualmente³⁵.”:

1. Un país con empresas poco competitivas tiende al déficit comercial, a la dependencia exterior, a la reconversión industrial permanente. Todo ello tiene repercusiones negativa en el crecimiento y en el empleo.
2. No es un problema solo de costos salariales o de tipos de cambio inadecuados pero ambos aspectos juegan un papel importante. Por eso es indispensable vigilar su evolución al servicio de una política integral y con visión de futuro.
3. Las mejoras de productividad son una garantía de contención de costos y precios, pero no pueden identificarse automáticamente, y en una escala similar, con mejoras de competitividad.

³⁴ PORTER, Michael E, *Ser Competitivos*, Harvard Business Schooll Press, Ediciones Deusto, 2003

³⁵PULIDO Antonio / Instituto L.R Klein, UAM [En línea] Disponible en: www.antonipulido.es [Consultado 14 de abril de 2012]

4. Se compete con empresas del mundo entero en una economía global, pero la competencia no es de empresas nacionales contra multinacionales o extranjeras, es de aquellas que lo hacen fuera de las fronteras.
5. Con el peso actual del sector resulta demasiado ingenuo suponer que la competitividad es solo un problema del mundo empresarial, los estados tienen un papel relevante, aunque deben evitar caer en proteccionismos contraproducentes, liderazgos no justificables o actuaciones propias de la burocracia mas inoperante, inflexible y dilapidadora de recursos”

Por lo tanto, según diversos autores (Porter, etc.) y teniendo en cuenta la metodología utilizada por distintos entes económicos a nivel internacional como la Comisión económica para América Latina (CEPAL), la Organización Mundial del Comercio (OMC) etc., la competitividad se define como la capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor y alcanzando una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores. De los diversos factores que determinan la competitividad, los más imperativos en el sector exportador son los siguientes:

2.4.2 Productividad

Es requisito primordial para lograr ser competitivos, lograr un progreso continuo en cuanto al nivel productivo, ya que, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, enfocando la

atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

En Adam Smith³⁶ se encuentran los conceptos de productividad y competitividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, de las características de los trabajadores y del desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto, en el libro primero de *La riqueza de las Naciones*, señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

Para Adam Smith, las ventajas de la división del trabajo se fundamentan en la destreza de los trabajadores, el ahorro del tiempo debido a que no se tiene que cambiar de actividad y a la invención de maquinaria que facilita y abrevia el trabajo. Por su parte, David Ricardo³⁷ quien planteó la teoría del valor, las ventajas absolutas y las ventajas comparativas, relacionó a la productividad con la competitividad de los países en el mercado internacional e incorporó la idea de los rendimientos decrecientes en el uso de los factores.

Se infiere que la productividad evalúa la capacidad para elaborar productos que son requeridos y al mismo tiempo el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el Valor Agregado. Y es que, para poder incrementar el Valor Agregado se hace necesario producir lo que el mercado (cliente) valora y hacerlo con el menor consumo de recursos, todo lo cual permitirá reducir los costos y por ende incrementar los beneficios, haciendo a nuestra organización más productiva.

³⁶ A. Smith en su obra *La riqueza de las Naciones* señaló que "El producto anual de la tierra y del trabajo de la nación sólo puede aumentarse por dos procedimientos: o con un adelanto en las facultades productivas del trabajo útil que dentro de ellas se mantiene, o por algún aumento en la cantidad de ese trabajo. El adelanto de las facultades productivas depende, ante todo, de los progresos de las habilidades del operario, y en segundo término de los progresos de la maquinaria con que se trabaja"

³⁷ RICARDO David. Principios de economía política y tributación. 1973

Por lo tanto, puede verse la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

2.4.3 Calidad

La calidad y la productividad son dos factores muy ligados al tema de competitividad, ya que actualmente se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases y procesos de una organización; por esto en la actualidad la calidad es posible administrarla de manera productiva.

En esto último, el énfasis está puesto en el mercado, las necesidades y expectativas del cliente; por lo que la calidad se ve como un enfoque de dirección, que no sólo contempla la calidad del producto, sino el sistema de dirección en su totalidad.

Para M. Porter la calidad es una de las estrategias clave de la competitividad, y agrega:

“el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y por supuesto con mejor calidad”³⁸.

³⁸ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competitividad. Buenos aires, Vergara, 1999, 246 p

Porter define también a la calidad como una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios el cual debe estar enfocado hacia el cliente. La calidad no debe verse solo en el producto o servicio en sí, sino también a nivel interno de la organización donde todos sus empleados se sienten comprometidos con los objetivos empresariales. El concepto de Calidad, ha demostrado que no basta producir de acuerdo a determinados requerimientos o normas técnicas sino producir de acuerdo a lo que el cliente necesita.

2.4.4 Innovación

Es un factor indispensable para generar competitividad de manera sostenible. Se habla de innovación cuando se trata de nuevos productos, procesos o servicios que el mercado valora y que por tanto permite aumentar competitividad y calidad de vida. Las empresas para ser competitivas deben afrontar los constantes cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, así como en las preferencias de los consumidores, estableciendo los mecanismos que fomenten la innovación tanto en el nivel de producto como de proceso productivo y de gestión³⁹.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva porque captan una oportunidad de mercado totalmente nueva, o sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso; cuando los competidores responden con lentitud, estas innovaciones proporcionan ventajas competitivas. En los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que se anticipan a las necesidades nacionales y/o extranjeras; aquellas que responden solamente a preocupaciones o circunstancias peculiares del mercado interno pueden retrasar el éxito competitivo internacional⁴⁰. De modo que, el éxito

³⁹ ARAGON SÁNCHEZ Antonio. RUBIO BAÑON Alicia. Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del Estado de Veracruz. [En línea] Disponible en: http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/fatores_explicativos_del_exito.pdf [Consultado el 10 de abril de 2012]

⁴⁰ RUTH E Román, *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva*, Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2004, p. 98.

radica en la capacidad de la empresa para adaptarse mejor a los entornos dinámicos y complejos y poseer una visión empresarial que prevea oportunidades de éxito. Por lo tanto la innovación no se limita a la generación de nuevo conocimiento sino que su aplicación se incluye en un entorno geográfico y en un tejido productivo concreto.

En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar el talento humano, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación, pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico, social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales:

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (1987), que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compite.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

A continuación se listan las definiciones de Innovación según varios autores:

- “Una idea transformada en algo vendido o usado” André Piater

- “El proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente” Sherman Gee
- “El conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización” Pavón y Goodman
- “Un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad” Nelson
- Según Fernando Machado, la **innovación tecnológica** es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad.
- Según Pavón e Hidalgo (1997), el **proceso de innovación tecnológica** se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos. Según esta definición, las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad, según Porter (1990) cuando afirmó: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones”

También Francois Chenais enfatizó que: “La actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas”.

Estas definiciones dejan claro que la innovación acaba en la introducción con éxito en el mercado del producto. La estrecha conexión entre el concepto actual de competitividad y de innovación es evidente: decir que los nuevos productos deben tener éxito es lo mismo que decir que han de ser competitivos.

2.4.5 Tecnología

Es un factor determinante para adquirir nivel competitivo, la capacidad de una empresa para producir bienes y productos depende de sus activos tecnológicos; por tanto, la tecnología adquirida o el uso que de ella se haga determinarán la posición con respecto a la competencia. De modo que, la adopción de nuevas tecnologías tanto dura (Maquinaria y equipos) como blanda (formas de pensar, de hacer negocios, de administrar, etc.) posibilita la adquisición de un nivel competitivo.

La tecnología se define como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos. La comprensión de la tecnología hace necesario que llegue a dominarse el proceso de innovación tecnológica, que hace referencia al conjunto de decisiones relativa a la tecnología —creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización—, lo que incluye la estrategia y transferencia de tecnología.

La innovación tecnológica se debe analizar bajo un enfoque integral, donde interviene la estrategia corporativa con un conjunto de tecnologías interrelacionadas de manera conjunta con los factores comerciales. La integración de la gestión tecnológica y su carácter estratégico ha sido resaltada por Pavón e

Hidalgo (1997) como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

A partir de esta definición, se puede identificar el conjunto de elementos que se consideran necesarios para que la empresa gestione con eficiencia el proceso de innovación: capital humano, conocimiento, espíritu empresarial, cooperación y cultura innovadora.

Así, mediante el uso de la tecnología, se logra estar a la vanguardia –*por ejemplo*– en materia de comunicaciones e información, que son aspectos esenciales dentro de la competencia tecnológica que cada vez es más reñida, y que sin duda se hace cada vez más dependiente de ella si se quiere lograr un desarrollo sostenido del nivel competitivo a nivel global.

2.4.6 Valor Agregado

El valor económico agregado se define como el grado en que un proceso o cadena de actividades, crea o destruye valor sin tener en cuenta su importancia relativa. Muchas compañías usan al valor agregado para evaluar diversos aspectos de la empresa. Hoy día no es suficiente contar únicamente con las ganancias contables, los costos de oportunidad del capital empleado deben ser ampliamente superados por las utilidades, y de esta manera es posible obtener una buena guía para valorar la actividad empresarial⁴¹.

⁴¹ HILL CHARLES W. administración estratégica: Un enfoque integrado. 3 ed, Bogotá, Interamericana, 1996, p 67, 128

En el contexto de apertura de los mercados mundiales las empresas se ven a la necesidad de administrar sus negocios realizando sus esfuerzos adicionales, que les permitan optimizar su administración, convirtiéndose en un factor esencial. Existen por ejemplo, diversos aspectos que impactan negativamente en la creación de valor como son: adquisiciones o estrategias de inversión fallidas, subsidio continuo de productos rentables hacia productos no rentables, programas de remuneración desalineados con la creación de valor dentro de la empresa.

Es necesaria que las actividades de valor puedan ser asignadas a categorías que mejor representen su contribución en la ventaja competitiva de una empresa. Es importante que las actividades que realiza queden capturadas dentro de unas actividades primarias o de apoyo por si se presenta algún inconveniente con algún proceso, definir las actividades de valor relevantes para ser aisladas.

Las actividades pueden separarse de acuerdo a estos parámetros: “cuando tengan economías diferentes, cuando tengan un alto potencial de impacto de diferenciación o cuando representen una parte importante o creciente del costo”⁴². Las actividades de valor deben ser representativas en su contribución a la ventaja competitiva de la empresa, y de esta manera poder llegar a obtener ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

2.4.7 Internacionalización

Es un factor o característica en la cual las empresas que poseen una apertura hacia mercados externos y a la facilidad para exportar, tienen la oportunidad de tener un mayor conocimiento de sus mercados y de las estrategias para afrontar los negocios internacionales, gracias a la tecnología de la información y transparencia del conocimiento lo cual le resulta ventajoso para mejorar la

⁴² UNIVERSIDAD MONTEVIDEO URUGUAY. La cadena de valor y la ventaja competitiva. [En línea] Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%208%20porter%202.pdf> [Consultado 14 de abril de 2012]

productividad empresarial. Por lo tanto, es un proceso de expansión que implica la movilización de capital de un país hacia otro u otros países con el objetivo de generar unas relaciones internacionales a través de negocios comerciales y financieras, se debe aclarar que la internacionalización de las economías se logra a causa de los procesos de internacionalización que van generando los sectores empresariales , por tanto es de vital importancia analizar la problemática de las organizaciones cuando actúan en un contexto internacional que se rige por un funcionamiento de economía mundialmente globalizada donde es de vital importancia tener unos excelentes niveles de competitividad para sostenerse en estos mercados, que mantienen en forma permanente la lógica del capital y donde es esencial implementar estrategias globales que le permitan de cierta manera alcanzar los objetivos planteados⁴³.

2.4.8 Recurso Humano

El elemento esencial para asegurar un proceso de desarrollo sostenido en el largo plazo es sin duda la formación del recurso humano, mucho más si se tiene en cuenta que en la sociedad contemporánea el conocimiento se ha convertido en el primer factor de la producción y en la explicación económica del comportamiento de la productividad y competitividad. Así, los conocimientos, las habilidades y actitudes de los trabajadores y como trabajan estos, son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito son cada vez menos relevantes.

Por lo tanto, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los

⁴³ MURILLO Jorge Antonio, EXPORTAR E INTERNACIONALIZARSE, 3R Editores, Primera Edición

planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia.

2.5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER

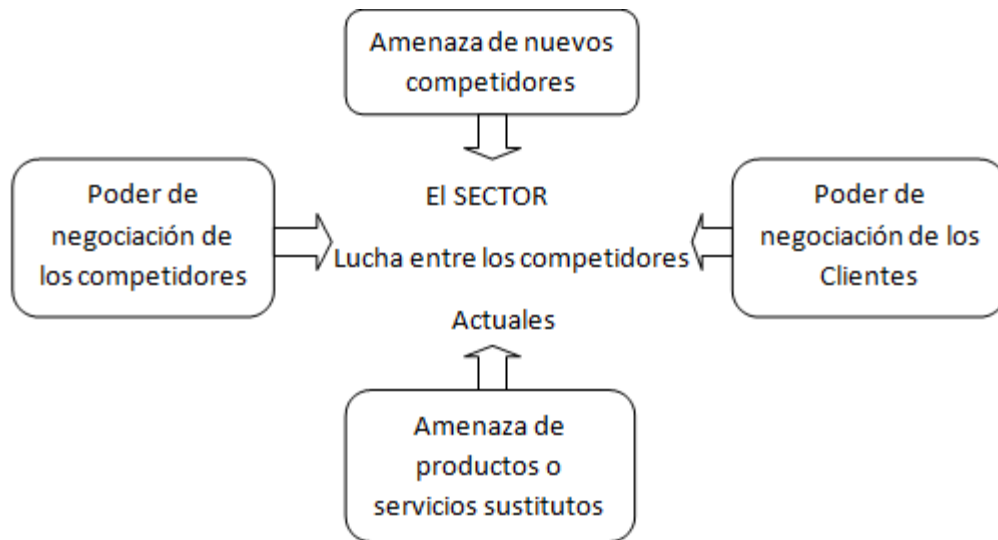
Para complementar el análisis de los factores de competitividad esenciales para el éxito exportador, a continuación se describe de manera general el concepto de estrategia competitiva con base en planteamientos de Michael Porter. Dichas estrategias se resumen en acciones defensivas u ofensivas de una empresa para crear una posición que defender dentro de una industria, y tales acciones se dan como respuesta a las ***cinco fuerzas competitivas***⁴⁴ que el autor indica. Por lo tanto, lo ideal es que las empresas evalúen sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que regulan la competencia industrial (figura 4):

1. *Amenaza nuevos competidores*: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. *La rivalidad entre los competidores*: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

⁴⁴ PORTER, Michael E, *Ser Competitivos*, Harvard Business Schooll Press, Ediciones Deusto, 2003

3. *Poder de negociación de los proveedores:* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para “nosotros”, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. *Poder de negociación de los clientes:* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Figura 4: Fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Porter, Michael E, *Ser Competitivos*, Harvard Business School Press, Ediciones Deusto, 2003

Así mismo, para el anterior modelo tradicional expuesto, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener beneficios o utilidades que podían ser utilizadas para invertir en otros negocios. Por lo tanto Porter identifico **seis barreras de entrada**⁴⁵ que pueden usarse para crear una ventaja competitiva en una empresa:

1. *Las economías de escalas*: Estas economías constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, le obligan o bien a efectuar la entrada con unas instalaciones a gran escala, o bien a aceptar un coste muy desventajoso.

