

# **Estrategia para lograr el fortalecimiento de la oferta exportable en Colombia**

## **Director**

Mauricio Reina

## **Investigadores**

Felipe Castro

Sandra Zuluaga

## **Asistentes de investigación**

Adriana Hernández

Laura Tamayo

Octubre de 2013

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Oferta exportable: elementos de análisis y situación actual .....</b>	<b>3</b>
1.1    Algunos elementos teóricos relaciones con la diversificación de exportaciones ...	3
1.2    ¿Qué han hecho otros países para diversificar sus exportaciones? .....	5
1.3    ¿Qué ha hecho Colombia para diversificar sus exportaciones? .....	7
1.4    Propuesta: estrategia para diversificar las exportaciones colombianas .....	9
1.4.1    Estrategia 1: Identificar mercados potenciales y productos potenciales, tomando como referencia países con TLC con Colombia .....	9
1.4.2    Estrategia 2: Identificar empresas colombianas con potencial.....	12
<b>2. Identificación de oportunidades de exportación .....</b>	<b>13</b>
2.1    Metodología índice de potencial exportador .....	14
2.1.1    Indicadores de la oferta exportadora.....	14
2.1.2    Indicadores de la demanda .....	23
2.2    Resultados.....	29
2.3    Identificación de empresas.....	33
<b>3. Evaluación empresarial.....</b>	<b>35</b>
3.1    Tipos de empresas .....	35
3.2    Diseño de la herramienta .....	36
3.2.1    Revisión de la experiencia internacional.....	36
3.2.2    Estructura y contenidos generales del instrumento a ser aplicado. ....	38
3.3    Piloto .....	41
3.3.1    Validación de la herramienta .....	41
3.3.2    Dificultades en la aplicación del formulario y sugerencias de ajuste. ....	42
3.4    Formularios Finales.....	42
<b>4. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo 1 Empresas identificadas.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo 2. Instructivo de aplicación para la identificación de las empresas .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo 3. Cuestionario Empresas Exportadoras Dinámicas.....</b>	<b>48</b>

<b>Anexo 4. Cuestionario Empresas Exportadoras con Potencial .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 5. Cuestionario Empresas no Exportadoras.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 5. Experiencias empresariales .....</b>	<b>93</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>102</b>

## Introducción

Este estudio tiene como objetivo encontrar estrategias de corto y mediano plazo para fortalecer la oferta exportable en Colombia. El estudio fue elaborado por Fedesarrollo por solicitud de Proexport con el fin de encontrar estrategias prácticas y concretas para aumentar la oferta exportable en términos de volumen, valor y número de empresas exportadoras.

La estrategia propuesta por Fedesarrollo se centra en la elaboración de un índice que permite cuantificar el potencial exportador desagregado por productos y mercados. El índice se calcula utilizando indicadores de oferta y demanda exportadora por medio de los cuales se cuantifica el potencial exportador del país en los diferentes países con los cuales se tiene suscrito un Tratado de Libre Comercio.

La estrategia también incluye una metodología para identificar empresas nacionales capaces de suplir rápidamente esta demanda potencial. La identificación se hace a partir de tres tipos de empresas: exportadoras dinámicas, exportadoras con potencial, y no exportadoras. Lo anterior dependiendo del desempeño de las empresas en cada uno de los mercados y productos identificados a partir del índice de potencial exportador.

Por último, la estrategia incluye un cuestionario de diagnóstico a través del cual identificar factores asociados al éxito y los cuellos de botella del proceso exportador. Dicho formulario debe ser aplicado a los tres grupos de empresas con diferentes niveles de potencial exportador con el fin de adoptar acciones concretas que ayuden a estas empresas a superar sus cuellos de botella y aprovechar su potencial exportador.

El documento se compone de cuatro secciones, además de esta introducción. En la primera sección se hace una revisión de literatura sobre la diversificación de las exportaciones y el efecto que este proceso tiene sobre el crecimiento de las mismas, y de la economía en general. Así mismo, se analiza la situación actual en términos de oferta exportable y se plantean las estrategias diseñadas para lograr diversificar las exportaciones colombianas.

En la segunda sección, se presenta la metodología de cálculo del índice de potencial exportador y los resultados de su aplicación en el caso de Canadá como mercado de destino. Los resultados incluyen los productos con potencial exportador a este país y las empresas nacionales que actualmente los producen. Esta identificación se hace para los tres tipos de empresas: exportadoras dinámicas, exportadoras con potencial y no exportadoras.

La tercera sección presenta la herramienta diseñada para evaluar la situación exportadora de las empresas nacionales. Además del diseño de la herramienta se describe la aplicación de un piloto en la zona del Eje Cafetero con el fin de validar el instrumento.

Finalmente, la cuarta sección recoge las conclusiones y recomendaciones tras la realización del primer ejercicio de aplicación de la estrategia. Lo anterior con el fin de definir los pasos a seguir por parte de Proexport en términos de la expansión de la estrategia al resto de mercados y productos con potencial exportador.

## **1. Oferta exportable: elementos de análisis y situación actual**

La diversificación de las exportaciones reduce la dependencia de un número limitado de bienes, que están sujetos a fluctuaciones de precios y volúmenes. De esta forma, los países pueden combatir problemas de inestabilidad en las exportaciones o el impacto negativo de los términos de intercambio en productos primarios. Para Hesse (2008), el proceso de desarrollo económico es un proceso de transformación estructural donde los países se mueven de producir “bienes de países pobres” a “bienes de países ricos”.

En este cambio, la diversificación exportadora juega un rol importante. La clave de esto, según Hesse (2008), es que al transferir recursos de bienes con baja productividad a bienes de mayor productividad con una demanda elástica en los mercados de exportación, se genera un mayor crecimiento económico. Tal es el caso de China, que al diversificar sus inversiones en bienes y servicios de mayor productividad, ha sido capaz de producir bienes que no corresponden con su nivel de ingresos. Así mismo, este proceso tiene un efecto positivo en el crecimiento del ingreso per cápita.

Colombia es un país con una oferta exportadora concentrada en pocos sectores y destinos. Más específicamente, en el sector de combustibles y productos de industrias extractivas, y en Estados Unidos. El primero representó el 56,6% de las exportaciones totales<sup>1</sup> en 2013, mientras que el segundo fue el principal destino de las exportaciones colombianas, con una participación de 35,3%<sup>2</sup> en el valor FOB total exportado, para ese mismo año.

Este capítulo ahonda sobre la diversificación de las exportaciones y la situación de Colombia en términos de oferta exportable. A partir de la revisión de la literatura, y de las cifras colombianas, se plantean dos estrategias para aumentar las exportaciones del país.

### **1.1 Algunos elementos teóricos relaciones con la diversificación de exportaciones**

Los mayores esfuerzos por conocer las condiciones de los mercados destino no son fortuitos. Por el contrario, son el resultado de un gran cambio en la teoría y práctica del comercio internacional y la competitividad en las últimas décadas. La liberalización de muchas economías terminó por homogeneizar las apuestas productivas de los países y decidiendo a favor de aquellos con menos costos estructurales. En adelante la práctica en países como Colombia se orientó hacia estrategias ah-hoc que diferenciaran los productos

---

<sup>1</sup> DANE, Estadísticas de Comercio Exterior.

<sup>2</sup> Ídem.

locales en función de sus ventajas y el conocimiento de la demanda para lograr ubicar sus productos en el comercio internacional con apuestas de valor particulares.

La teoría, en un camino paralelo, fue introduciendo elementos alusivos a la dinámica de la economía y a la especificidad de las oportunidades, las cuales en su gran mayoría son corroboradas por experiencias en diferentes países en desarrollo.