⁴⁵ PORTER, Michael E, *Ser Competitivos*, Harvard Business School Press, Ediciones Deusto, 2003

2. *La diferenciación del producto:* La creación de una marca constituye un obstáculo, en el sentido de que obliga a quien pretende entrar en el sector a gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente. Entre los factores que favorecen la identificación de las marcas, se pueden citar la publicidad, el servicio posventa, el hecho de ser el primero en el sector y las diferencias del producto.
3. *Las necesidades de capital:* La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobre todo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo. El capital se necesita no solo para adquirir las instalaciones fijas sino también para financiar el crédito a clientes, los stocks y absorber las pérdidas iniciales de la explotación.
4. *Las desventajas de coste independientes del tamaño:* Las empresas que pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a costes, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales, independientemente de la dimensión y de las economías de escala alcanzadas por las empresas. Estas ventajas pueden tener su causa en la curva de aprendizaje (y en su prima hermana, la curva de experiencia), la tecnología, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento de materias primas etc.
5. *El acceso a los canales de distribución:* Lógicamente, los recién llegados al sector deben asegurarse la distribución de sus productos o servicios. Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los actuales competidores, tanto más difícil será la entrada en el sector. Algunas veces es tan difícil este obstáculo que

es preciso que el aspirante a entrar cree sus propios canales de distribución.

6. *La política del gobierno:* El gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, valiéndose para ello de diversos controles, como permisos, acceso limitado a materias primas, etc. Otras veces el gobierno influye de modo indirecto, dificultando la entrada en ciertos sectores al establecer reglamentaciones de seguridad o normas anticontaminación.

2.6 GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS Y EXIGENCIAS DE COMPETITIVIDAD

Desde hace varios años, el comportamiento del comercio internacional ha ido tomando cada vez más importancia, debido que en primer lugar abre las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos pero también plantea retos a las empresas nacionales por la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales⁴⁶.

La globalización tiene raíces históricas profundas, pero su avance durante las últimas décadas ha sido particularmente rápido. Su fuerza reciente es el resultado conjunto de procesos tecnológicos -la revolución de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, en particular- y de la liberalización económica que se ha venido experimentando a nivel mundial, que ha reducido sustancialmente las barreras que imponían los Estados a la acción de los mercados.

⁴⁶ BATRES, ROBERTO & CALDERÓN, Luis, “*Competitividad y desarrollo internacional Como lograrlo en México*”, México, Mc Graw Hill, 2006, p 33-40 y en “*Competitividad Internacional y Estratégica de la Empresas Colombianas*” por Fernando Llinás Toledo - Gestión. Universidad del Norte. 3: p 1-23, 1997, [En línea] Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/3/1%20Competitividad%20internacional%20y%20estrategica%20de%20las%20empresas%20col.pdf [Consultado 12 de abril de 2012]

Lo anterior ha provocado una creciente e intensa rivalidad internacional en diversos sectores de la economía –dicho de otra forma *competencia*- dentro de un proceso conocido, llamado “Globalización”, que desde la mirada empresarial plantea dos retos importantes: abrir nuevas oportunidades de expansión en el exterior y le añade complejidad a la dirección de las empresas. Así mismo, analistas del tema ven con mucha precaución hacia donde apunta el nuevo orden económico mundial, concepto que se desarrolla dentro del mismo proceso o fenómeno “globalizador”, de manera dinámica y cambiante, no estática, es decir, en continua evolución por lo que resulta ser un claro reflejo de la realidad económica internacional del momento, y el cual permite direccionar hacia donde se dirigen las interrelaciones con el resto del mundo, contribuyendo a la formación de un mercado mundial donde los límites de las fronteras nacionales son cada vez más traspasables. Como consecuencia el mercado mundial es el que regula, y los gobiernos no son interventores directos, más bien son las grandes multinacionales las que imponen el ritmo debido a los mecanismos del gigantesco mercado mundial de oferta y demanda, por lo cual, hablar de orden económico internacional, es hablar de políticas económicas internacionales o de mecanismos que regulan la economía mundial.

Las manifestaciones más notorias de la globalización son el rápido crecimiento de mercados mundiales de manufacturas y servicios, la explosión de los mercados internacionales de capitales y los procesos de concentración económica a nivel mundial liderados por las empresas transnacionales. En la última década el comercio mundial de bienes se expandió a un ritmo anual del 7%, dos y media veces más que el crecimiento de la producción. El crecimiento del comercio de algunos servicios, sobre todo financieros y de comunicaciones, ha sido aún más dinámico. La capacidad de las grandes empresas para planificar crecientemente sus actividades a nivel mundial, ha dado lugar, a su vez, a una bonanza de inversión extranjera directa sin precedentes.

Entendida la globalización como el proceso de interconexión de las economías y las empresas, mediante el uso de la tecnología y el conocimiento, ha demostrado como la competitividad desempeña un papel determinante en la acción económica de cada país, y como aquellas empresas que se preparan y logran desarrollarse, pueden conquistar mercados y permanecer en ellos. Según Joseph Stiglitz, el fenómeno de la globalización “es la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y personas a través de las fronteras”⁴⁷.

Es un proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Por ende, la globalización de los mercados, generada en un sistema mundial integrado admite producir bienes o insumos en aquellos sitios donde la productividad sea muy alta y los costos más racionales. El concepto de empresa con presencia en un solo país ha empezado a desvanecerse para darle paso a una nueva percepción, la cual es tener empresas capaces de buscar una mayor penetración en los mercados mundiales a través de la competitividad.

Todos estos procesos representan oportunidades para los países en vías de desarrollo, aunque también riesgos. Las oportunidades no son, además, homogéneas, una de las razones más importantes es el carácter incompleto y asimétrico del actual proceso de liberalización de los mercados. Este proceso es incompleto en la medida en que los países industrializados mantienen una alta protección a los productos agrícolas y a los bienes industriales intensivos en mano de obra y, especialmente, en que no existe libertad para la movilidad de mano de obra, especialmente la no calificada, la producción agrícola es, además, objeto de subsidios masivos en el grueso de los países industrializados.

⁴⁷ STIGLITZ, Joseph E. El malestar en la globalización. Colombia: Taurus, 2002, 314 p

Como estos son los mercados en los cuales los países en vías de desarrollo tienen sus ventajas comparativas, puede decirse que el mundo viene experimentando una liberalización económica asimétrica. En otras palabras, se han liberalizado más los mercados de interés de los países desarrollados que aquellos de interés de los países en desarrollo.

En la competencia comercial internacional, se distinguen dos periodos: uno, que va de 1960 hasta mediados de la década de los ochenta, durante el cual Japón y los llamados "tigres" asiáticos mostraron avances en casi todos los campos de desarrollo moderno; por contraste, Estados Unidos y Europa daban la apariencia de estar en decadencia; el segundo empieza en 1985, cuando el mundo occidental desarrolla un movimiento que ha logrado equilibrar las fuerzas de la competitividad.

Los elementos principales de ese movimiento son:

- a) Orientación total hacia las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente
- b) Desarrollo de una cultura de medición, evaluación y comparación constantes del propio desempeño y del de la competencia y con base en ello, la adopción de medidas de mejora continua
- c) Desarrollo permanente de las capacidades y habilidades de todo el personal, haciendo caso omiso de niveles jerárquicos y habiendo disposición en la empresa para otorgar el reconocimiento salarial apropiado
- d) Innovación continua, en las características del producto o servicios, en la manera de producirlo y hasta en las formas de organización y conducción de la empresa.

En el ámbito individual, este movimiento se traduce en la necesidad de:

1. Desarrollar la competencia para enfrentar con éxito los nuevos requerimientos del trabajo
2. Adoptar la visión cliente / proveedor
3. Participar en procesos de evaluación del desempeño laboral y personal
4. Integrarse en procesos educativos permanentes, además de trazar trayectorias individuales.

Los años ochenta fueron de gran importancia para el comportamiento externo de las empresas de los países industrializados del mundo porque en ningún otro momento histórico encontraron la conveniencia de internacionalizar sus actividades. Por otro lado, tanto las empresas de reciente presencia internacional como las que han actuado a este nivel desde hace muchos años se plantean el interrogante de cómo mejorar su capacidad competitiva.

Luego la actividad empresarial al comenzar la década de los noventa estuvo enmarcada por la competitividad internacional resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que solo es posible a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología, marketing y la implantación de mejores estrategias para crear y mantener una posición competitiva a nivel internacional.

Actualmente el objetivo es primordial: buscar la expansión internacional mediante el armado de la cadena de valor más competitiva. En el pasado las empresas actuaban en múltiples mercados nacionales, desde un centro operativo establecían estrategias para cada país, ahora se conciben las actividades mundialmente, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única.

Las empresas que se internacionalizan abordan mercados nacionales mientras despliegan a escala mundial los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Estas, aun actuando y recibiendo el mismo tratamiento que las locales, gozan del privilegio de poseer una visión global y un conjunto de capacidades provenientes de distintos países, lo que les facilita disfrutar de un panorama más amplio con el cual amortizar tecnologías, gastos de aprendizaje, diseño, posicionamiento de marcas y otros costos fijos.

Ante esta situación, quienes se mantienen dentro de sus estrechos ámbitos nacionales, basándose en las cualidades relativas y limitadas de esa única localización, no son idóneos para integrar el nuevo esquema de competencia y están destinados a desaparecer.

Es por ello que, el libre comercio es una tendencia que se ha generalizado a nivel global y es a la vez causa y consecuencia del proceso de globalización. El comercio mundial ha crecido enormemente en los últimos años gracias a los avances tecnológicos y a los acuerdos de libre comercio que se firman entre empresas, naciones y grupos de naciones ya sea a nivel regional o mundial. Todo esto tiene unas importantes consecuencias en una nación dependiendo de su nivel de desarrollo, de la protección interna que esta le ofrezca a sus empresarios, del nivel de desarrollo de sus socios comerciales así como del tamaño del mercado de estos y muchos otros factores que hacen que estas consecuencias no sean las mismas en todos los países que abren sus fronteras, por lo tanto, operar a nivel mundial obliga a pensar y actuar a nivel mundial; por tal, si bien las empresas no se radican en todos los países, ligan sus estructuras a aquellos lugares o a aquellas compañías de las que pueden capturar valor.

Por otra parte la globalización financiera que tiene un pensamiento único determinado por dos conceptos: mercado y neoliberalismo, es decir, se busca que los mercados mundiales se vayan integrando a través de la liberalización y la

desregulación para facilitar los flujos continuos de capitales. En los inicios de la Globalización, nace un nuevo modelo de desarrollo que encuentra en el capital internacional su manera de financiación y que se fortalece por la libre circulación de flujos internacionales de capital. El subdesarrollo que basa su presencia en los bajos niveles de ahorro interno y en la débil conformación de un stock de capital, ve con esperanza estos flujos internacionales de capital, como el camino hacia el desarrollo tan esperado y anhelado.

La Globalización ha favorecido enormemente la estructura de la inversión extranjera directa pues permite la liberalización de los movimientos de capital y la internacionalización de la producción, una de las características esenciales para la presencia de las Empresas Transnacionales que son los actores del Nuevo Orden Económico Internacional.

La etapa actual de la globalización ha mostrado sus falencias a nivel social, dándole un papel protagónico a las empresas privadas nacionales o extranjeras (ETS) frente a una reducción considerable del papel del Estado, que deja de lado su constante intervención y se limita a complementar las actividades del mercado en Educación, Salud, Cultura, Medio ambiente; en fin, para que la relación entre Estado(protector de intereses colectivos) y mercado (intereses individuales) sea la más propicia para el crecimiento mundial, debe sustentarse en una base de complementariedad, quitando el predominio que dan algunos teóricos neoliberales al mercado, que simplemente ha traído divisiones, conflictos y luchas irremediables, frente a una profundización de la integración.

Los países deben hacer sus mejores esfuerzos para establecer políticas propicias a la entrada de inversión extranjera, pero manteniendo su autonomía para decidir frente la mejor utilización de los recursos, pues la mayoría de los gobiernos en su búsqueda desesperada, caen en una competencia de incentivos absurda que otorgan muchos derechos y pocas responsabilidades a las Ets y que simplemente

se traducen en el debilitamiento de la soberanía nacional. El capital y la tecnología constituyen la esencia misma del desarrollo económico, sin ellos no sería posible lograr la producción o lograrla escasamente, lo cual llevaría a los países inversionistas a asegurar su ingreso en los países que otorguen las garantías suficientes.

Así mismo, Stiglitz dice: “La globalización de la economía ha beneficiado a los países que han aprovechado esta oportunidad abriendo nuevos mercados para sus exportaciones y dando la bienvenida a la inversión extranjera”⁴⁸ En esencia se plantea que la capacidad de la economía para competir con éxito en el mundo globalizado está relacionada con la noción de competitividad, entendida como el marco en el cual se desarrolla la actividad productiva. La competitividad hace referencia a la capacidad de un país para crear valor agregado y, por consiguiente, aumentar la riqueza nacional, sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población, la competitividad necesita un entorno propicio para el desarrollo de la actividad empresarial: estabilidad macroeconómica, instituciones adecuadas, estabilidad en las reglas de juego y la existencia de recursos básicos: infraestructura, mano de obra calificada, así como la capacidad de generación y apropiación de tecnologías por parte de las empresas.