Las agencias para la promoción de exportaciones (EPA, por sus siglas en inglés) tienen un efecto positivo en el crecimiento de las exportaciones (Volpe, 2008), aunque las misiones y rondas comerciales no tienen efecto alguno. No obstante este efecto es heterogéneo según las características de las firmas. En Carballo y Volpe, (2009) se encuentra que las firmas pequeñas realizan un mejor aprovechamiento de los servicios de las EPA, en Freixanet, 2010 se encuentra que estos programas son más efectivos para las empresas que ya han sido exportadoras que para aquellas que no han exportado aún. También, de nuevo (Volpe Y Cavalho, 2010) encuentran que la cantidad de productos y de mercados a donde exportan los países incide en el crecimiento promedio de las exportaciones. Serra, Pointon y Abdou (2007) y Tovar,(2011) encuentran respectivamente que las experiencias y el tamaño inicial de las empresas exportadoras son grandes determinantes del éxito y la supervivencia de estas firmas en el mercado internacional.

Finalmente, al mirar más detenidamente a las firmas, Piscitello y Sgobbi, (2003) encuentra que la presencia de personal poliglota y conocedor de los temas de aduanas es significativa para el éxito de los proyectos exportadores. Al respecto Glaum, M., y Oesterle, M.-J. (2007).encuentran que las EPA son un instrumento efectivo para lograr que las empresas se hagan a este tipo de personal y perspectiva de mercado abierto y competitivo.

Estos aportes van de la mano con los modelos netamente teóricos como los de Hausman y Rodrick donde se establece que los productos exportados inciden en el crecimiento futuro y, que las direcciones en las cuales se innova y amplía el portafolio determinan la sostenibilidad del crecimiento de las exportaciones como se ilustra en los trabajos de los índices de complejidad económica de las economías. En estos trabajos también se hace énfasis en lograr ubicar en los mercados internacionales productos más diversificados y con mayores apuestas de valor que por lo tanto traigan mayores beneficios al país productor.

## 1.2 ¿Qué han hecho otros países para diversificar sus exportaciones?

Las exportaciones de un país pueden crecer en dos direcciones: por un lado, puede exportar mayores cantidades de los productos que exporta actualmente, lo que se conoce como margen intensivo; por el otro, puede vender estos mismos productos a otros mercados, nuevos productos a los mercados existentes, o nuevos productos a nuevos mercados. Estas tres opciones se denominan margen extensivo.

Según Amurgo-Pacheo y Pierola (2008) el crecimiento del comercio internacional se debe principalmente a las exportaciones en el margen intensivo, sin importar si el país es pobre o rico. Sin embargo, la importancia de la diversificación en el margen extensivo aumenta a medida que nos movemos de regiones más desarrolladas a menos desarrolladas. Desde un punto de vista de políticas públicas, el hecho de que el margen intensivo tenga mayor importancia, puede ser usado por los gobiernos con bajos recursos, para promover las exportaciones a través de actividades de promoción en vez de enfocarse en innovación, teniendo en cuenta los altos costos que ello implica.

En cuanto al margen extensivo, los autores encuentran que la diversificación geográfica es más importante que la diversificación de productos, por lo que concentrarse en la innovación no es necesariamente el curso a seguir. Adicionalmente, los autores determinan que los tratados de libre comercio al reducir costos, generan un impacto positivo en la diversificación de las exportaciones de países en desarrollo.

De forma complementaria a los hallazgos de Amurgo-Pacheco y Pierola (2007), Volpe y Carballo (2008) intentan determinar los factores de sobrevivencia exportadora, usando datos a nivel de firma para la totalidad de la población de nuevos exportadores peruanos entre 2000 y 2006. Los autores muestran que la diversificación geográfica aumenta en mayor medida la probabilidad de sobrevivencia en los mercados internacionales, que la diversificación de productos. Vender a un gran número de países con una distribución relativamente uniforme entre ellos, está asociado a una mayor caída en el riesgo de fracasar como exportador, que vender un mayor número de productos.

La diversificación de las exportaciones no sólo tiene un impacto positivo sobre el crecimiento de éstas. Como varios estudios lo demuestran<sup>3</sup>, también es responsable de un mejor desempeño en el crecimiento económico de los países. Arip et al. (2010) examinan

---

<sup>3</sup> Ver Hesse, H. (2008); Lederman, D. y W. F. Maloney (2007); Al-Marhubi, F. (2000); Herzer, D., y F. Nowak-Lehmann D. (2006).

la relación entre la diversificación de las exportaciones y el crecimiento en Malasia. Los hallazgos de los autores sugieren que para lograr un crecimiento económico sostenido, dado el modelo de liberalización comercial existente en la región, Malasia debe diversificar sus exportaciones y desarrollar mayores niveles de cooperación social y económica con el mundo.

Al igual que Malasia, Tailandia también ha experimentado una caída en la concentración de sus exportaciones en los últimos 40 años. Ambos países, además de aumentar sus exportaciones manufactureras, tanto de ropa como electrónicos, también encaminaron esfuerzos al desarrollo de los sectores basados en recursos naturales (palma de aceite y caucho en Malasia, y agricultura, piscicultura en Tailandia) en productos con un alto nivel de valor agregado<sup>4</sup>.

Otro ejemplo de diversificación exitosa es Chile. A diferencia de los países asiáticos, el crecimiento en las exportaciones del país latinoamericano, han sido producto del establecimiento de nuevas ventajas comparativas en el sector agrícola y silvicultor. A pesar de que las manufacturas no ha tenido un papel importante en este proceso, las exportaciones de los nuevos productos como el salmón, el vino, frutas han mostrado un crecimiento importante<sup>5</sup>.

Sin embargo, la diversificación por sí sola no basta. La especialización en ciertos productos producirá un mayor crecimiento, ya que ciertos bienes están asociados a mayores niveles de productividad, que a su vez se ven reflejados en un mejor desempeño. Hausman, Hwang y Rodrik. (2006) desarrollan un índice (EXPY) para medir la calidad de la canasta exportadora de un país, y presentan evidencia que muestra que los países concentrados en producir bienes con altos niveles de productividad (Tabla 1), tienen un crecimiento más acelerado, que los países enfocados en bienes con bajos niveles de productividad. Así mismo, Hausman y Klinger (2007), demuestran que países que exportan productos asociados al perfil exportador de países de ingreso alto, tienden a crecer más rápidamente.

---

<sup>4</sup> Chandra, V. (2006).

<sup>5</sup> Agosin y Bravo-Ortega (2009).

**Tabla 1 Mayores y menores valores PRODY (200 US\$)**

	Pr	Nombre producto	PRODY promedio 1991-2001
Menores	<b>140490</b>	<b>Vegetable products nes</b>	<b>748</b>
	530410	Sisal and agave, raw	809
	10120	Asses, mules and hinnies, alive	823
	90700	Cloves (whole fruit, cloves and stems)	870
	90500	Vanilla beans	979
Mayores	<b>721060</b>	<b>Flat rolled iron or non-alloy steel, coated with aluminium, width&gt;600 mm</b>	<b>46.860</b>
	730110	Sheet piling of iron steel	46.703
	721633	Sections, H, iron or non-alloy steel, nfw hot roll/drawn/extruded >80m	44.688
	590290	Tyre cord fabric or viscose rayon	42.846
	741011	Foil of refined copper, not backed, t < 0.15 mm	42.659

Fuente: Haussman, Hwang y Rodrik (2006)

### 1.3 ¿Qué ha hecho Colombia para diversificar sus exportaciones?

En Colombia, como en muchos otros países latinoamericanos se han acogido muchas de las recomendaciones y experiencias de las apuestas y propuestas para el fomento de las exportaciones. Se han propuesto rutas exportadoras para ampliar la base exportadoras, realizando promociones del producto colombiano en el exterior procurando diferenciarlo y ofreciendo ferias, misiones y ruedas comerciales para conectar los productos colombianos a los clientes y necesidades de los mercados destino, entre otros aspecto.