Como se aprecia el comercio exterior es un tema complejo donde existen distintas variables que inciden el desempeño de la práctica comercial entre dos o más países. La tendencia actual es que las económicas sean más abiertas para el comercio internacional, cada país busca desarrollar en este esquema factores competitivos que le permitan una posición deseada. Al mismo tiempo las empresas buscan desarrollar su potencial exportador y buscan el apoyo institucional en este proceso. En el caso de Colombia que comienza internacional su economía el apoyo institucional y los tratados económicos firmados por el país permiten a las

⁴⁸ STIGLITZ, Joseph E. El malestar en la globalización. Colombia: Taurus, 2002, 314 p

empresas proyectarse en mercados extranjeros, por su parte, los empresarios son conscientes de la oportunidad económica que representa exportar así han introducido a sus modelos gerenciales planes que fomenten una cultura exportadora.

3. ESTUDIO DEL CASO DE LA EMPRESA INDUSTRIALES DE TINTAS LTDA.

Industriales de Tintas LTDA., es una empresa vallecaucana que ha logrado internacionalizar sus operaciones comerciales, consolidando así su oferta exportadora en varios mercados de la región. A continuación se hace una revisión de la empresa y de los factores que le han permitido exportar y mantener una posición competitiva en los mercados internacionales, además se describe como ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa en los últimos años.

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Se hace una breve descripción de los aspectos encontrados en el trabajo de campo de la empresa en estudio, que indican la manera de operar de la misma, con el fin de obtener la información base necesaria para realizar el análisis de los factores organizacionales, productivos, tecnológicos y de mercadeo que conduzcan a la identificación de los factores de éxito en la empresa en cuestión y que pueden ser aplicables en otros casos.

3.1.1 Entorno

Localización Geográfica: La empresa se encuentra ubicada en la zona industrial del Municipio de Yumbo (antigua vía Cali – Yumbo), se beneficia por su relativa cercanía al puerto de Buenaventura y al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón lo cual le permite conveniencias logísticas para realizar exportaciones y transacciones comerciales; lo que a su vez se traduce en mayor agilidad en los procesos de exportación permitiendo atender con suficiencia los requerimientos tanto del mercado nacional como internacional.

Razón Social: INDUSTRIAL DE TINTAS LTDA

Nombre Comercial: INDUSTINTAS

3.1.2 Reseña histórica (cronología)

INDUSTINTAS fue fundada en Colombia el 27 de marzo de 1.958 por el Ingeniero Químico Apolinar Velásquez, sus primeros productos fueron la tinta rotativa tipográfica y tinta tipo Dilito; estuvo situada inicialmente al norte de la ciudad de Cali.

Durante 15 años Industintas estuvo integrada por 2 socios gestores, Apolinar Velásquez y Mr. Ashe cada uno con el 50% de participación. Después de unos años Mr. Ashe por una pérdida de \$100 pesos en las utilidades de la empresa decide no seguir siendo socio de la misma, por lo cual el Apolinar Velásquez compró el otro 50% e involucra a toda su familia como socios. Es así como la empresa se convierte en un negocio de familia. Durante sus primeros 20 años Industintas se especializó únicamente en el mercado de tinta cold set negra. Sus primeros socios comerciales fueron los periódicos El País, El Tiempo, El Espectador, El Occidente y El Colombiano.

En el año de 1.982 Industintas incursiona en la producción de tinta a color (CMY). El primer reto en ese momento es la gran inversión de capital que se requiere por lo que su fundador decide hipotecar su casa y vender el carro para obtener dicho capital. Al siguiente año llegan dos clientes importantes: El Herald y El Universal. A partir de 1994 empiezan a unirse nuevos clientes: La Libertad, La Opinión, El Nuevo Día y El Diario del Huila. Otros clientes de Industintas entre 1995 y 1999 fueron Copapel, Prensa Moderna, Carbonados, La Linterna, Panamericana y Forval entre otros.

El 3 de Enero de 1.996 fallece el fundador de la empresa: Apolinar Velásquez.

En Febrero de 1997 se realiza la primera exportación a los periódicos *El Universo* de Guayaquil y a *El Comercio* de Quito en Ecuador. Al siguiente año se unen nuevos clientes: Danaranjo S.A., El Liberal, El Tiempo (Cali), el Tiempo (Barranquilla).

En 1999 se funda Industintas S.A., zona ley Paéz en Santander de Quilichao, hermano estratégico de Industintas Ltda.

En el 2002 se certifican con la norma ISO 9001:2000 a la producción y comercialización de tintas web offset, al tiempo que abren la subsidiaria de Ecuador (Industintas Ecuador). En el 2004 se abre la subsidiaria de Perú (Industintas Perú).

En el 2005 la Asociación Nacional de Comercio Exterior ANALDEX y Proexport Colombia, otorgan la mención de honor en la modalidad de LABOR DE EXPORTACIÓN a INDUSTINTAS LTDA., por su decidida vocación exportadora, crecimiento sostenido y desarrollo de productos especializados, competitivos y de alta calidad. También, se compra un terreno en Yumbo, donde inmediatamente comienza a construirse la nueva sede y se vende la situada en el norte de Cali.

En el 2006 Industintas cambia de sede y se traslada a Yumbo donde se establece la planta matriz desde donde se coordinan las operaciones de producción, desarrollo y mejoramiento de producto, logística de despachos, comercio exterior y servicio técnico para Colombia, centro y sur América. Así mismo, se invierte en nuevos equipos para su laboratorio, donde se desarrollan nuevas tintas a base de aceites vegetales remplazando las bases minerales.

En el 2007 la empresa se certifica en BASC⁴⁹ con respecto a estándares internacionales de seguridad en su operación como exportador en Yumbo,

⁴⁹ BASC -BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE. es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales

Colombia. Al tiempo que, Industintas S.A. de Santander de Quilichao se transforma en VMC del Cauca.

Direccionamiento estratégico

Misión

“Ofrecemos productos certificados de las más alta calidad, nos adaptamos al mercado por medio de un servicio profesional y cálido, que supera las expectativas de nuestros clientes, considerando siempre el desarrollo sostenible”.⁵⁰

Visión

“Seremos reconocidos como la mejor opción en el mercado, creciendo con respeto al entorno, nuestra gente, el medio ambiente y la rentabilidad. Para ello, la innovación será el elemento diferenciador.”⁵¹.

Políticas

Industrial de Tintas Ltda., ha representado su compromiso con la calidad y la seguridad a todo nivel de la compañía estableciendo y difundiendo una política orientada a estos fundamentales elementos.

- ✓ Buscar y mantener la “Satisfacción y Confianza Total De Nuestros Clientes”, ellos son nuestra voz.
- ✓ Mejorar continuamente nuestros productos y procesos, logrando ser más productivos.

⁵⁰ INDUSTRIAL DE TINTAS LTDA. Documento interno de certificación de Calidad. Consultado el 20 de Noviembre de 2012.

⁵¹ Ibíd.

- ✓ Atender el desarrollo del personal, pues somos conscientes que el talento humano es la clave del éxito.
- ✓ Asegurar que nuestros productos y procesos se encuentran libres de actos ilícitos, contrabando y terrorismo.

Objetivos organizacionales

1. Satisfacción del cliente: cumpliendo con los requisitos de los clientes, entregando a tiempo las cantidades solicitadas de productos, contando con materias primas que cumplan con las especificaciones de calidad, todo a través de canales de comunicación constantes y fluidos.

2. Rentabilidad del negocio: resultados financieros tales como materias primas que cumplan con requisitos de calidad, precio reducción de costos por no calidad como, reproceso de tinta, ajustes, devoluciones por reclamos del cliente, fallas de maquinaria, paro de planta, producto no conforme, manejo adecuado de inventarios, información oportuna, personal competente etc.

3. Talento humano: respaldo a los colaboradores con entrenamiento, capacitación, salud ocupacional y seguridad para procurarles bienestar. Programa de 5's para acrecentar su calidad de vida.

4. Seguridad: prevención de actos ilícitos en las operaciones de comercio local e internacional que vayan en contra de nuestro buen nombre tanto al interior como de nuestros proveedores y clientes contando siempre con personal altamente capacitado y confiable.

Los objetivos de la compañía se miden a través de diferentes indicadores de gestión que tiene la empresa para determinar su crecimiento y mejoramiento continuo. Algunos de los indicadores de gestión son:

- Productividad de la mano de obra (Producción)
- Disponibilidad de la maquinaria (Mantenimiento)
- Entregas a tiempo de materias primas (Compras)
- Numero de entregas a tiempo internacionales (Comercio exterior)
- Entregas a tiempo nacionales (Despachos)
- Novedades BASC
- Ventas
- Auditoria 5´s
- Inventarios

Principios Organizacionales

Orientación al cliente: nuestra razón de ser es conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, superando sus expectativas.

Calidad: Mejoramos montunamente los procesos para ofrecer productos y servicios de excelente calidad.

Resultados: Contribuimos al logro de los mejores resultados para el cliente y la compañía, garantizando el crecimiento y la rentabilidad.

Crecimiento personal: estamos comprometidos con el desarrollo del personal considerándolo la clave del éxito.

Honestidad: trabajamos con transparencia y rectitud.

Trabajo en equipo: dando lo mejor de cada uno con respeto y solidaridad, integramos nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes.

Clima Organizacional

El clima laboral en la organización esta direccionado bajo un programa llamado El Programa de 5´S⁵², el cual es un conjunto de actividades que se desarrollan para crear las condiciones ambientales adecuadas en la organización mediante el refuerzo de los buenos hábitos de comportamiento e interacción social.

Las cinco actividades son *Utilización, Orden, Aseo, Estandarización y Mantenimiento*. Adicionalmente, el programa de 5's tiene un manual que establece la forma en que se debe manejar el programa en la empresa, es decir, como funciona en Industintas. Algunas de los aspectos más relevantes del manual son:

- El Gestor Integral es el líder del programa de 5S de la compañía.
- 5´S es aplicable en cada una de las áreas de la compañía.
- Se efectuarán auditorías mensuales a los procesos que están vinculados al programa.
- Las auditorias de 5´s son realizadas por auditores entrenados para tal fin.
- Los resultados se publicarán mensualmente en la cartelera de 5´S.
- Las oportunidades de mejora se deben revisar y ejecutar para incrementar el nivel de la compañía frente al programa.
- Cada área con 5´s, cuenta con un coordinador cuya función es acumulativa a la función de la persona escogida, y además un líder de área que apoya la labor en el área.
- Las áreas comunes tendrán designada una persona a cargo de cualquiera de las áreas que la comparten, el listado de las áreas comunes y su designado aparecerá en la cartelera 5´s

⁵² Por su origen Japonés las 5´s son: seiri, shitsuke, seiketsu, seiton y seiso.

3.1.3 Perfil exportador e internacionalización

Industintas es una empresa perteneciente al sector de los químicos, con vocación exportadora, dedicada a producir y comercializar tintas y componentes para el sector editorial y de comunicación escrita del mercado colombiano y latinoamericano. Su principal producto son las TINTAS WEB OFFSET COLD SET Negra y de Color, utilizadas en la impresión rotativa de mediana y alta velocidad, sistema que se utiliza en la fabricación de Periódicos, es decir impresión en frío.

Su historia exportadora arranco de la mano de *Proexport* con el cual se hicieron estudios de mercado iniciales para conocer donde habían oportunidades de negocio exportador para lo cual se contempló el actuar de la competencia; luego de esto se hicieron unos contactos y visitas previas, comprendieron entonces que no podían esperar a que les compraran de afuera y salieron con decisión a vender a Ecuador y es así como en febrero de 1997 realizan la primera exportación a los periódicos *El Universo* de Guayaquil y *El Comercio* de Quito en Ecuador; el siguiente paso fue lograr estabilizar la calidad de sus tintas y se certificaron con ICONTEC en un trabajo que duro 2 años bajo la norma ISO 9000 versión 2000.

La empresa luego incursiono en el mercado de Panamá, decidieron a la vez abrir subsidiarias comerciales para atender como locales en Quito–Ecuador, es aquí donde comienza su proceso de internacionalización en el año 2002.

Para 2003 ingresan al mercado de Perú, este fue el camino a seguir, esta vez el mercado pedía presencia local así que lograron probar las cualidades de su producto y con un contrato de consumo anual abrieron Industintas Perú en 2.004. Este año continúan desarrollando estrategias para mejorar sus procesos enfocándose en dos campos, el primero: disminuir costos en procesos de producción replanteando lo que creían que estaba bien y el segundo: disminuir costos logísticos evaluando la forma de distribución; esto les dio la oportunidad de ver que podían seguir creciendo y el mercado a seguir fue Chile a partir de junio

de este año donde establecieron Industintas Chile, con una primera exportación con resultados positivos para el que calculan un escenario de USD 500.000 para el 2009.

En la actualidad la empresa Industintas a nivel internacional cuenta con diferentes clientes, lo que certifica su poder de confianza y aceptación en dichos clientes externos, en la siguiente tabla se mencionan los más representativos por país.

Tabla 6: Clientes en Latinoamérica de Industintas

PAIS	CLIENTE
ECUADOR	El Universo de Guayaquil, El Comercio de Quito, Hoy, La Hora, Gráficos Nacionales S.A., El Telégrafo, Extra, Expreso, Maxigraf S.A.
PERU	La República, Ajá, Erensa, El Bocón, Nuevo Ojo
CHILE	La Tercera.
PANAMA	Crítica, Panamá América.

Fuente: Datos otorgados por Industintas. 2011

Industintas Colombia exporta actualmente el 47% de su producción total desde el año 1.997, lo que la hace en una empresa con un perfil exportador exitoso.

En la siguiente tabla se aprecian los destinos de las exportaciones de Industintas como se ve el país exporta a Chile, Ecuador, Jamaica, Panamá, Perú y República Dominicana.

Tabla 7. Destinos de exportación de la empresa Induntintas Ltda.

PAÍS DESTINO	NIT DECLARANTE	EMPRESA DECLARANTE
CHILE	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S A NIVEL 1	INDL DE TINTAS CHILE LTDA
CHILE	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	INDL DE TINTAS CHILE LTDA
ECUADOR	AGENCIA DE ADUANAS GRAN COLOMBIANA S A NIVEL 1	IND DE TINTAS LTDA
ECUADOR	AGENCIA DE ADUANAS GRAN COLOMBIANA S A NIVEL 1	FERROVID S L
ECUADOR	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	IND DE TINTAS LTDA
ECUADOR	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	C A EL UNIVERSO
ECUADOR	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	IND DE TINTAS LTDA
ECUADOR	AGENCIA DE ADUANAS PASAR LTDA NIVEL 1	C A EL UNIVERSO
ECUADOR	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S A NIVEL 1	IND DE TINTAS LTDA
JAMAICA	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	THE GLEANNER CO LTD
PANAMA	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	EDITORIA PANAMA AMERICA S A EPASA
PANAMA	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	EL METRO DE LA CIUDAD S A
PANAMA	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	EL METRO DE LA CIUDAD S A
PANAMA	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	EL METRO DE LA CIUDAD S A
PANAMA	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S A NIVEL 1	EDITORIA PANAMA AMERICA S A EPASA
PANAMA	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S A NIVEL 1	EDITORIAL PANAMA AMERICA S A
PANAMA	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S A NIVEL 1	EL METRO DE LA CIUDAD S A
PERU	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	IND DE TINTAS LTDA
PERU	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	INDL DE TINTAS DEL PERU
PERU	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S A NIVEL 1	IND DE TINTAS LTDA
PERU	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S A NIVEL 1	INDL DE TINTAS DEL PERU
REPUBLICA DOMINICANA	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	OMNIMEDIA S A

Fuente. Proexport. Zeyki. Universidad Autónoma. 2012.

Para el año 2012 la empresa tiene 7 países a los cuales exporta, en cada uno de ellos tienen diferentes clientes, es decir la empresa ha logrado ampliar el número de mercados destino y la cantidad de clientes dentro de cada país.

En la siguiente tabla se describe la participación de los productos en la exportación:

Tabla 8: Composición de las exportaciones por producto 2007

Descripción del producto	% Exportaciones
Tinta Imprenta Color	55 %
Tinta Imprenta Negra	45 %

Fuente: Datos otorgados por Indutintas. 2011

En la siguiente tabla se presenta la variedad de exportaciones que tiene la empresa para el año 2012, según los reportes de Proexport. En comparación con 2007, la cantidad de productos a exportar sea ampliada.

Tabla 9. Productos exportados de la empresa Indutintas Ltda.

Descripción Arancel	Cód. Armonizado/Product o Ingles	Desc. Cod. Armonizado Ingles	Unidad Comercial 1
Depositos- cisternas- cubas y recipientes similares para cualquier materia (excepto gas comprimido o	730900	Reservoirs tanks vats and similar containers for any material (other than compressed or liquefied gas). D cast iron or steel. Capacity d> a 300 l. Not fitted with mechanical or thermal equipment ..	UNIDAD (NUMERO)
Grasas lubricantes- a base de aceites pesados	271019	The others petroleum oils obtained from bituminous minerals.	METRO CUBICO
Las demas agentes de superficie organicos- incluso acondicionados para la venta al por menor	340219	The organic surface d agents other. Even put up for retail sale.	KILOGRAMO NETO
Las demas manufacturas de hierro o de acero forjadas o estampadas pero sin trabajar de otro modo	732619	The articles other forged or stamped d but not work otherwise. Of iron or steel.	UNIDAD (NUMERO)
Las demas máquinas y aparatos para llenar- cerrar- tapar- taponar o etiquetar botellas- botes o lata	842230	Machinery for filling close cover sealing or labeling bottles cans, boxes bags (bags or other continents. For capsule bottles jars tubes and similar. To gas ..	UNIDAD (NUMERO)
Las demas materias colorantes organicas sinteticas (incluidos los extractos tintoreos- excepto los n	320419	Other the dyes including mixtures d dyes the subpart d 320411 a 320419.	KILOGRAMO NETO
Las demas tintas de imprenta- incluso concentradas o solidas	321519	The printing inks other.	KILOGRAMO NETO
Los dms agentes de superficie organico- proteínas alquibetainicas o sulfobetainicas- incluso acondic	340219	The organic surface d agents other. Even put up for retail sale.	KILOGRAMO NETO
Tintas de imprenta negras- incluso concentradas o solidas	321511	Black printing inks.	KILOGRAMO NETO

Fuente. Proexport. Zeyki. Universidad Autónoma. 2012.

3.1.4 Evolución de la empresa

La evolución de Industintas se puede observar en un crecimiento anual del 15% en ventas durante sus 50 años de existencia. En principio inició su producción con dos líneas de productos (tinta Rotativa Tipográfica y tinta tipo Dilito). La primera importante inversión en tecnología se realizó en 1.985.

A partir de 1.986, se abrieron nuevas líneas de producción: tinta para papel carbón y kraft, tintas para formas continuas y carteles, solución de fuente Indusol. En 1991 se compró el primer computador para sistematizar la empresa.

Con el crecimiento de las exportaciones, en 1.998 se amplió la capacidad productiva y se compraron dos molinos triscilindricos.

En 2.055 se incorporó nueva maquinaria de última tecnología, este año fue de renovación tecnológica para Industintas, donde fueron dotadas las plantas con maquinaria de tecnología de punta, generando mayor agilidad en los procesos para dar respuestas oportunas y reducir los tiempos de entrega establecidos con los clientes en Colombia y el exterior.

Es así como Industintas ha ido adquiriendo tecnologías que le permiten desarrollar un producto competitivo a nivel internacional. Esto reflejado en la composición de sus exportaciones (tabla 8) las cuales están direccionadas a cuatro países, de los cuales se tienen cifras de tres ya que para Chile, por ser un mercado que se abrió en el presente año, solo se tienen proyecciones del año próximo.

Tabla 10: Composición de las exportaciones por país destino

País	% de Participación
PANAMA	22 %
PERU	38 %
ECUADOR	40 %

Fuente: Datos otorgados por Industintas. 2011

Otro de los aspectos importantes que demuestran la evolución de las exportaciones en el caso de Industintas, es el comportamiento de sus exportaciones (tabla 11) entre los años 2.003 y 2.007.

Tabla 11: Evolución de la empresa (expresada en ventas totales y exportaciones)

Año	Ventas Totales (Millones \$pesos)	Exportaciones (US\$FOB)
2003	5.601	197.115
2004	6.791	1.219.835
2005	6.902	1.630.249
2006	6.812	1.235.314
2007	8.621	1.951.774

Fuente: Datos otorgados por Indutintas. 2011

Para el año 2. 010 Industintas posee un Total de Activos de **7200** millones de pesos y un Patrimonio Líquido de **3.337** millones de pesos.

En la siguiente tabla se aprecian las cifras que reflejan las ventas por exportaciones para los años, 2010, 2011, y lo corrido del 2012. Para el año 2011, la empresa presento un descenso en las ventas, debido a que los mercados internacionales presentaron contracción y esto afecto de forma parcial las ventas, de igual manera la revaluación de peso fue otra variable que indirectamente afecto el comercio exterior.

Tabla 12. Evolución de las ventas por exportación

Año	TOTAL Valor FOB (US\$)	TOTAL valor CIF (US\$)
2010	\$ 2.389.065,36	\$ 2.476.730,37
2011	\$ 1.939.987,40	\$ 2.024.229,61
2012*	\$ 2.844.795,69	\$ 2.970.923,90
TOTAL	\$ 7.173.848,45	\$ 7.471.883,88

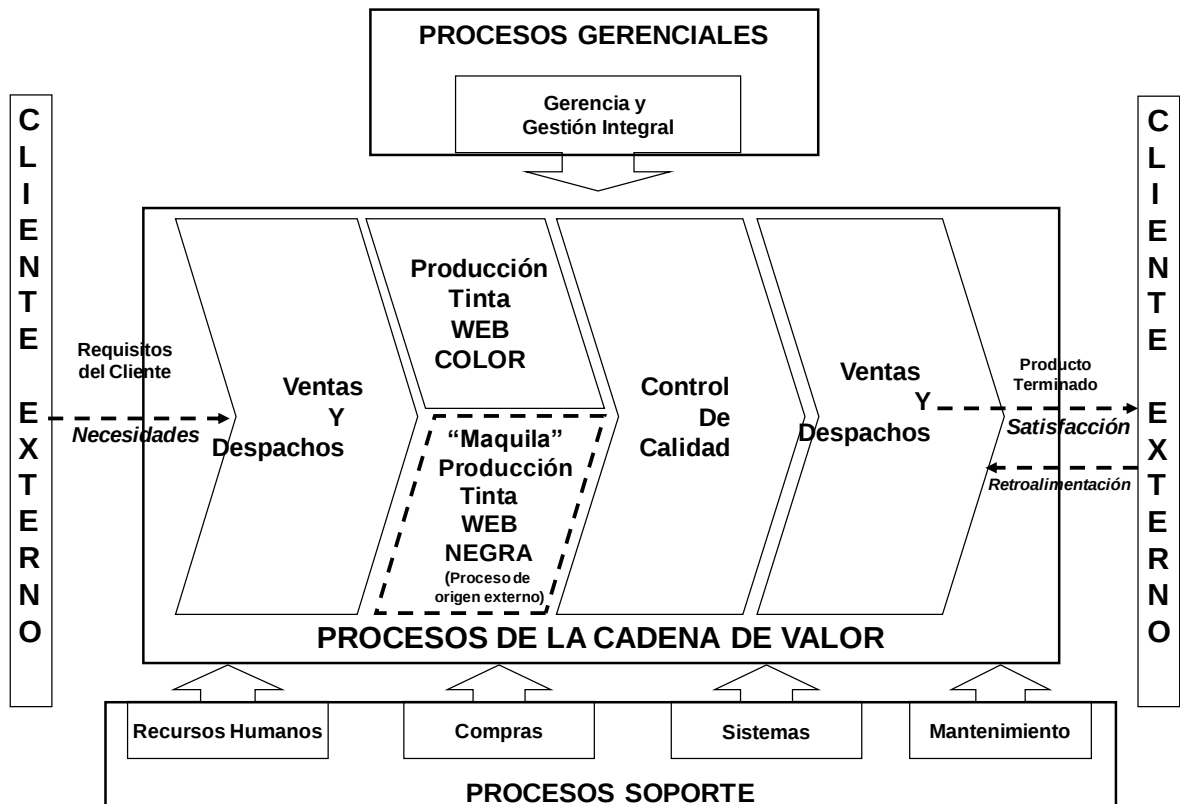
Fuente. Proexport. Zeyki. Universidad Autónoma. 2012.

Nota. Dato parcia de Enero a Octubre 2012.

3.1.5 Estructura organizacional

En la siguiente figura se presenta los principales procesos gerenciales de la empresa.

Figura 5: Red de Procesos



Fuente: Elaboración del autor a partir de datos suministrados por Indutintas. 2011

Para el año 2011 Industintas es una organización que cuenta con 53 empleados directos, su estructura se basa en ocho procesos claramente definidos, distribuidos en tres tipos de procesos:

- Gerencial
- Soporte
- Cadena de Valor

PROCESOS GERENCIALES: Gerencia - Gestión Integral (compuesto por la Dirección Administrativa, el Gerente General y el Gestor Integral).

Gerencia: Liderada por su presidente quien es la cabeza visible de la empresa, es responsable de la coordinación de todos los procesos que intervienen desde las negociaciones con los clientes hasta los pedidos a proveedores, ofreciendo para la toma de decisiones una visión holística que abarca e integra todas las áreas de la empresa gracias al conocimiento que ha adquirido de ella en once años de estar al mando de dicha organización.

Gestión Integral: En Industintas la gestión integral es de suma importancia, esta, coordina los sistemas de gestión implementados y certificados por ICONTEC y BASC DEL PACIFICO, por lo que se hizo necesario que los requisitos (es decir lo que piden las normas internacionales) se integraran de una misma forma en las áreas o actividades donde así se requería, originando la fusión del sistema de seguridad con el de calidad (BASC + ISO), lo que obligó a que los procesos como Recursos Humanos, Gerencia y Gestión Integral, Ventas, Despachos y Compras ajustaran sus procesos e incluyeran nuevas actividades y documentos; incluso la implementación de BASC en la empresa hizo que SISTEMAS se integrara como un nuevo proceso en el sistema de Gestión Integral. Los cambios se vieron reflejados en los documentos de las diferentes áreas, pues se crearon formatos, otros se unificaron y los procedimientos se ajustaron.

El Sistema de Gestión Integral básicamente reúne los programas ISO 9001:2000 y BASC implementados en Industintas los cuales se implementaron a causa de:

- Incrementar la confianza de los clientes
- Mejorar el desempeño de los procesos
- Estandarizar métodos de trabajo

- Implementar herramientas para la mejora del desempeño de los diferentes procesos organizacionales para así ser más competitivos
- Asegurar que las operaciones de la compañía se encuentren libres de actos ilícitos

El **BASC** (Business Anti-Smuggling Coalition) o (Business Alliance for Security Commerce) es un programa de cooperación entre el sector privado, organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro. El BASC es un programa voluntario que busca, promueve, apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional. Las empresas que forman parte del BASC son auditadas periódicamente y ofrecen la garantía de que sus productos y servicios son sometidos a una estricta vigilancia en todas las aéreas mediante diversos sistemas y procesos.

Así es como **BASC DEL PACÍFICO**, certificó a Industintas Ltda., para el Proceso de Exportación realizado en la planta matriz ubicada en Yumbo, lo que quiere decir, que toda actividad o proceso que esté vinculado o necesite cumplir con los Estándares de la Norma Internacional BASC, cumple con los requisitos para todas las exportaciones hechas en la planta matriz.

Para Industintas la iniciativa de conseguir el certificado BASC en el 2006, refleja su compromiso de mejorar aún más las condiciones a favor de los clientes, y va de la mano con un programa de seguridad llamado “**Reporte de Actividades Sospechosas o Subestandar**”.

Una actividad sospechosa o subestandar, es aquella que atenta contra la seguridad de los colaboradores de la empresa y de sus operaciones por el incumplimiento de procedimientos, eventos internos y externos de índole delictivo que van en contra de las políticas de la empresa.

Cualquier colaborador de la empresa puede detectar o determinar si algún proceso o actividad está siendo afectado por una situación subestandar. Al detectar la situación sospechosa, debe dirigirse al responsable de seguridad en primera instancia, al Gerente general o a quien él le asigne para comunicar el evento. Resultado de lo anterior se llenara el formato GG-F-049, de reporte de actividades sospechosas o subestandar de manera clara y completa. El responsable de seguridad definirá el equipo o conjunto de personas que deberán trabajar o actuar frente al reporte de la actividad sospechosa o subestandar, de acuerdo a las recomendaciones emitidas por el mismo.

Industintas cuenta con una **Política de Incentivos** que indica: “El personal que informe o reporte cualquier actividad sospechosa relacionada con narcotráfico, terrorismo y/o contrabando que atenten contra la integridad de la empresa, se le reconocerá de manera simbólica y compensatoria a criterio de los directivos”.