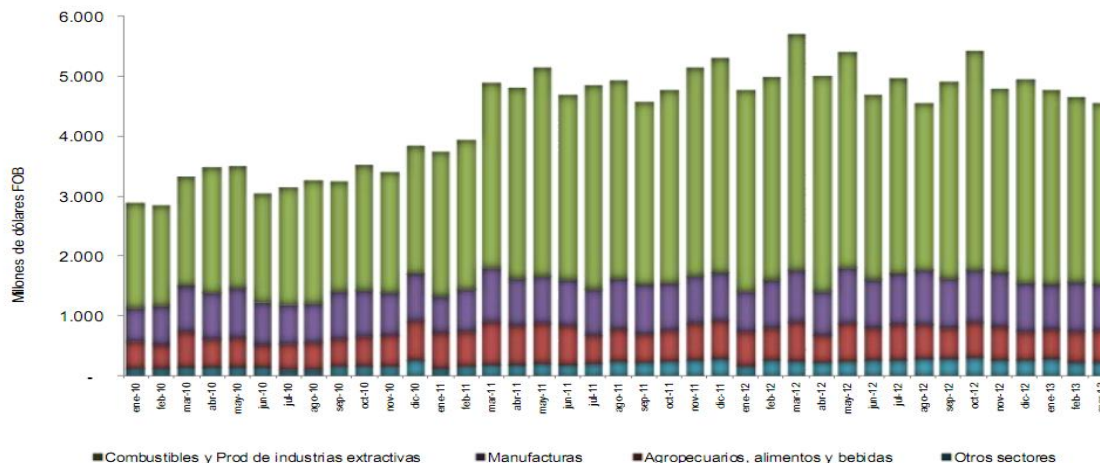
En los últimos años se ha apostado de igual forma por los Tratados de Libre Comercio con importantes mercados como Canadá, la Unión Europea y Estados Unidos los cuales permitirán posicionar los productos colombianos a menores precios teniendo en cuenta las preferencias arancelarias que estos cobijan. Estos instrumentos que empiezan a operar aproximadamente veinte años después de la apertura de la economía colombiana han incrementar de forma significativa las exportaciones en otros países según se documenta y prueba en trabajos como Volpe (2009) para Chile, Álvarez (2007) para Canadá y Glaum (2007) para Reino Unido.

Sin embargo, los resultados recientes no son los esperados. Durante el primer trimestre de 2013 las exportaciones colombianas registraron una caída de 9,5%<sup>6</sup> en comparación con el mismo período del año anterior. Este fenómeno está explicado principalmente por una reducción de 12,6% de las exportaciones de combustible y productos de las industrias

<sup>6</sup> Boletín de prensa Mayo de 2013-DANE.

extractivas, las cuales como se observa en la Gráfica 1 componen la mayor parte de las exportaciones totales.

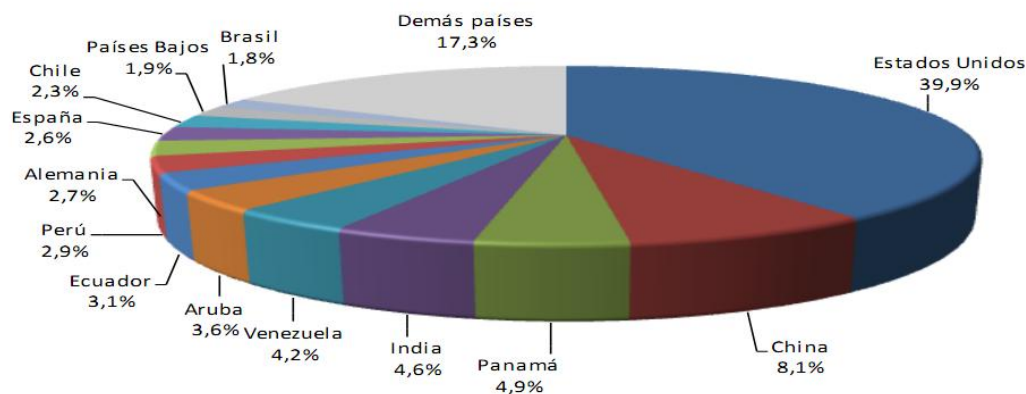
**Gráfica 1 Valor FOB de las exportaciones totales, según principales grupos de productos 2010-2013 (Marzo)**



Fuente: DANE, DIAN

Para este mismo período, Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, con una participación de 35,3% en el valor FOB total exportado; seguido por China, Panamá, India, Venezuela, Aruba y Ecuador (véase Gráfica 3). En parte, la caída de las exportaciones de petróleo y sus derivados obedeció a una menor demanda por parte de Estados Unidos. Lo anterior refleja cómo el comportamiento de las exportaciones nacionales queda supeditado a un sector y a un mercado, dejando de lado la exploración y explotación de oportunidades en otros países y de otros productos, que no necesariamente pertenecen al grupo de los tradicionales.

**Gráfica 2 Participación porcentual del valor FOB de las exportaciones, según país de destino. Marzo de 2013**



Fuente: DANE, DIAN

Así mismo, la ausencia de mercados como Canadá y Chile entre los mayores importadores de los bienes y servicios colombianos evidencia que no se están aprovechando los tratados de libre comercio con estas naciones, los cuales representan mercados potenciales importantes para los productos nacionales.

#### **1.4 Propuesta: estrategia para diversificar las exportaciones colombianas**

La situación actual del país, dista de seguir las recomendaciones de la literatura sobre el tema exportador. Es por ello que en este documento se proponen dos estrategias para lograr un acercamiento a la diversificación de mercados, por un lado, y a la diversificación de productos, por el otro.

##### **1.4.1 Estrategia 1: Identificar mercados potenciales y productos potenciales, tomando como referencia países con TLC con Colombia**

Actualmente, Colombia tiene vigentes Tratados de Libre Comercio con México, CAN, El Salvador, Guatemala y Honduras, CARICOM, MERCOSUR, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Cuba, Nicaragua y la Unión Europea. Sin embargo, muchos de ellos están siendo desaprovechados. Esto se debe al desconocimiento de los empresarios nacionales de las oportunidades existentes para sus productos. Dado los menores costos comerciales generados por los TLC, esta estrategia se centra en los países con beneficios arancelarios generados por dichos tratados. A partir de allí, se desarrolló un índice para identificar los productos con mayor potencial exportador para cada país, los cuales se presentan en el capítulo 2.

El TLC escogido como ejemplo para llevar a cabo la estrategia es el que existe con Canadá. En 2012, las exportaciones de Colombia a Canadá fueron de 1.361.093 toneladas, equivalentes a USD \$466.977.694 en valor FOB<sup>7</sup>, es decir, el 0,8% de las exportaciones totales. El Cuadro 1 comprende las principales características del comercio internacional canadiense.

---

<sup>7</sup> DANE, Estadísticas de Comercio Exterior.