En el caso de **ICONTEC** el alcance en la certificación **NTC ISO 9001:2000** que le dio a Industintas en el año 2002 para el sistema de Gestión de la Calidad es: Producción y Venta de tintas para impresión en máquinas rotativas sin secado. Lo que quiere decir que todas las operaciones directamente relacionadas con la producción y la venta de la tinta que se fabrica, están certificadas porque fueron auditadas por el **ICONTEC** y cumplen con los requisitos en su concepto. Dichos requerimientos se complementan con los de los clientes, que básicamente son características cualitativas (Cualidades) que hacen que la tinta funcione bien de acuerdo a la máquina, temperatura de la zona de trabajo, sistema de entintado (como llega la tinta a la rotativa), tipo de papel, el volumen de impresión (# de ejemplares a imprimir) y el sistema de humectación (como llega la solución de fuente a la maquina rotativa). Algunos de estos requisitos son:

- Que la tinta venga con buena transferencia en la batería de tinta

- Que la tinta no genere el desprendimiento de fibras de papel y que estas no se acumulen en las mantillas, rodillos compensadores, rodillos transportadores, formadores y plegadores.
- Estabilidad en impresión de sólidos, medios tonos y altas luces a lo largo del proceso de impresión sin tener caídas o incrementos en la densidad del color.
- Los clientes piden que la tinta no genere desprendimiento ni alto repise luego de tener un producto impreso.

PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR: Ventas y Despachos - Producción - Control de Calidad.

Ventas y Despachos: este es un proceso considerado de entrada y salida, por el entra la información (pedido como resultado de una venta) y a su vez por el sale dicha información transformada en un producto que se (despacha) entrega.

También se encarga del correcto almacenamiento de los productos terminados, se verifica que el lote de producción posea el correcto empaquetado y que las etiquetas informen el destino y las características de los productos, a su vez los datos de peso y volumen.

Producción: se coordinan todos los procesos de producción, la optimización de la misma desde su etapa inicial hasta su etapa final de acuerdo a los pedidos de los clientes, fechas de entrega etc.

Es importante resaltar que, en Industintas se produce la tinta de color (amarillo, azul y rojo) y, la tinta negra se realiza en un proceso de maquila (proceso de origen externo) por una empresa hermana de Industintas llamada VMC del Cauca.

Productos

Las líneas de productos que maneja actualmente Industintas son:

Línea web offset

Línea litográfica

Limpiadores y barnices

Figura 6: Marcas Industintas



Fuente: <http://www.industintas.com/productos.html>

Línea Rotativa

- Tintas Web Offset Cold Set para rotativas (colores amarillo, azul y rojo).

Tintas desarrolladas y formuladas con un alto contenido de materias primas renovables, que se desarrollan a la velocidad de su máquina, desde velocidades de 5000 ejemplares por hora hasta 70000 ejemplares hora, para formulación de la tinta hemos tenido variables temas como clima, humedad relativa estaciones, procedencia habitual de los papeles, velocidad promedio de trabajo, esto nos permite entregar a cada uno de nuestros clientes tintas con alto rendimiento, excelente brillo, un bajo nivel de desprendimiento y un excelente balance agua tinta entre algunas de sus principales características.

Tabla 13: Características y beneficios del producto

Características	Beneficios
Rendimiento superior con respecto a otras tintas.	Mantiene baja y estable la ganancia de punto.
Certificado de análisis por cada lote y sub lote de tinta.	Máximo nivel de roce en la impresión.
Se certifica bajo parámetros o estándares reconocidos internacionalmente.	Desarrollo especiales para trabajos en papeles de alta blancura.
Inventario disponible de urgencias.	Desarrollada especialmente para rotativas para acabados en línea (grapado y corte).
Rápido ajuste en los arranques de impresión, reduciendo el desperdicio de papel.	Alto rendimiento, Alta pigmentación, Mayor densidad y brillo en el color
Capacidad para adecuar el producto atendiendo las características y necesidades de cada Cliente.	Tinta formulada para todos los sistemas: Inyección, fuente abierta y keyless.
Fabricando tintas coldset para rotativas de impresión en papel periódico desde 1958.	Perfecta relación en el balance agua tinta. No seca ni produce piel. Se mantiene fresca en la prensa.
Respuesta inmediata a sus requerimientos y a la solución de sus problemas en prensa.	Mayor espectro de color, permitiendo mejor calidad de policromías.
Entrega oportuna y óptimas condiciones de presentación.	Formulada con aceites vegetales que permiten una mejor aprehensión al papel, mejorando el roce y el desprendimiento.
Se obtiene un rápido ajuste en los arranques de impresión, reduciendo el desperdicio de papel.	Formulada con pigmento 100% orgánico con características de color especial que dan mayor calidad en las policromías con alto contraste y fuerza de color.
Amigable con el medio ambiente.	Estos pigmentos no contienen metales pesados, haciendo de la tinta, un material no peligroso.

Fuente: Elaboración del autor a partir de datos suministrados por Indutintas. 2011

Dentro de los principales productos de exportación ha sido las tintas para imprenta, a continuación se presenta las cualidades de este.

Tabla 14: Cualidades de empaque del producto.

Empaque
Cuñete 20 kilos
Tambor de 205 Kilos
Tanque de 1.000, 1.500, 6.000, 20.000 kilos

Fuente: Datos suministrados por Indutintas. 2011

Línea Litográfica

- Tinta litográfica Advantage (colores amarillo, azul y rojo).

Tabla 15: Ficha técnica línea litográfica

Características
Empacado al vacío.
Alta pigmentación.
Excelente brillo.
Buena resistencia al roce.
No genera desprendimiento de pelusa.
Rápido secado y sentado.
No genera ganancia de punto, definiendo bien las tramas.
Buena entrega en la batería entintadora.
Después de abierto no da piel en 48 horas o más.
Empaque
Cuñete de 1 y 2,5 kilos

Fuente: Datos suministrados por Indutintas. 2011

- Soluciones de fuente

Tabla 16: Descripción de solución

Indufive Star
Solución fuente súper concentrada formulada para la más alta calidad de impresión. Indufive Star sobrepasa muchas de las variables que reducen la calidad, al hacer esto, asegura un buen tiempo de secado. Es realmente posible ver la diferencia en calidad, todo tipo de material que aumenta el desempeño ha sido agregado en su fórmula. Abre los puntos pequeños en los tramados de sombras, aumentando el secado y permite que la tinta se distribuya más uniforme sobre el papel. Indufive star es tan concentrada que la cantidad de uso varía entre 1/4 y 3/4 de onza por galón de agua. Su menor arrastre de pH le permite permanecer más activa y rendir hasta ocho veces más que sus similares.
Indumild Acid Lasc
Solución fuente súper concentrada, semiacida con un excelente balance agua-tinta. La solución de fuente indumild acid lasc, tiene una alta estabilidad en el PH sin dejarse modificar por los otros elementos que intervienen en la impresión, mejora el comportamiento de curva y balance agua-tinta, característica que permite al impresor usar menor cantidad de agua en la plancha y obtener una excelente reproducción de color sin tener variación o problemas en el trapping y ganancia de punto.
Indufount NSC
Solución neutra super concentrada para uso con planchas convencionales y CTP. Es un producto de alta limpieza en la impresión el cual evita la obstrucción de las boquillas del sistema de humectación, es ideal para el funcionamiento en spray bar. Reduce altamente el uso de agua en las planchas y permite una gran variación en su concentración. Estabilidad en pH neutro.

- Limpiadores Indukleen
- Barnices acuosos

- Barnices litográficos

Portafolio de servicios

Para garantizar una relación con el cliente exitosa la empresa ha comenzado a ofrecer servicios para optimizar el uso eficiente de los recursos y con ello garantizar la calidad en sus productos y en los del cliente, dentro de los servicios que ofrece se encuentran:

- Servicio de laboratorio para el análisis de materias primas y productos terminados
- Capacitación técnica
- Asesoría en impresión para estandarización de procesos

Control de Calidad: el proceso de control de calidad se encarga de hacer las mediciones y las pruebas en cuestión de análisis a los productos, y se garantiza la confiabilidad de estas mediciones a través de procesos de confirmación metrológica.

Industintas cuenta con un laboratorio para realizar el control de calidad, con equipos tecnológicamente competitivos, procedimientos con condiciones atmosféricas estrictamente controladas que permiten hacer análisis precisos y confiables de las propiedades físicas y colorimétricas de sus productos. Algunos de los controles que se la hacen a las tintas para medir su desempeño son: Molienda, Viscosidad, Tack, Color y Absorción.

PROCESOS DE SOPORTE: Recursos Humanos - Compras - Sistemas - Mantenimiento (generan una retroalimentación con los procesos gerenciales y de cadena de valor).

Recursos Humanos: este proceso provee el personal competente para el correcto funcionamiento de la empresa. Tiene a cargo la selección, contratación y capacitación del personal que labora en la empresa *-los contratos del personal se realizan directamente con la empresa-*, la nómina (pagos, descuentos, retención, pago de parafiscales y seguridad social).

Compras: en este proceso se encargan de la compra de insumos de materias primas, de la negociación con proveedores, de la búsqueda de los mismos, se está pendiente del recibo de materia prima en la bodega de insumos. Está directamente relacionado con el área de calidad (laboratorio) área encargada de verificar que la calidad de la materia prima cumpla con los estándares establecidos, de esto depende la calidad del producto final; en general este proceso provee las adquisiciones que debe hacer la empresa.

Sistemas: ofrece la plataforma informática, redes de comunicación e información para poder operar. Mantenimiento de software y hardware.

Mantenimiento: ofrece la disponibilidad de maquinaria, equipo e infraestructura para poder operar con normalidad y eficiencia.

3.2 LOGISTICA NACIONAL E INTERNACIONAL

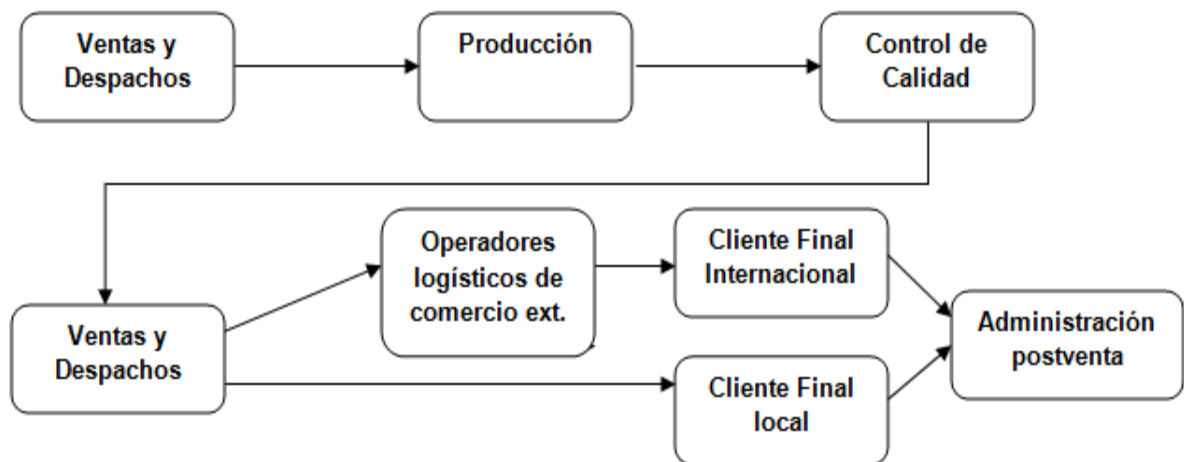
Cadena de abastecimiento

Para llevar a cabo la distribución de los productos en mercados locales e internacionales Industintas opera básicamente de la misma forma. Se concretan los pedidos por cantidades. En Panamá es una empresa la que le compra directamente a Industintas. En el caso de las filiales (Ecuador, Perú y Chile) se hacen unos contactos iniciales.

Descripción de las operaciones, pasos:

- Inicialmente se reciben las órdenes de pedido de acuerdo al presupuesto de ventas de cada empresa.
- Llegan los pedidos al área de ventas, se comunican al área de producción y despachos, generalmente con un tiempo de anticipación, se hace una revisión del stock con que se cuenta, se realiza una planeación de producción, donde de acuerdo a la importancia de los pedidos (fecha de entrega, cantidad) se planifica el tipo de tinta a producir de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Con base en las fechas de entrega se hace la programación de la logística, se solicita un itinerario, se factura con anticipación (sistema MUISCA de la Dian), se envían documentos a puerto y se realiza un control a los cierres para que no haya anomalías en este proceso.
- Se despacha la carga desde la empresa.
- Se realiza un trabajo en conjunto con los operadores logísticos, ya que no es un solo operador el que realiza toda la operación, estos se entrelazan para coordinar sus actividades.
- Se está en permanente contacto con el agente de carga quien reporta cualquier eventualidad para no incurrir en sobrecostos.
- Ya en puerto, se está pendiente al manejo de la carga, en la inspección antinarcóticos se debe estar presente para que al momento de la revisión no sea alterada (dañada) la tinta.
- Luego se coordina y se constata que haya llegado la mercancía en las condiciones esperadas.

Figura 7: Cadena de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia. 2011.

VENTAS Y DESPACHOS: Indutintas posee una clara definición acerca de sus estrategias para la comercialización, emplea la modalidad de *outsourcing* con operadores logísticos de comercio exterior (transportadora, agente de carga). Ha identificado los mercados y productos de manera innovadora pero simple, rigiéndose por el principio básico de exportar donde sea fácil.

Se vende a altos volúmenes, pero con una baja rentabilidad, es una apuesta a largo plazo en la que se busca ganar nuevos mercados y crecer compitiendo con las multinacionales.

El tipo de empaque de la tinta que produce la empresa depende de las preferencias y necesidades del cliente, sin embargo cuando se trata de una producción que se va a exportar las tintas de color se envían en tanque de 1.000 kilos, en tambor de 200 kilos o en cuñete de 20 kilos; la tinta negra se envía en tanque de 6 toneladas, o en Iso tanque de 20 toneladas todo según el pedido.

La forma de empaquetar los productos terminados tiene especial atención, puesto que es uno de los elementos claves en la presentación del mismo y en el impacto del producto en el usuario final, igualmente se tiene en cuenta factores como

manipulación, dimensiones y deterioro, a la vez que se busca limitar el número de maniobras y desplazamientos para evitar pérdida de tiempo y costos. El objetivo principal del embalaje es proteger las características de la carga y preservar la calidad y el estado de la tinta, esta protección asegurara su llegada al cliente en el exterior en óptimas condiciones.