## Cuadro 1. Perfil comercial Canadá

Perfil comercial Canadá

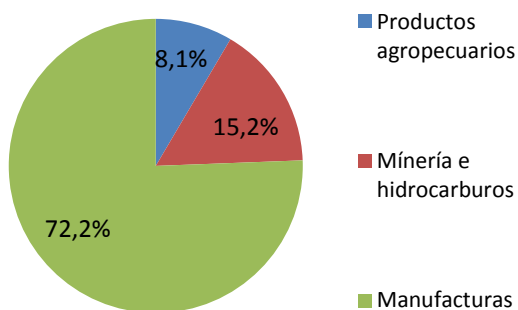
**Población:** 35.141.542<sup>8</sup>

**PIB:** US \$1.821 billones (2012)<sup>9</sup>

**Importaciones totales:** US \$610,277 millones (2011)

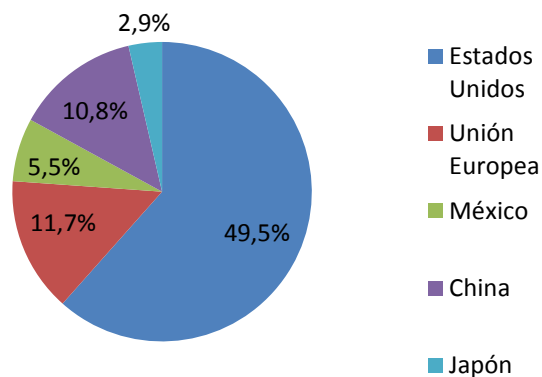
**Importaciones de bienes:** US \$501.172 millones (2011)

**Distribución de las importaciones por sectores. 2011**



Fuente: Statistics Canada

**Distribución de las importaciones por país de origen. 2011**



Fuente: Statistics Canada

<sup>8</sup> Statistics Canada, disponible en <http://www.statcan.gc.ca>.

<sup>9</sup> Ídem.

## Top 25 productos exportados a Canadá por Colombia 2012

% participación



Fuente: Statistics Canada

#### 1.4.2 Estrategia 2: Identificar empresas colombianas con potencial

Adicional a la herramienta diseñada para identificar productos potenciales en mercados claves, se diseñó una estrategia para cubrir el lado de la oferta. Ésta consiste en la creación de un formulario que identifique entre las empresas nacionales las claves del éxito en compañías exportadoras dinámicas, los cuellos de botella en las que se han quedado estancadas, y las necesidades de las firmas no exportadoras con potencial. Se establecieron tres tipos de empresas para ser estudiadas:

- *Exportadoras dinámicas:* Son aquellas empresas con exportaciones mayores a 1 millón de dólares (promedio anual) durante los últimos cuatro años.
- *Exportadoras con potencial:* Compañías con exportaciones menores a 1 millón de dólares (promedio anual), que a pesar de tener un producto con potencial no han logrado crecer. En este grupo también es posible encontrar empresas que han exportado más de 1 millón de dólares al año, pero que no lograron mantener este dinamismo en el tiempo.
- *No exportadoras:* A esta categoría pertenecen compañías que podrían exportar a mercados identificados como potenciales para los productos que fabrican, pero que no lo hacen actualmente.

Para cada categoría se identifican un grupo de empresas utilizando la base de datos del registro de exportación de la DIAN. Esta base fue además complementada con información de Proexport sobre empresas no exportadoras pero que tienen potencial para hacerlo.

## **2. Identificación de oportunidades de exportación**

Los empresarios e instituciones colombianas han adquirido durante los años de vigencia del modelo de desarrollo empresarial y de la apertura comercial un amplio conocimiento de los problemas y perspectivas de la economía mundial.

Desde entonces instituciones como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport y Bancoldex han enfocado sus esfuerzos y presupuestos en generar diferentes herramientas para promover la competitividad nacional, las cuales se pueden clasificar en dos rubros:

- i. Apoyos a la oferta: líneas de crédito, formaciones, certificaciones, asesorías y estudios de costos y competitividad para los empresarios nacionales.
- ii. Apoyos a la demanda: esfuerzos realizados para conocer y difundir la información sobre los mercados de interés para los productos colombianos como por ejemplo los estudios de mercado, las misiones, las rondas y los seminarios empresariales al exterior.

Teniendo en cuenta la mayoría de los elementos que se han mencionado y que darán forma al comercio internacional colombiano de los próximos años, en esta sección se propone un enfoque basado en la oportunidad de los productos más que en la oportunidad de los países dadas las condiciones de los tres principales Tratados de Libre Comercio hasta el momento firmados.

Esto no implica que se ignoren factores estructurales que determinarán la competitividad mínima de los productos colombianos en el exterior como la infraestructura, capacidad institucional, costos laborales y estabilidad macroeconómica que se estudian y mencionan en los informes nacionales e internacionales que miden la competitividad como el informe anual del Consejo Privado de Competitividad ni los índices de los informe de Doing Business ni del World Economic Outlook.

No obstante aunque las condiciones en las cuales se desenvuelven las empresas exportadoras en un país son similares, las estrategias y resultados son muy diferentes. Esto se debe, entre otras cosas, a que los mercados internacionales están bien diferenciados y cada nicho tiene sus propias tendencias, potencialidades y competencia. Este trabajo aprovecha la heterogeneidad en los resultados y flujos de comercio particulares a cada producto y busca las condiciones donde el producto colombiano tiene las mejores condiciones de parte de la oferta y la demanda para ser exitoso en el exterior.

Para identificar las oportunidades de exportación se propone un índice de 5 componentes cuya construcción y metodología se describe en la siguiente sección. El objetivo de este índice es servir como base para la comparación intersectorial de las condiciones en cada subsector de la economía para luego, en la siguiente sección, identificar los subsectores con mayores oportunidades y, a partir de la información de aduanas disponible, identificar a las firmas exportadoras en cada uno de los sectores seleccionados.

## **2.1 Metodología índice de potencial exportador**

Con base en la información contenida en los datos de comercio internacional que alberga la base de Naciones Unidas UNComTrade, los decretos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por los cuales se estipulan las nuevas estructuras arancelarias del TLC con Canadá y la información de las empresas exportadoras de las bases de datos de Proexport, la DIAN y el DANE se proponen los siguientes indicadores que pretenden capturar las principales componentes de la oferta y la demanda, y que permiten identificar oportunidades en los respectivos mercados destino.

El objetivo de este ejercicio es servir de medida o ejemplo para establecer una única batería de medidas que permitan hacer seguimiento y concentrar esfuerzos estatales. No obstante la efectividad dependerá del grado de actualización y desagregación de la información de los mercados destinos a estudiar. En el caso Canadiense se encuentra que la clasificación utilizada no es muy desagregada (Sistema armonizado a 6 dígitos), razón por la cual se utiliza la información de la aduana colombiana que en este caso tiene mayor detalle (Sistema armonizado a 10 dígitos).

### **2.1.1 Indicadores de la oferta exportadora**

Un país con mayor vocación exportadora y mayores, crecientes y más frecuentes exportaciones puede aprovechar mucho más las ventajas del comercio internacional a partir de un cambio en la estructura normativa del comercio internacional como un tratado de libre comercio. No obstante el crecimiento de la base exportadora no se puede basar únicamente en la evolución de un país en un sector; razón por la cual se propone un segundo grupo de factores.

La competencia no se da en el vacío y por lo tanto es necesario incluir variables que nos permitan identificar sectores con potencial. Estos últimos se definen bajo la teoría de Hausman y Rodrick como sectores donde países con similares estructuras y recursos han incursionado y a los cuales se puede imitar. Por esta razón se incluyen variables como la experiencia de países de la competencia en cada subsector de la economía y la vocación exportadora promedio de este grupo versus la colombiana.