De esta forma se facilita el traslado de la carga y permite el transporte terrestre en las mejores condiciones. El operador logístico internacional recibe el producto empacado en la bodega de la empresa, se encarga de trasladarlo al puerto de Buenaventura o al Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón donde se ocupa de organizarlo en contenedores para el despacho vía aérea o marítima.

Para el almacenamiento (bodegaje) la empresa posee un lugar considerando su nivel de producción, adecuado para un rápido abastecimiento de los camiones, este es de 195 metros cuadrados y cumple la función de mantener el producto terminado en buenas condiciones mientras estos se mantienen en la empresa pues se consideran aspectos como humedad y seguridad pues se debe evitar que las tintas se dañen por agentes externos. El tiempo que permanecen los pedidos en bodega es muy corto pues los lotes no duran más de una semana en esta, dicha bodega se encuentra ubicada en la entrada de la planta matriz y permite un control permanente del flujo de despachos, y de la rotación de inventarios, pues en esta misma bodega se almacenan tanto los productos terminados como los insumos. Un aspecto importante en la bodega es que esta posee muelles de atención a transportadores, aspecto que permite disminuir el tiempo de cargue y descargue de camiones lo que implica realizar menos movimientos de elevación o descenso de carga.

La manera de separar, identificar y enviar a los clientes los productos solicitados, en las cantidades, presentaciones y fechas programadas, tiene en esencia los mismos procedimientos tanto para clientes locales como internacionales; sin embargo, cuando el producto tiene como destino un cliente internacional el

despacho lo realizan dos o más operadores logístico que se encargan de llevar el producto hasta los muelles de despacho, aéreo o marítimo. Los operadores se encargan de los productos desde el recibo en bodega hasta la entrega a los clientes en un puerto del país destino, en la mayoría de las negociaciones los clientes se encargan de la nacionalización y transporte desde el puerto de llegada hasta sus instalaciones en cada país.

Al momento de despachar la carga, esta se fotografía y al mismo tiempo queda registrada en video por un circuito cerrado de televisión, que permite tener la seguridad de que no se cometa ninguna actividad ilícita (contrabando, terrorismo etc.)

PRODUCCIÓN: mensualmente se producen entre 75 y 90 toneladas de tinta (a color), para lo cual, se cuenta con una amplia y moderna planta que posee una capacidad de producción alta, lo que permite dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Así mismo, cuentan con inventarios de materia prima y de producto terminado suficientes para atender y superar las necesidades de sus clientes.

OPERADORES LOGÍSTICOS DE COMERCIO EXTERIOR: no pertenecen a la organización, se contratan con agentes externos y son pieza fundamental porque se encargan del transporte de la carga hasta el puerto local (transportadora) y del transporte de la carga hasta el puerto internacional (naviera). Los operadores logísticos también poseen certificaciones BASC para una mayor confiabilidad.

ASESORÍA POSTVENTA: consiste en la atención al cliente en lo concerniente a los pedidos y despachos de la tinta, brindando cooperación a los clientes o a sus representantes para facilitar el esclarecimiento de las inquietudes y dar información pertinente a especificaciones y calidad de la tinta, y acerca de nuevas órdenes y modificaciones a los pedidos que se hacen teniendo en cuenta los ajustes hechos por los clientes.

Igualmente es función de la asesoría postventa el monitoreo de los despachos, pues no solamente se tiene información sobre el tiempo de llegada de la carga, sino del estado físico del empaque y de la calidad de la tinta.

3.3ANALISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO EXPORTADOR

Con base en el estudio descrito anteriormente, se describen a continuación los factores que se considera han sido los forjadores del éxito exportador en la empresa analizada; estos factores de éxito pueden ser apropiados por empresas del mismo sector o de distinto sector que deseen mejorar su posición competitiva para iniciar o mejorar una labor exportadora.⁵³

3.3.1 Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es un factor determinante en el éxito de la empresa. Gracias a la concepción integral de seguridad y calidad, la empresa logra superar las expectativas en cuanto a satisfacción al cliente; la implementación de certificaciones ha otorgado a la empresa un proceso de mejoramiento continuo de los estándares con el fin de que sus productos permanezcan y lleguen a los clientes en las condiciones esperadas, lo que la sitúa en un lugar de privilegio de la industria local e internacional.

Estos factores han generado altos niveles en cuanto a aceptación y confianza de los clientes, lo que genera un ambiente donde se concibe la calidad como un beneficio propio.

⁵³ MOORI KOENIG Virginia. RODRIGUEZ Astrid Genoveva. YOGUEL Gabriel. URREA GRANADOS Amanda. Perfil de la Pyme exportadora exitosa. Caso colombiano. Editorial. Fotolito Colombia. Prerensa digital. Fundes Internacional. Impreso en Colombia. Diciembre de 2005

La Gerencia analizando el mercado altamente competitivo y cambiante a lo que esta organización no ha sido ajena, hace que se reorienten todos los esfuerzos a optimizar y utilizar adecuadamente los recursos, para ser más eficientes, fortalecer en los clientes la confianza hacia su producto y ganar más participación en el mercado, estandarizando sus procesos a través de herramientas de calidad e implementando un modelo de gestión de la calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2000, para lograr los objetivos propuestos y asegurar la permanencia en el negocio, cumpliendo con la misión y razón de ser de la organización.

3.3.2 Innovación y tecnología

La innovación opera en la empresa como factor determinante, la incorporación de tecnologías (maquinaria) y mejoras al proceso productivo y a los productos para su perfeccionamiento permite el desarrollo de métodos para maximizar el uso de los recursos e incrementar la calidad.

La innovación en cuanto a programas de gestión está presente en cada uno de los procesos de la empresa y es factor fundamental para la generación de valor en todos los aspectos de la misma. Así mismo, la capacidad de la empresa de adaptar sus productos a cada mercado y a las especificaciones y estándares de acuerdo a las necesidades de sus clientes es gracias al conjunto de conocimientos, métodos y procesos que se utilizan en la empresa.

Así mismo, la tecnología blanda está presente en la manera de operar, la experiencia de cincuenta años de trayectoria (once de ellos exportando) la ha constituido en una sólida empresa familiar, cuya permanente visión no solo le ha permitido adaptarse a las exigencias del mercado y en especial a la de sus clientes, sino atender la manera en que debe asumir su propio desarrollo y así construir con elevado criterio un prominente futuro.

Tal experiencia ha logrado una adquisición importante de conocimientos lo que ha permitido realizar sus procesos de forma secuencial y estructurada permitiendo

alcanzar niveles de productividad óptimos; ese conocimiento en el producto le permitió a la empresa salir y enfrentar otros mercados, se dieron cuenta que todo este conocimiento se transformó en un producto de calidad a precio competitivo.

La experiencia en el mercado de las tintas ha fortalecido su capacidad de asumir cambios con determinación, pues enfrentar los retos que la evolución de los mercados internos y externos exigen, demanda día a día la mayor capacidad y esfuerzo de la empresa.

A través de todo este tiempo, la empresa ha vivido todo un proceso transformador tanto en los productos que ofrece, como en su infraestructura, de modo que ha sido testigo de toda una evolución tecnológica en busca cada vez más de la especialización y optimización que beneficia a los *Periódicos*, fin último de esta organización.

La tecnología en cuanto a producción contribuye a incrementar la eficiencia de los procesos productivos, sumados a la capacidad de producir grandes volúmenes, demuestra una alta capacidad productiva que permite dar respuesta oportuna a cualquier eventualidad.

Tecnología de producción

La empresa tiene una moderna tecnología de producción, la cual se soporta en maquinaria de última generación, lo que le ha permitido producir un producto de calidad que se ajusta a los estándares internacionales, y tener unos bajos costos. La tecnología usada sea orientado a lograr tres aspectos claves: la calidad, bajos costos, y bajo riesgo ambiental.

La capacidad productiva instalada se ajusta a la demanda del mercado, esto en términos prácticos le permite tener capacidad de respuesta ante los pedidos de

clientes nacionales e internacionales. De igual manera, se tiene como medida de contención para garantizar la respuesta ante un pedido, un sistema de inventario de seguridad.

3.3.3 Desarrollo del personal y capacitación

La manera de catalogar el talento humano como clave del éxito, ha permitido que la empresa desarrolle un ambiente organizacional en el que se desarrollan programas para crear las condiciones ambientales adecuadas en la organización, mediante el refuerzo de los buenos hábitos de comportamiento e interacción social.

Cada empleado en su puesto de trabajo, tiene la capacidad de aportar al cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización, ya que, cuenta con un manual de cargo, que describe sus funciones y responsabilidades, de manera que cumpliendo con su trabajo a partir de los procedimientos que se han diseñado se pueden obtener mejores resultados y generar la satisfacción de los clientes.

3.3.4 Valor agregado

Aunque la competencia a nivel local e internacional se da con empresas de mayor capacidad productiva, la empresa se posiciona en el mercado gracias a la combinación efectiva de tecnología, estándares y procesos. Se observa como toda la cadena de actividades de la empresa, su logística, las operaciones y la relación con los clientes hacen del valor agregado una característica que permite diferenciar sus productos y servicios por calidad y cumplimiento.

3.3.5 Servicio al cliente

La responsabilidad de considerar al cliente como “*nuestra voz*”, permite entender que la transformación en satisfacción de las necesidades de este, es parte inicial, final de la red de procesos llevados a cabo en la empresa; así como uno de sus objetivos principales y su razón de ser. También, el cumplir con todas las especificaciones y exigencias del cliente para ofrecer un producto de altísima calidad se ha convertido en la estrategia fundamental para mantener en complacencia al cliente.

Así mismo, el ofrecer asesoría técnica permanente y capacitaciones técnicas, los convierte en aliados estratégicos de sus clientes y proveedores. El contacto directo de estos últimos con el presidente de la empresa ofrece garantías y tranquilidad a los mismos, pues este posee una manera personalizada de atención a los pedidos dando prioridad a pequeños detalles y especificaciones.

3.3.6 Otros factores que inciden en un perfil exportador exitoso

Responsabilidad Social: la empresa comprometida con la protección del medio ambiente, cuenta con instalaciones y procesos industriales que hacen uso racional de los recursos naturales, procesos que aseguran la disposición final de residuos protegiendo la fauna y la flora. Asimismo adelanta la construcción de una cultura orientada al reciclaje y optimización de los recursos.

Ubicación Geográfica: cercana al aeropuerto, al puerto de Buenaventura y a sus principales proveedores, la ubicación de la empresa permite reducir los tiempos de alistamiento en producción y en despachos siendo más flexibles para reaccionar ante cambios en demanda o emergencias por problemas de fabricación.

Recursos Financieros: una empresa que desde su inicio conto con capital propio, un negocio de familia que se transformó en exportadora once años atrás.

Todo ello, permitió invertir rápidamente en la adquisición y renovación continua de maquinaria, evitando un retraso tecnológico.

3.4 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR SI LA EMPRESA ES EXITOSA

El principal indicador utilizado para identificar las firmas exportadoras exitosas es el INDICE DE DESEMPEÑO EXPORTADOR. Este indicador toma en consideración tres aspectos de la actividad exportadora de una firma durante un periodo de tiempo. Por un lado, considera la permanencia de la firma en la actividad exportadora a través de la variable “continuidad”, que toma en cuenta la cantidad de año en que la firma exportó durante el periodo que se analiza. Por otro lado, considera la variación del monto exportado por cada forma durante el mismo período a través de dos variables, el “dinamismo exportador”, que refleja la variación entre la primera exportación registrada en el periodo. Finalmente se considera, el “dinamismo exportador sostenido”, que toma en cuenta el signo de las sucesivas variaciones observadas⁵⁴.

También se incluye el destino de las exportaciones, a través de las variables que miden por un lado, su número; “diversificación” y por otro lado, el nivel de la evolución de la “complejidad” de esos mercados destino, entendida como el porcentaje de exportaciones que la firma destina a los mercados que representan un desafío de llegada mayor para las empresas colombianas. Con este conjunto de seis variables se conforma un promedio ponderado que da como resultado el IDE. Este (IDE) puede variar entre 0 y 10 puntos, para los efectos de análisis se considera como exitosa a la empresa que obtenga un resultado de 6 o más puntos, las que obtengan una calificación menor se consideran no exitosas.

⁵⁴ MOORI KOENIG virgínea. RODRIGUEZ Astrid. YOGUEL Gabriel. GRANADOS URREA Amanda. Perfil de la pyme exportadora exitosa. Caso Colombia. Fundes. La red de soluciones empresariales. Ed. Fototipo Colombia prensa digital. Colombia. Bogotá. 2006.

Construcción del índice de desempeño exportador (IDE)

El índice de desempeño exportador es el promedio ponderado de seis (6) variables:

- **Continuidad exportadora (CE):** Mide la estabilidad de las empresas en el negocio exportador según la cantidad de años en los que las firmas registraron exportaciones dentro del periodo considerado para el estudio.
- **Dinamismo exportador (DE):** Mide el crecimiento de las exportaciones de la empresa entre el primero y último año en que se registran las exportaciones dentro del periodo analizado.
- **Dinamismo exportador sostenido (DES):** Mide la estabilidad del crecimiento de las exportaciones de las empresas según el número de vez que se registran tasas de crecimiento positivas en el período considerado.
- **Diversificación de mercados (DM):** Califica a las empresas según la cantidad de destinos a los que se dirigen sus exportaciones en el periodo analizado.
- **Complejidad de los mercados destinos (CM):** Califica a las empresas según el peso de las exportaciones que dirigieron a mercados diferentes.
- **Evolución de la complejidad de los mercados de destino (ECM):** Califica a las empresas según la diferencia en el indicador de complejidad del primer año del periodo en que se registran exportaciones con respecto al último.

Como se aprecia en la tabla 17, se califican los factores con los cuales se logra determinar si la empresa se considera exitosa respecto a su capacidad observadora

- **Continuidad exportadora (CE):** como se observa en la tabla 14, la empresa ha venido creciendo respecto a sus exportaciones, en los últimos

cinco años ha ido aumentando la cantidad de ingreso percibido por la venta de mercancías a mercados por fuera de Colombia. La empresa cada vez disminuye la dependencia del mercado local.