Con base en la información de comercio internacional disponible entre los años 2008 y 2012 y la teoría alrededor de la cual se establecieron los factores más importantes que determinan el éxito de un producto, se identificó la ventaja comparativa revelada colombiana, la ventaja comparativa revelada de la competencia<sup>10</sup>, el crecimiento de los últimos dos años, el tamaño del mercado nacional y la experiencia como elementos determinantes de la competitividad. Los indicadores utilizados se describen a continuación:

### ***Índice de Ventaja Comparativa Revelada (IVCR)***

El IVCR se usa para determinar la competitividad relativa de los sectores o productos de un país. El índice compara la participación del producto en las exportaciones del país, con la participación de las exportaciones mundiales del producto en las exportaciones mundiales totales. El índice siempre tiene un valor mayor que cero. Si el índice es mayor que 1, el país tiene una ventaja comparativa en el producto analizado, y si es menor que 1, el país tiene una desventaja comparativa en el producto.

$$IVCR_{ij} = \frac{\left( \frac{X_{ij}}{X_i} \right)}{\left( \frac{X_{wj}}{X_w} \right)}$$

$IVCR_{ij}$  Índice de Ventaja Comparativa Revelada del país i para el producto j

$X_{ij}$  Valor de las exportaciones del país A del producto j

$X_i$  Valor de las exportaciones mundiales del producto j

$X_{wj}$  Valor de las exportaciones totales del país A

$X_w$  Valor de las exportaciones totales mundiales

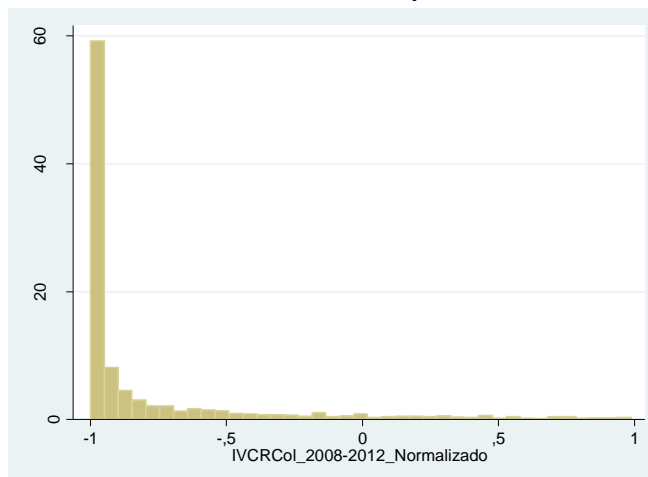
El IVCR para Colombia se normaliza para tomar valores entre -1 y 1 para hacer más fácil su lectura y agregación. Esta alteración sigue los argumentos expuestos en (Lima y Álvarez, 2008) sobre las ventajas en términos interpretativos y desventajas en términos de trazabilidad de este tipo de intervención en los indicadores. No obstante, para poder explotar la variabilidad dentro del rango especificado, también se truncó la distribución de los últimos cinco percentiles en un valor máximo igual a 1. Esto con el propósito de evitar

---

<sup>10</sup> Los países denominados como competencia corresponden a: Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú.

que una pequeña cantidad de datos atípicos distorsionen la magnitud promedio del indicador.

**Gráfica 3 Histograma del Componente relativo al Índice de Ventaja Comparativa Revelada para Colombia entre los años 2008 y 2012**



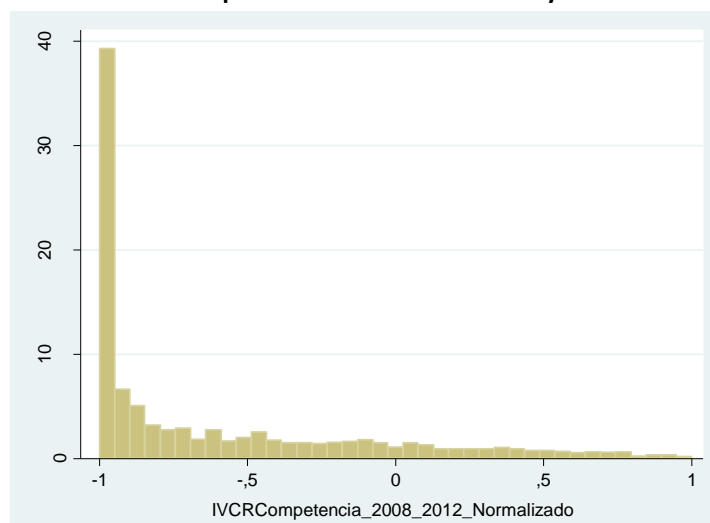
**Fuente: UnComTrade, DANE**

Dada la concentración de la oferta productiva colombiana se puede observar como más del 70% de la distribución en la Gráfica 3 se concentra en el primer segmento de la distribución. Es decir que de todas las posibles categorías arancelarias en las cuales se puede concentrar la exportación colombiana (alrededor de 8000) tan solo en un 10% de las mismas se encuentra una vocación exportadora por encima de los promedios mundiales.

Replicando el mismo ejercicio para las exportaciones promedio del grupo denominado anteriormente como “Competencia” se obtienen los resultados en la Gráfica 4, donde al igual que para el caso colombiano tan solo el 15% de la distribución presenta valores positivos mayores a cero

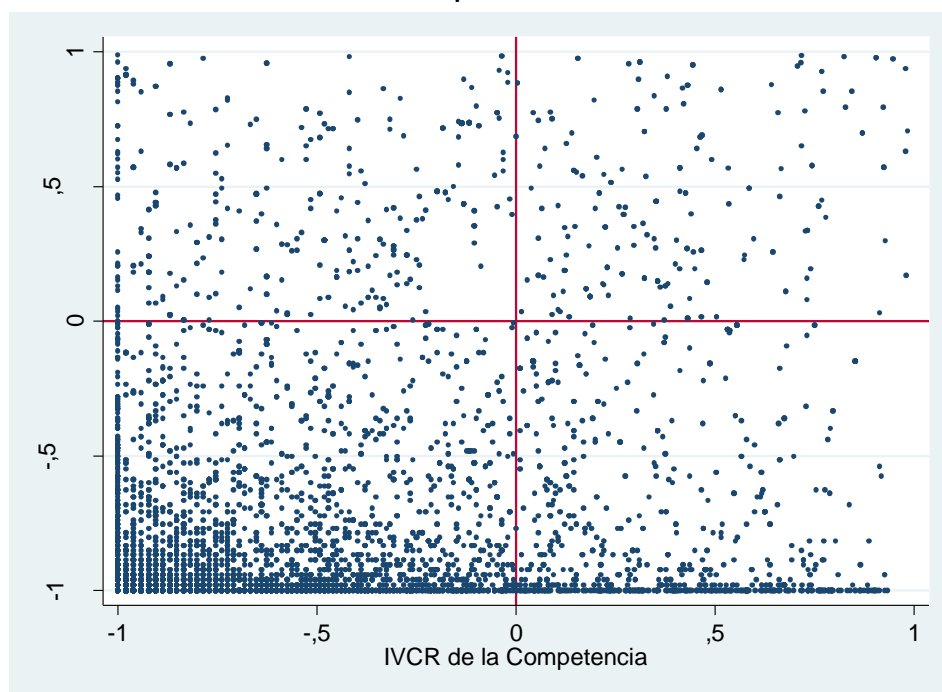
La similitud entre la dotación de recursos y el desarrollo comercial de la economía colombiana y de las de la competencia hacen que los procesos de enfoque y especialización sean a su vez similares. Esto ha creado estructuras exportadoras similares que compiten por los mismos nichos de mercado. Tal es el caso de las flores, los bananos y el café.

**Gráfica 4 Histograma del Componente relativo al Índice de Ventaja Comparativa Revelada para los países de la Competencia entre los años 2008 y 2012**



Fuente: UnComTrade, DANE

**Gráfica 5 Distribución de los sectores según la vocación exportadora colombiana y de los países de su competencia**



Fuente: UnComTrade, DANE

Entre los 8.700 casos en los que se clasifica el comercio internacional, Colombia tiene vocación exportadora tan solo en 689 casos. De estos hay 300 casos en los que los países de la competencia tienen también vocación exportadora. Esto se evidencia en la Gráfica 5

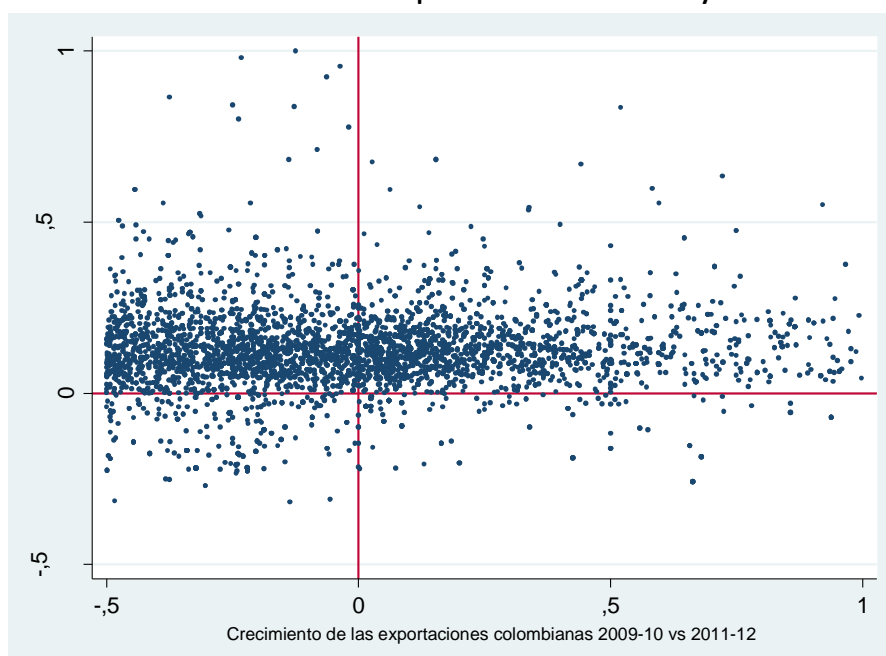
dadas las diferencias en concentración entre el primer cuadrante donde ambos tienen vocación exportadora y el tercer cuadrante donde ninguno tiene vocación exportadora.

La relevancia de este indicador radica en conocer la posición relativa de las apuestas sectoriales recientes y en las apuestas exportadoras de países con similares recursos y capacidades al nuestro. Esto no sólo permite determinar que posiciones se deben fortalecer para poder permanecer en los mercados internacionales en el largo plazo sino también identificar los nichos donde la competencia ha entrado y que Colombia puede entrar fácilmente. En términos teóricos, se trata de ver los árboles más cercanos en el bosque de productos y mercados descrito en la obra de Hausman.

### ***Crecimiento en los últimos 4 años***

La probabilidad de una oportunidad de exportación es proporcional al tamaño y dinámica de la oferta en el sector en el cual se clasifica el producto. Esto, debido a los “spillover effects” de los esfuerzos tecnológicos, de innovación, de marca y de reconocimiento que permiten obtener altas economías de alcance a nivel de producto y de escala a nivel de sector.

**Gráfica 6 Crecimiento de las exportaciones colombianas y mundiales**



**Fuente: UnComTrade, DANE**

La Gráfica 6 es el promedio en cada sector del crecimiento de las exportaciones colombianas entre los periodos 2011-2012 y 2009-2010. Además se debe truncar la distribución en un máximo cercano para explotar la variabilidad cercana al cero. Para esto, se truncó el percentil 99 de la distribución en un máximo igual a uno. Esto quiere decir

que no es necesario un crecimiento mayor al 100% para evidenciar la existencia de una oportunidad exportadora.

Con esto se busca evidenciar que tanto ha crecido la oferta colombiana respecto a la oferta mundial y se logra minimizar la volatilidad de los booms de precios en commodities y de las exportaciones esporádicas y capturar el dinamismo reciente a nivel sectorial.

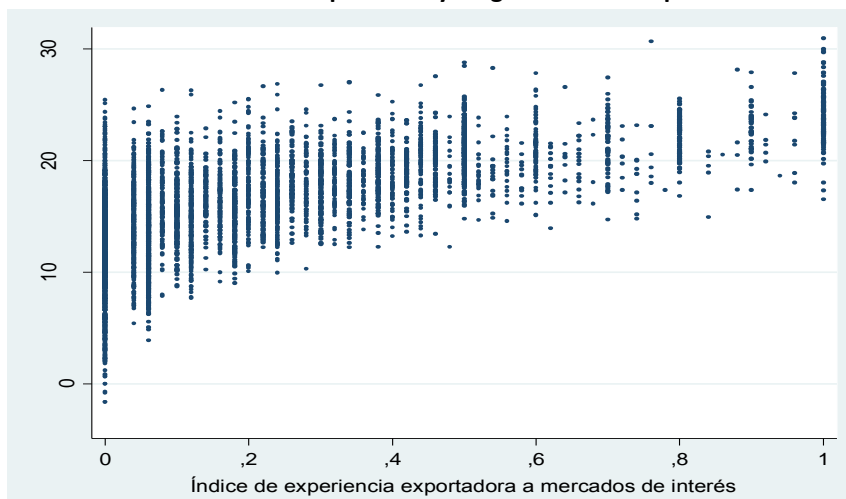
De los 8387 sectores del comercio internacional para los cuales hay disponibilidad de datos (sistema armonizado HS3 a seis dígitos), se encuentra que hay 4502 sectores donde hay crecimiento de exportaciones colombianas y mundiales es decir una participación creciente en un mercado creciente. No obstante también hay 2328 mercados creciendo en los cuales no hay participación colombiana alguna. Finalmente hay 1265 mercados que no han crecido en los últimos cuatro años donde la participación colombiana ha aumentado.

#### ***Experiencia exportadora en los últimos 4 años***

El conocimiento de los mercados y procesos involucrados en el desarrollo de un proyecto exportador son crecientes y acumulativos. Las empresas con más años exportando un producto en un mercado determinado pueden tener más información sobre hacia y cuanto crecer. Esta experiencia como se puede ver en la Gráfica 7 se relaciona con mayores niveles de exportaciones promedio en los últimos cuatro años.

Hay mercados de más difícil acceso debido a condiciones de calidad, certificaciones, barreras para-arancelarias y competencia interna. Estos destinos son también los más deseables debido al mayor poder adquisitivo de sus consumidores como Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea y a nivel regional Chile y México.

**Gráfica 7 Indicador de experiencia y magnitud de las exportaciones<sup>11</sup>**



**Fuente: UnComTrade, DANE**

El indicador de experiencia propuesto da la siguiente valoración a los años de experiencia que tienen las firmas colombianas en cada subsector de las exportaciones colombianas.<sup>12</sup> Dado que el mercado de interés es el Canadiense un año de experiencia da 5 puntos, un año de experiencia a mercados de difícil acceso como Estados Unidos o Canadá es equivalente a 3 puntos y un año a mercados de difícil acceso regionales como Chile o Canadá es equivalente a 2 puntos. El puntaje normalizado en 1 tiene una media de 0,14 y una mediana de 0,04, lo que demuestra que la mayor parte de las firmas en los registros exportadores tienen poca experiencia en estos destinos.