- **Dinamismo exportador (DE):** De acuerdo a los resultados de la empresa, se evidencia que tiene un alto dinamismo exportador, ha logrado aumentar en un 67%, la cantidad de ventas hacia los mercados internacionales, desde el primer año hasta el año quinto. Lo que demuestra que la empresa ha ido creciendo positivamente a lo largo de estos años, sin embargo dicha tasa puede ser ampliada para depender menos del mercado doméstico.
- **Dinamismo exportador sostenido (DES):** De acuerdo al resultado de los últimos cinco años, se evidencia que la empresa ha logrado tasas de crecimiento en las exportaciones positivas para los cinco años. Se ha mantenido un crecimiento constante, la gerencia se ha comprometido en ampliar los mercados y la el número de clientes, para lograr dichas tasas positivas año tras año.
- **Diversificación de mercados (DM):** Para el año quinto (2012) la empresa cuenta con cuatro mercados internacionales, que son atendidos de forma permanente. En esos existen clientes con los cuales existen relaciones comerciales sólidas, que se reflejan en pedidos permanentes.
- **Complejidad de los mercados destinos (CM):** Los mercados hacia los cuales exporta la empresa Indutintas Ltda., se consideran de una complejidad baja, porque con estos países Colombia ha tenido un constante intercambio comercial, existe afinidad cultural y además facilidades para las operaciones logísticas.
- **Evolución de la complejidad de los mercados de destino (ECM):** La complejidad de los mercados destinos ha ido disminuyendo cada vez son mercados más abiertos a los productos colombianos, esto se explica por la firma de convenios comerciales.

Tabla 17: Calificación de factores

CALIFICACIÓN DE FACTORES					
EMPRESA INDUTINTAS LTDA.					
Continuidad exportadora	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	18%	19%	13%	24%	26%
Dinamismo exportador	Caída	Sin Variación	Moderado crecimiento	Alto Crecimiento	Total
				X	
Dinamismo exportador sostenido	1 a 2	2 a 3	3 a 4	5 a 6	
				X	
Diversificación de mercados	Uno	Dos	Tres	Cuatro	
				X	
Complejidad mercados destino	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
	X				
Evolución de la complejidad de los mercados de destino	Decreciente	Inalterada	Creciente		
	X				

Fuente: Elaboración del autor. 2012.

De acuerdo a lo observado se considera que la empresa Indutintas tiene un perfil exportador exitoso, en la medida que ha logrado consolidarse a lo largo de los años, no solo en el mercado de Colombia, sino que ha logrado incursionar de manera exitosa en mercados de la región, usando para ello diferentes estrategias. Respecto al crecimiento de las ventas en mercados fuera de Colombia el desempeño ha sido favorable, se evidencia que durante los últimos cinco años, existen tasas positivas de crecimiento, además se ha logrado diversificar los mercados.

El análisis evidencia que la empresa ha aprovechado mercados regionales, próximos a Colombia donde existe una menor complejidad, es recomendable para futuros periodos extender las exportaciones hacia mercados más complejos donde exista un mercado potencial mayor, tal es el caso de países industrializados de Norte América y/o Europa.

3.5 RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR UN PERFIL EXPORTADOR EXITOSO

Para iniciar en los negocios internacionales las organizaciones colombianas deben modificar sus actuales estructuras y modelos administrativos, las condiciones del mercado mundial exigen un nivel mayor de competitividad, siendo necesario desarrollar ventajas comparativas, diseñar e implementar estrategias de mercados que se ajusten a las necesidades y condiciones del mercadeo.

Colombia es un país que ha visto una gran transformación de su economía, desde la década de 1990 la apertura economía ha traído un gran número de cambios, en pro de la aumentar la competencia, sin embargo son los últimos gobiernos del país los que han generado una internacionalización de la economía, al buscar y firmar tratados de libre mercado como el que se firmó en el año 2012 con Estados Unidos, primer mercado del mundo, una economía industrializada y desarrollada que se convierte en cliente, proveedor y competencia para cientos de empresas colombianas.

Los mercados internacionales aunque generan desafíos y retos para todas las organizaciones incluidas las sociales y económicas, es importante hacer énfasis en los beneficios que se obtienen al intercambiar bienes entre distintos países. Tanto para consumidores y empresarios pueden beneficiarse de los tratados de libre mercados y del comercio exterior, sin embargo es necesario que se den unas

condiciones para que empresas puedan tener un desempeño favorable en función de los objetivos económicos.

Las empresas son organizaciones económicas que persiguen un beneficio económico en el corto y/o largo plazo, para alcanzar sus objetivos debe trazar unas estrategias efectivas, sin embargo estas no pueden ser fijas, deben ajustarse a las condiciones del entorno y en particular a las variables que tienen un impacto directo sobre las operaciones comerciales y productivas. En el caso colombiano las empresas y en particular las Pymes han tenido unas condiciones estables que se ven modificadas con la firma de tratados comerciales y con la apertura de los mercados, esto ha llevado a que los gerentes y/o empresarios modifiquen sus modelos administrativos para desarrollar nuevas estrategias que se ajusten a las condiciones nuevas, para poder responder a la competencia local e internacional, y además para integrarse a los mercados foráneos donde los hábitos de los clientes y/o consumidores varían de acuerdo al entorno cultural.

Para que una empresa tenga un desempeño exitoso es necesario que modifique sus modelos gerenciales, a partir del caso analizado en este trabajo se evidencia que es necesario desarrollar ciertas habilidades que se traduzcan en ventajas competitivas según lo indica el autor M. Porter. Muchas de las empresa en Colombia no cumplen con ciertas características productivas, lo que las pone en desventaja comparadas con empresas internacionales, es por ello que se debe reformular las estrategias empresariales de muchos sectores que a un no se han desarrollado y que están en clara desventaja frente a empresas de económicas desarrolladas como las de Estados Unidos.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que se pueden introducir en las empresas colombianas para que estas desarrollen un perfil exportador exitoso. Es evidente en Colombia que existen sectores de la economía que se encuentran menos desarrollados, la agricultura es quizá el sector más débil, que aun no logra despegar, debido a la complejidad que implica la producción agrícola.

Uno de los aspectos importantes que se debe introducir, y en el que coinciden muchos autores es en la calidad e innovación. Por mucho tiempo las empresas tuvieron una competencia discreta, sin embargo con la apertura de los mercados se vio la llegada de productos extranjeros que ofrecen calidad a precios competitivos, cautivando de esta manera a los consumidores. Las empresas deben lograr introducir cambios en los modelos administrativos y productivos que generen productos y servicios con unos estándares de calidad acorde a las expectativas internacionales.

De acuerdo a lo planteado por organizaciones como la ANDI (Asociación Nacional De Industriales, entre otras, coinciden en la importancia de mejorar la calidad en productos y servicios, y para ello han recomendado varios aspectos, entre ellos la certificación en calidad, la introducción de nuevas tecnologías, la capacitación y entrenamiento de personal.

De acuerdo a varios empresarios el éxito está en la innovación y calidad de sus productos y conocimiento del mercado al que aspira.⁵⁵ De igual forma, deberá mejorar en aspectos como el servicio, actualización en tendencias de mercado, seguimiento a los clientes y cumplimiento estricto con los tiempos de entrega.

En Colombia el tema de la innovación estuvo por mucho tiempo subvalorado, las empresas usan el término “innovación” para referir a cualquier cambio, sin tener

⁵⁵PERIODICO PORTAFOLIO. Artículo: Posibilidades y retos de las empresas frente al TLC. [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/posibilidades-y-retos-las-empresas-frente-los-tlc> [Consultado el 15 de junio de 2012]

en cuenta la verdadera definición del concepto y el alcance del mismo, es por ello que antes de hablar de innovación, sería interesante que los empresarios se capaciten sobre esta temática, de tal manera que dentro de las organizaciones no se hable de innovación, sino de una cultura innovadora que se enfoque en un desarrollo continuo y constante, adaptando los modelos productivos de la organización conforme cambien las condiciones del entorno y en particular las preferencias y hábitos de los consumidores.

Por otro lado, para que exista una cultura innovadora también es necesario que la mano de obra, tenga una formación o entrenamiento en el tema, de tal manera que sea capaz de utilizar los recursos de la organización en función del emprendimiento y la innovación. Lo complejo de llevar el planteamiento anterior a la realidad, radica en que muchos modelos administrativos implementados en las empresas colombianas, reducen la libertad y participación de los empleados. Entonces para que exista una innovación surgida desde los empleados es necesario que los gerentes cambien su modelo de dirección para generar espacios participativos donde los empleados aporten ideas y planteamientos en función de las estrategias organizacionales.

Ante un panorama de una economía internacional y frente a los retos que esto plantea, el director ejecutivo de Acopi Antioquia, Miguel Echeverry, afirma que “deben trabajar en mejorar competitividad y productividad al interior de las organizaciones, capacitar el recurso humano, ampliar la modernización tecnológica, especializarse en nichos de mercado diferentes y, algo clave: fortalecer las redes de asociatividad”. Un alto desempeño en el mercado depende en gran medida de las capacidades internas de la organización, esto maximiza la probabilidad de éxito ante competidores locales y extranjeros.

Además de la implementación de modelos y/o prácticas que promuevan la innovación es necesario que las empresas adopten sistemas productivos

tecnificados. En muchas empresas colombianas ciertos procesos se han relegado a personas y en un hábito casi romántico, se ha mantenido las labores artesanales. Para competir en los mercados internacionales es necesario que se introduzcan nuevas tecnologías, las que a su vez garanticen un producto o servicio de calidad y además permitan una reducción significativa en costos.

Con la apertura de los mercados, los empresarios deben acudir a la importación de bienes de capital para alcanzar una renovación tecnológica en toda la organización, mejorando de forma directa todos los procesos internos, reduciendo los tiempos de respuesta, aumentando la comunicación con el cliente y comunidad. A la par de la introducción de tecnologías se debe capacitar el personal para que saque el máximo provecho a los recursos adquiridos.

Finalmente otro de los elementos que se deben considerar a la hora de internacional las operaciones comerciales, es el conocimiento de los mercados foráneos a los cuales se quiere llegar, los empresarios colombianos conocen las exigencias le mercado local, pero cuando se trata de exportación se debe explorar y conocer de primera mano a los consumidores del mercado a donde se piensa llegar. Para minimizar los riesgos se debe hacer inteligencia de mercados, identificando amenazas y oportunidades, lo cual debe conducir a la administración del riesgo.

En Colombia la internacionalización de la economía es un objetivo común, por lo tanto son varios los actores que están promoviendo cambios positivos en las empresas nacionales, ejemplo de ellos son las distintas iniciativas públicas y privadas que promueven la introducción de cambios que generen una mayor competitividad. Ejemplo de ello es la unión del Gobierno Nacional, la

Administración Distrital y la Cámara de Comercio de Bogotá, que se unieron para ofrecer a los empresarios una estrategia de apoyo ante el TLC (EEUU- Colombia), para lo cual se llevarán a cabo seminarios sectoriales, estudios de mercado y cursos virtuales en áreas como acuerdos, contratación internacional, herramientas claves del proceso de exportación, servicios y asesoría gerencia.

Los empresarios locales deben buscar el apoyo en las instituciones públicas y privadas con el fin de lograr aprovechar los beneficios que traen los tratados de libre mercado y en sí el comercio internacional. De igual manera, aunque la empresa no tenga una actividad exportadora, debe comprender la dinámica del comercio entre naciones porque tarde que temprano en el mercado doméstico comenzaran a ganar participación los productos foráneos.

De acuerdo a un estudio del Politecnico Grancolombiano, que consultó a unas 60 pequeñas y medianas empresas y analizó los datos de una encuesta hecha por Acopi a 9.200 microempresarios del país.⁵⁶ “El 43 por ciento de las pymes desconoce los beneficios para exportar que ofrece el TLC con Estados Unidos; mientras el otro 70 por ciento reclama mayor capacitación en temas relacionados con atención al cliente, exportación de productos y tendencias de mercado”. El camino hacia el éxito comercial debe iniciar con el conocimiento de las condiciones del mercado, si se conoce el panorama actual se puede generar acciones concretas para maximizar la probabilidad de éxito.

Finalmente los empresarios que deseen alcanzar un perfil exportador exitoso deben buscar mecanismos de financiación, con los cuales puedan pagar la adquisición de tecnologías, la ampliación de la capacidad productiva, capacitación de personal, entre otros. El gobierno nacional ha establecido mecanismos de financiación en pro de generar y estimular un espíritu exportador. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través del Fondo Nacional de Garantías, FNG, ha

⁵⁶ Ibid.

logrado poner en marcha garantías a favor de las Mipymes exportadoras del país, para que éstas afronten con mayor competitividad los compromisos comerciales que les plantean los tratados de libre comercio. Un ejemplo de ello es la garantía denominada “Colombia Exporta” es un programa especial de cobertura que permite a estas empresas acceder a crédito con el respaldo del FNG, sin que el empresario deba pagar la comisión de garantía ya que este costo será asumido por el Gobierno Nacional.

A través de estos mecanismos el gobierno facilita el emprendimiento de la actividad exportadora, los empresarios deben como primer medida buscar asesoría para acceder a los créditos, siendo instituciones como Bancoldex aliados estratégicos para acceder a la información.

Con la garantía de “Colombia Exporta”, se incentiva la modernización y ampliación de la capacidad productiva de las empresas a través de adquisición de activos fijos como maquinaria, equipos, vehículos, locales y bodegas, entre otros. Aspectos importantes para garantizar la mejora en la capacidad productiva y en particular en los procesos internos que soportan toda la actividad económica. El cupo disponible para este programa es de \$74.000 millones. El monto máximo del crédito a garantizar por empresa será de \$300 millones y el plazo será desde 12 hasta 60 meses. Estos préstamos bancarios se podrán utilizar bien sea a través de crédito tradicional o mediante la modalidad de leasing financiero. Se beneficiarán exportadores directos e indirectos (personas naturales o jurídicas) con activos totales hasta 30.000 salarios mínimos (\$17.001 millones), pertenecientes a todos los sectores económicos a excepción del agropecuario primario.⁵⁷

El éxito en las exportaciones de Colombia no solo son un responsabilidad del sector privado, el gobierno nacional también debe participar mediante cambios en

⁵⁷RADIO SANTAFE. Artículo: Lanza ‘Colombia Exporta’ para que Mypymes afronten retos de los TLC. [En línea] Disponible en: <http://www.radiosantafe.com/2012/04/18/lanzan-colombia-exporta-para-que-mypymes-afronten-retos-de-los-tlc/> [Consultado 16 de junio de 2012]

ciertos temas tales como la adecuación de la normatividad legal, la modernización de instituciones, adecuación de la infraestructura, entre otros temas de interés.