### ***Tamaño del mercado nacional***

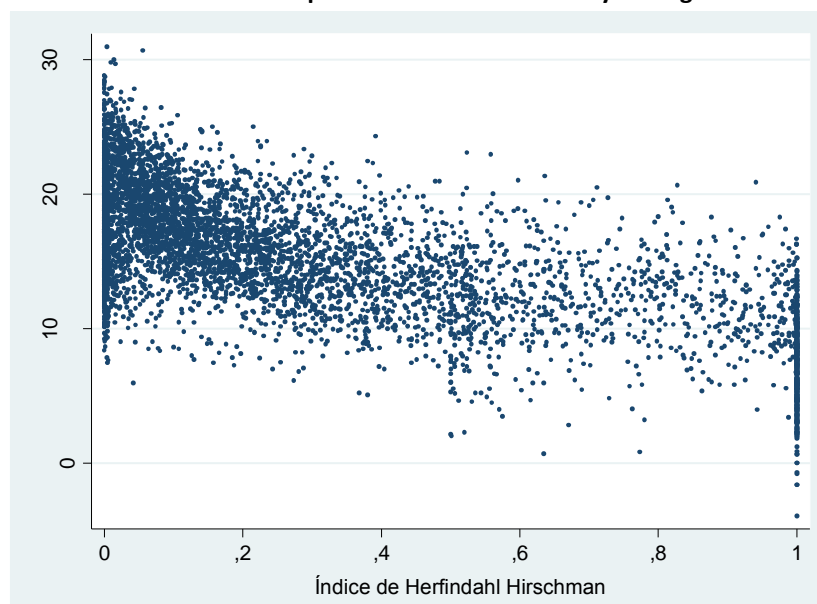
La relación entre la competencia sectorial en el mercado interno y la capacidad de exportar de las firmas se justifica en procesos más arduos de competitividad y productividad que enfrentan las firmas para sobrevivir en el mercado interno. Una empresa que poco competitiva en el mercado local difícilmente será exitosa en mercados internacionales donde las opciones son mucho mayores. También la competencia lleva a las empresas a intentar enfocarse y diferenciarse del resto para poder crecer en los

<sup>11</sup> Las exportaciones por sector exportador se calculan como el promedio exportado por cada firma entre 2009 y 2012 para cada sector arancelario. Se define sector como el conjunto de sectores con igual clasificación arancelaria de 6 dígitos en el sistema armonizado internacional revisión 3.A. para Colombia.

<sup>12</sup> La disponibilidad de información de Proexport, el DANE y la DIAN. Hacen posible el cálculo de este indicador a nivel de subsector exportador definido como aquellos productos con igual clasificación arancelaria a 10 dígitos según el sistema armonizado HS Rev.3.a para Colombia

mercados: estas son capacidades de innovación que permitirán a las empresas adaptarse al contexto de los mercados internacionales de forma eficiente.

**Gráfica 8 La concentración del mercado exportador a nivel de firmas y la magnitud de las exportaciones<sup>13</sup>**



**Fuente: UnComTrade, DANE**

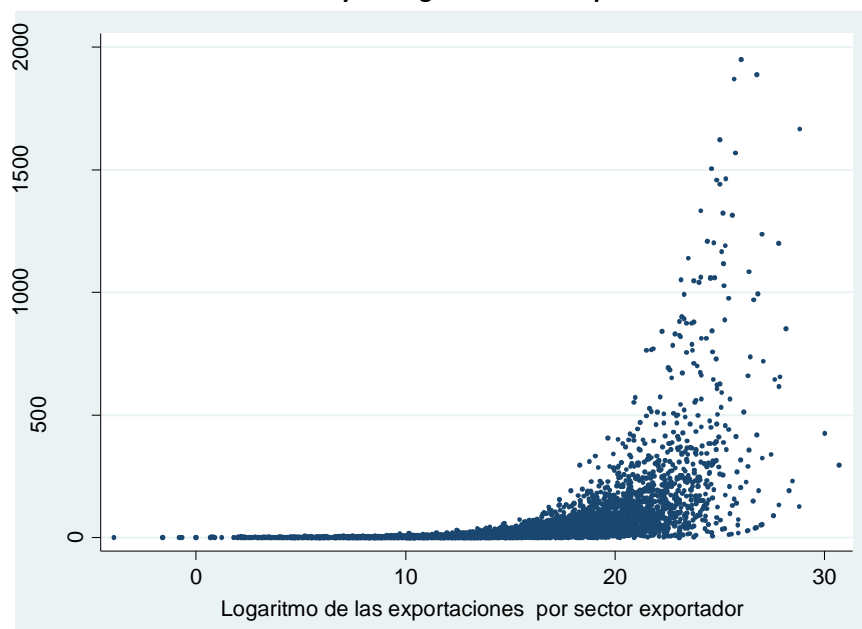
Para capturar el efecto de la competencia y el tamaño del mercado interno se mira cuantas empresas trabajan en los productos de cada subsector denominado por códigos arancelarios a diez dígitos y por el Índice de Herfindahl Hirschman<sup>14</sup> calculado para cada sector exportador.

Cómo se puede ver en la Gráfica 8 existe una relación negativa entre la magnitud de las exportaciones y la concentración de los mercados. Las empresas ubicadas en los sectores con mayor competencia, también sectores con mayores exportaciones no tradicionales, se han desarrollado en ambientes más competitivos y pueden tener actualmente más capacidades para incursionar y competir en mercados extranjeros.

<sup>13</sup> Las exportaciones por sector exportador se calculan como el promedio exportado por cada firma entre 2009 y 2012 para cada sector arancelario. Se define sector como el conjunto de sectores con igual clasificación arancelaria de 6 dígitos en el sistema armonizado internacional revisión 3.A. para Colombia.

<sup>14</sup> Se calcula como la suma de las participaciones de cada firma al cuadrado por 10.000. Entre más alto sea mayor es la concentración de la oferta exportadora en ese sector.

**Gráfica 9 Las firmas y la magnitud de las exportaciones**<sup>15 16</sup>



Fuente: UnComTrade, DANE

A pesar de que la relación es mucho menos notoria que en el caso anterior, en la Gráfica 9 se puede ver que existe una relación positiva marginal entre las exportaciones realizadas en los últimos cuatro años y la cantidad de firmas exportadoras en cada sector exportador.

Lo anterior se puede interpretar como un efecto positivo de la competencia en esos mismos sectores en el mercado interno. Aunque en la mitad derecha de la gráfica se encuentra una gran dispersión de las observaciones. Esto quiere decir que hay una gran diversidad en cuanto a la cantidad de empresas en los sectores más exportadores. Lo anterior puede deberse a factores como los costos de entrada, el acceso al crédito, la escala y la trayectoria empresarial entre otros.

<sup>15</sup> Las exportaciones por sector exportador se calculan como el promedio exportado por cada firma entre 2009 y 2012 para cada sector arancelario. Se define sector como el conjunto de sectores con igual clasificación arancelaria de 6 dígitos en el sistema armonizado internacional revisión 3.A. para Colombia.

<sup>16</sup> Se descarta el percentil 99 de la distribución correspondiente a la cantidad de empresas exportadoras por ser datos atípicos no comparables.

**Tabla 2 Resumen de Indicadores de la Oferta**

Indicador	Desagregación	Clasificación	Transformación	Fuente
<b>IVCR – Colombia</b>	Sectores	Sistema armonizado a 6 dígitos	Distribución normal estándar truncada	Naciones Unidas UnComTrade
<b>IVCR –Competencia</b>	Sectores			
<b>Crecimiento sectorial</b>	Subsectores	Sistema armonizado a 10 dígitos	Compuesta de 2 categorías normalizadas	Estadísticas de exportaciones a nivel de firma DIAN, DANE
<b>Experiencia de las firmas</b>	Subsectores		Compuesta de 3 categorías normalizadas	
<b>Concentración de la oferta</b>	Subsectores		Inversa	
<b>Tamaño del mercado</b>	Subsectores		Truncada en 1000 y normalizada	

Fuente: Elaboración propia

Dado que el objetivo final de estos indicadores es la construcción de un índice, las series son transformadas para garantizar las relaciones directas entre los componentes. Además para explotar la variabilidad interna en cada categoría las series son acotadas con un máximo de 1 desde el percentil 99; omitiendo datos atípicos que puedan distorsionar o reducir la escala.

Por otro lado, los países presentan las cifras de comercio internacional con diferentes agregaciones. Esto hace que sea imposible conocer cifras para un producto particular y detallado. La mayor especificidad disponible son los aranceles a 10 dígitos: no obstante estos se refieren a subsectores tanto específicos como generales en los cuales se encuentra una variedad de bienes como por ejemplo:

Arancel - 6302600000: Ropa de cama, de mesa, de tocador o cocina: Ropa de tocador o cocina, de tejido con bucles del tipo toalla, de algodón.