Colombia es un país caracterizado por una administración pública deficiente, con un modelo administrativo basado en la burocracia, para atender los desafíos del comercio exterior, instituciones como la DIAN (Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales) deben adecuar sus procesos administrativos de tal manera que facilite la entrada y salida de mercancías.

Algunas instituciones como el ICA, deben modernizarse, de acuerdo con el ex ministro Jorge Humberto Botero, en el ICA, hay todavía 'una necesidad de fortalecimiento técnico en el ámbito fitosanitario y esa tarea se subdivide en dos: mejorar la investigación y la difusión tecnológica'. Esta tarea es importante para poder exportar carne, que es lo que ha propuesto Mincomercio como fuerza exportadora para este año. Es la importancia de la 'diplomacia sanitaria', dijo Botero. Es evidente que las instituciones del estado encargadas de certificaciones de productos como el ICA, INVIMA deben modernizarse de tal manera que faciliten el acceso a la comercialización de productos, en beneficio de los consumidores.

Respecto a la infraestructura Colombia tiene unas grandes limitaciones, según especialistas en el tema, el país debe tener una mejor conexión terrestre, aérea y una regulación mayor de los puertos marítimos junto a un buen funcionamiento se puede llegar a una mejor competitividad. Las fallas en infraestructura aún son los retos del país para exportar a Estados Unidos o a cualquier parte del mundo, pues a pesar de Colombia tener una posición geográfica privilegiada hoy ha perdido en algunos mercados por las fallas en esta materia.

Se debe mejorar en infraestructura para lograr reducción en el tiempo y costo de movilización de mercancías. Los empresarios deben incurrir en altos costos y en un riesgo legal por el incumplimiento en la entrega de pedidos.

4 CONCLUSIONES

A nivel macroeconómico se concluye que Colombia ha tenido unas tasas de crecimiento positivo, las cuales le han permitido a las empresas nacionales mantener tasas de crecimiento sostenido. De igual manera el gobierno nacional desde 1990, hasta la fecha viene impulsando la liberalización de la economía, haciendo que el país se abra a la exportación e importación de productos y servicios. El buen comportamiento de la economía nacional ha permitido que el país mejore sus relaciones con sus socios comerciales, y que de la misma manera se logre penetrar a nuevos mercados. En los últimos años, lo que sea visto es que Colombia ha logrado ampliar la cantidad de países hacia donde exporta, de igual manera países como China adquieren mayor importancia, esto en parte se debe a que los socios tradicionales están pasando por un momento difícil.

Desde el punto de vista teórico existen varios elementos que permiten calificar una empresa como exitosa respecto al comportamiento de sus exportaciones, autores como M. Porter parten de la ventaja competitiva para establecer factores de éxito, ya sea por la diferenciación en costos, concentración en el mercado, o diferenciación del producto. De igual manera otros autores determinan que el éxito exportador se logra con la convergencia de distintos elementos relacionados con la producción, la logística de la distribución y las estrategias de mercado. Se concluye que son varios los factores que conllevan al éxito exportador de una empresa, y que estos inciden en mayor o menor medida de acuerdo al contexto y la situación específica de la empresa, son los aportes de Porter, los que más orientan en la consecución del éxito exportador.

Como país, Colombia ha logrado desarrollar ventajas competitivas en comparación con las economías de la región, las cuales son favorables para el comercio exterior. El país ha logrado ofrecer a las empresas seguridad jurídica, incentivos tributarios, en momentos en que las economías de la región se cierran

al comercio exterior, Colombia abre las puertas y busca aumentar los tratados de Libre Comercio, esto ha generado que el país mejore su comercio exterior y que las empresas cambien su orientación de mercados hacia la internacionalización.

La empresa industriales de Tinta Ltda, ha demostrado un crecimiento respecto a sus exportaciones a lo largo de estos años, lo cual confirma el éxito exportador, esto se demuestra al revisar las tasa de participación de las exportaciones en el total de las ventas y el crecimiento de los mercados destinos. Sin embargo la empresa debe aumentar el número de países hacia los cuales exporta, de igual manera debe penetrar en mercado que ofrezcan un potencial mayor como son los países industrializados, donde se evidencia una mayor demanda de productos para la industria gráfica incluidas las tintas.

Industrial de Tinta Ltda., tiene una orientación hacia los mercados internacionales, ha logrado incrementar sus ventas, siendo clave para ello una “cultura de la exportación”, donde se identifica que las ventas hacia “a fuera” son rentables, desde el modelo de liderazgo se ha gestionado este principio y en la actualidad la producción es consciente de esto y cumple con los parámetros de calidad en sus productos, lo que ha sido clave en la aceptación final de las mercancías.

La empresa ha mantenido una continuidad exportadora desde que inicio, ha sido reiterativa en la actividad de comercio exterior, logrando estrategias efectivas en los procesos de logística que le permitan las ventas en otros países. El proceso ha sido lento, pero seguro, a lo largo de los años, ha ido consolidándose en cada mercado hacia los cuales exporta ya sea por medio de filiales o por distribuidores autorizados o la venta directa al cliente.

Respecto al dinamismo exportador de la empresa, se considera alto, Indutintas ha sido proactiva respecto a la exportación y no solo en lo referente a buscar nuevos clientes, sino en todo lo que implica la movilización de mercancías de un país a otro, desde el diseño del producto, su calidad, su empaque y la selección de un operador logístico, la empresa ha mantenido un dinamismo por buscar lo

mejor, con lo que finalmente se logra la aceptación del cliente final y la apertura de nuevos mercados.

Respecto al dinamismo exportación exportador sostenido Indutintas, ha logrado en los últimos años mantener tasas positivas de crecimiento, la clave ha sido lograr un aumento de los clientes en cada mercado, y la gestión de nuevos. La fuerza de ventas ha sido el factor clave en esto, donde la prioridad es lograr la satisfacción del cliente, y gracias a esto se logra la fidelización.

En el buen desempeño en comercio exterior de la empresa se puede explicar por múltiples factores, siendo el más relevante la diversificación de mercados, en la actualidad se exporta hacia 7 países. Y en cada uno de ellos se ha logrado ampliar y conseguir nuevos clientes.

Indutintas es una empresa exitosa en la medida que logra gestionar su comercio exterior, involucrando a todas las áreas internas de la organización; ventas, producción, logísticas y demás. Gracias a un trabajo colaborativo y una cultura exportadora, se ha logrado mantener unas exportaciones sostenidas a lo largo de los últimos años, la empresa ha direccionado su orientación estratégica con la finalidad de ajustarse a su panorama internacional.

Se concluye que para que las empresas vallecaucanas logren tener un perfil exportador exitoso deben mejorar aspectos clave como, el sistema de producción que permita productos a bajo costo en los mercados internacionales, mejoras en la calidad y estándares de productos y/o servicios. De igual manera las empresa deben concentrarse en nichos de mercados que ofrezcan un potencial económico, para ello pueden aprovechar los diferentes tratados firmado por Colombia. Un aspecto importante en el que muchos expertos coinciden es la introducción de innovaciones en los procesos y/o productos de la empresa, lo cual genera una ventaja competitiva.

5 RECOMENDACIONES

A la empresa Industrial de Tintas para mantener unas operaciones internacionales exitosas se le recomienda, mejorar algunos aspectos, entre ellos:

- Mantener las actuales alianzas estrategias con sus filiales, proveedores, clientes y distribuidores, lo que ha sido clave en la comercialización de sus productos. La base de estas relaciones es la confianza y un esquema de “gana gana” lo que ha permitido que perduren a lo largo el tiempo.
- Se recomienda participar en ferias internacionales del sector, para lograr establecer relaciones con nuevos clientes o colaboradores. Con esto de igual manera se logra la acreditación de marca, y posicionarla en el sector.
- En lo posible se debe invertir más recursos en la investigación, innovación y desarrollo, con lo cual se garantiza siempre productos acorde a las exigencias del mercado, dentro de un esquema productivo.
- Realizar continuamente la capacitación del personal para que este participe activamente en el desarrollo de nuevos productos, en el diseño de mejoras a los procesos internos y de logística.
- Lograr alianzas con las instituciones del gobierno que promueven el comercio exterior para lograr beneficios en cuanto a la financiación de programas productivos y adquisición de tecnología.
- Respecto a la cultura organizacional se promueve recomienda promover una cultura de exportación para que esta se vuelva una meta común entre todos los colaboradores.

6 BIBLIOGRAFIA

ALADI. Asociación Latinoamericana de Integración. Bloques de integración. [En línea] Disponible en: <http://www.americaeconomica.com/portada/bloques/aladi.htm> [Consultado el 10 de Febrero de 2012]

ARAGON SÁNCHEZ Antonio. RUBIO BAÑÓN Alicia. Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del Estado de Veracruz. [En línea] Disponible en: http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/fatores_explicativos_del_exito.pdf [Consultado el 10 de abril de 2012]

ARAGON URQUIZO Catherine. Ventaja comparativa y los beneficios del comercio internacional. [En línea] Disponible en: www.monografias.com/trabajos45/ventaja-comercio-internacional/ventaja-comercio-internacional2.shtml [Consultado el 10 de abril de 2012]

BATRES, ROBERTO & CALDERÓN, Luis, “*Competitividad y desarrollo internacional Como lograrlo en México*”, México, Mc Graw Hill, 2006, p 33-40 y en “*Competitividad Internacional y Estratégica de la Empresas Colombianas*” por Fernando Llinás Toledo - Gestión. Universidad del Norte. 3: p 1-23, 1997, [En línea] Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/3/1%20Competitividad%20internacional%20y%20estrategica%20de%20las%20empresas%20col.pdf [Consultado 12 de abril de 2012]

CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL – CONPES. “Plan Estratégico Exportador”, documento No. 2748, Bogotá, diciembre 1994

DIARIO LA REPUBLICA. Artículo: Los cuatro retos para poder aprovechar la entrada en vigencia del TLC con EE.UU. [En línea] Disponible en: <http://www.larepublica.co/node/7206> [Consultado 15 de julio de 2012]

DURAN LIMA José. VENTURA DÍAS Viviana. Comercio intrafirma: concepto, alcance y magnitud. Comercio internacional. Publicación de CEPAL. Serie 44. Chile. 2003.

HERNADEZ ARANA Anwart. La dependencia benéfica: Características de la relación Estados Unidos – México. UNIVERSIDAD DE PUEBLA. [En línea]

Disponible en:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/hernandez_a_a/capitulo1.pdf
[Consultado 15 de abril de 2012]

HILL CHARLES W. administración estratégica: Un enfoque integrado. 3 ed, Bogotá, Interamericana, 1996, p 67, 128

INDUSTRIAL DE TINTAS LTDA. Documento interno de certificación de Calidad. Consultado el 15 de abril de 2011.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Globalización, libre comercio, integración subregional y relacional laboral. Primera Edición. San José. Costa Rica. 2006

MARTICEZ CARAZO. Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. [En línea] Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/23/1_Influencia%20de%20promocion.pdf [Consultado 15 abril de 2012]

MOORI KOENIG Virginia. RODRIGUEZ Astrid Genoveva. YOGUEL Gabriel. URREA GRANADOS Amanda. Perfil de la Pyme exportadora exitosa. Caso colombiano. Editorial. Fotolito Colombia. Prerensa digital. Fundes Internacional. Impreso en Colombia. Diciembre de 2005

MUÑOZ GOMEZ Eduardo. Las relaciones comerciales entre Colombia y Estados Unidos: visión retrospectiva y situación actual. Revista Universidad de los Andes Colombia internacional. Número 21, ISSN (versión en línea): 1900-6004. Enero – Marzo de 1993.

MURILLO Jorge Antonio, EXPORTAR E INTERNACIONALIZARSE, 3R Editores, Primera Edición

PERIODICO EL TIEMPO. Artículo. Colombia en la OMC. Fecha de Publicación. Marzo 29 de 1995.

PERIODICO PORTAFOLIO. Artículo: Posibilidades y retos de las empresas frente al TLC. [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/posibilidades-y-retos-las-empresas-frente-los-tlc> [Consultado el 15 de junio de 2012]

PORTER, Michael E, *Ser Competitivos*, Harvard Business Schooll Press, Ediciones Deusto, 2003

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competitividad. Buenos aires, Vergara, 1999, 246 p

PORTER, Michael E, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Barcelona, 1991

PORTER, Michael E, *Ser Competitivos*, Harvard Business Schooll Press, Ediciones Deusto, 2003

PULIDO Antonio / Instituto L.R Klein, UAM [En línea] Disponible en: www.antoniopulido.es [Consultado 14 de abril de 2012]

RADIO SANTAFE. Artículo: Lanza 'Colombia Exporta' para que Mypymes afronten retos de los TLC. [En línea] Disponible en: <http://www.radiosantafe.com/2012/04/18/lanzan-colombia-exporta-para-que-mypymes-afronten-retos-de-los-tlc/> [Consultado 16 de junio de 2012]

ROSEMARY THORP. Progreso, Pobreza y Exclusión. Una historia Económica de América Latina en el siglo XX. P.55

REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. Crecimiento de la economía en el 2009: IV Trimestre. [En línea] Disponible: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/MinHacienda/elministerio/prensa/Historicos/2010/Presentaciones%202010/Presentacion%20Crecimiento%20PIB%202009%20RP.pdf> [Consultado 10 Abril 2012]

REPÚBLICA DE COLOMBIA. PROEXPORT. Plan estratégico Exportador. 1999-2009

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 444 de 1967. Sobre régimen de cambios internacionales y de comercio exterior. Diario Oficial. Año CII. N. 32189. 6, ABRIL, 1967. PAG.1

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979. Por el cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.

RICARDO David. Principios de economía política y tributación. 1973

RUIZ Fernando Andrés. Globalización, integración internacional y apertura económica. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/23/cbfreet.htm> [Consultado el 10 de abril de 2012]

RUIZ Fernando Andrés. Costos y beneficios del libre comercio [En línea] Disponible en [http:// www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/23/cbfreet.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/23/cbfreet.htm) [Consultado 10 de abril de 2012]

RUTH E Román, *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva*, Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2004, p. 98.

STIGLITZ, Joseph E. El malestar en la globalización. Colombia: Taurus, 2002, 314 p

SUBDIRECCIÓN ESTUDIOS ECONÓMICOS CÁMARA DE COMERCIO DE CALI Observatorio económico del valle del cauca No.4 Las exportaciones del valle del cauca y el empleo en Cali y la región Pacífica. 2003, 147 p.

UNIVERSIDAD MONTEVIDEO URUGUAY. La cadena de valor y la ventaja competitiva. [En línea] Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%208%20porter%202.pdf> [Consultado 14 de abril de 2012]