Arancel - 3703900000: Papel, cartón y textiles, fotográficos, sensibilizados, sin impresionar.

Idealmente un índice debe contar con la información más desagregada y detallada posible. No obstante debido a la disponibilidad de información en este caso se usan la desagregación sectorial a 6 dígitos en los casos detallados en la Tabla 2.

## 2.1.2 Indicadores de la demanda

Hausman y Rodrick en el documento de trabajo “Lo que uno exporta importa” de 2005, discuten los factores más influyentes en el crecimiento sostenible de un proyecto

exportador. En él se argumenta que el enfoque y la diferenciación con conocimiento de mercado es una de las estrategias más exitosas.

Un proyecto exportador exitoso debe tener en cuenta a la demanda. No se trata de desarrollar empresas alrededor de demandas específicas de los receptores potenciales sino adaptar e innovar la base exportadora ya existente ajustándola hacia nichos de mercado solventes, crecientes y en el mejor de los casos: permanentes.

Para efectos de este ejercicio se utilizará la información de Canadá teniendo en cuenta la ratificación reciente del tratado de libre comercio firmado con Colombia. Con base en información de Statistics Canadá, UnComtrade de Naciones Unidas y del decreto arancelario que da origen a este acuerdo se presentan los siguientes indicadores que reflejan la magnitud de la ventana de oportunidad existente.

### ***Índice de intensidad importadora***

El III se usa para determinar la intensidad relativa de las importaciones de un país. El índice compara la participación del producto en las importaciones del país, con la participación del producto en las importaciones mundiales. El índice siempre tiene un valor mayor que cero. Si el índice es mayor que 1, el país es intensivo en el producto analizado, y si es menor que 1, el país no es intensivo, no presenta una gran demanda, por el producto.

$$III_{ij} = \frac{\left( \frac{M_{ij}}{M_i} \right)}{\left( \frac{M_{wj}}{M_w} \right)}$$

$III_{ij}$  Índice de Intensidad Importadora del país i para el producto j

$M_{ij}$  Valor de las importaciones del país A del producto j

$M_i$  Valor de las importaciones mundiales del producto j

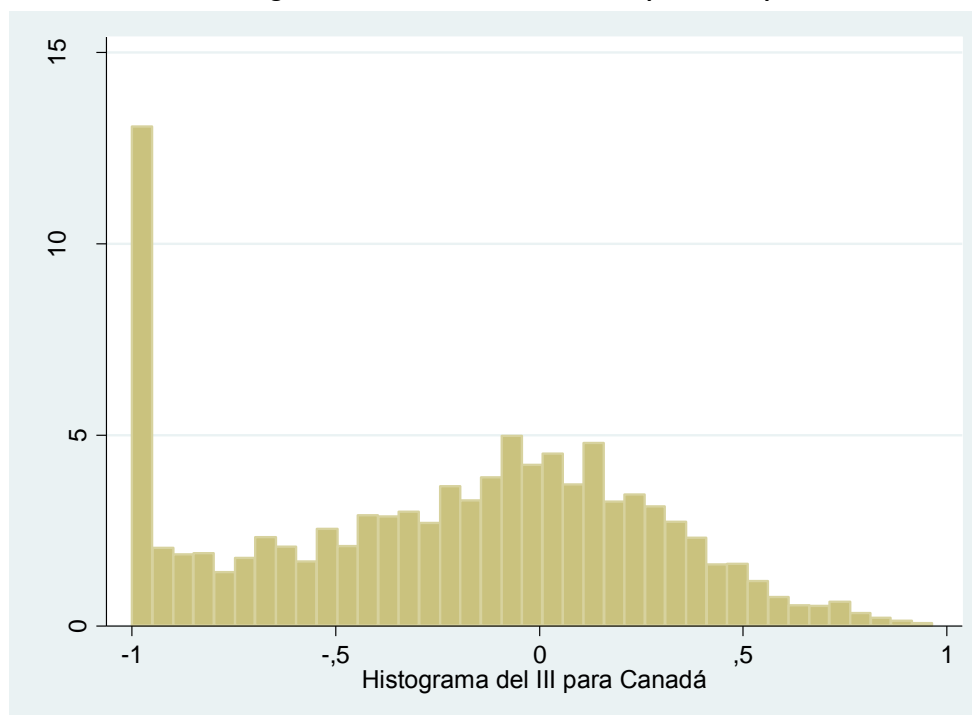
$M_{wj}$  Valor de las importaciones totales del país A

$M_w$  Valor de las importaciones totales mundiales

El III para Canadá se normaliza para tomar valores entre -1 y 1 para hacer más fácil su lectura y agregación. Esta alteración sigue los argumentos expuestos en (Lima y Álvarez, 2008) sobre las ventajas en términos interpretativos y desventajas en términos de trazabilidad de este tipo de intervención en los indicadores. No obstante, para poder

explotar la variabilidad dentro del rango especificado, también se truncó la distribución del último percentil en un valor máximo igual a 1. Esto con el propósito de evitar que una pequeña cantidad de datos atípicos distorsionen la magnitud promedio del indicador.

**Gráfica 10 Histograma del Índice de Intensidad Importadora para Canadá**



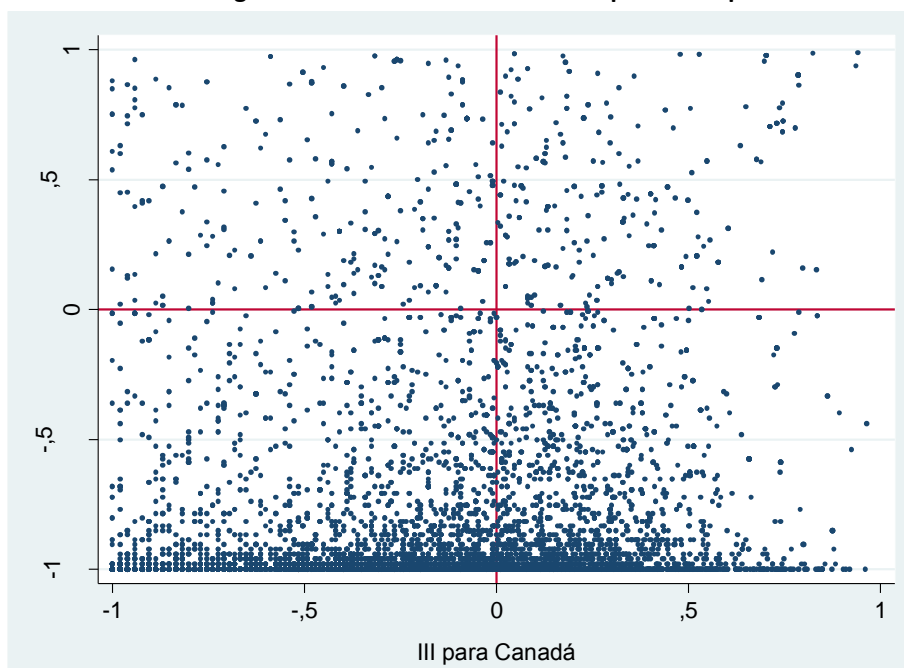
**Fuente: UnComTrade, DANE**

La Gráfica 10 muestra la distribución de las observaciones (sectores) en el índice de intensidad importadora para Canadá. En tan solo 3327 de casi 8mil casos los valores son mayores a cero indicando que Canadá importa más que el promedio mundial en estos productos.

En la mayor parte de los casos se encontrará un pico en el extremo inferior de la distribución dado que la mayor parte de los países producen muchos bienes para su consumo y por tanto no los importan, o importan ocasionalmente.

Este indicador fue calculado sobre las importaciones promedio de los últimos 4 años. Esto hace que los resultados no se vean afectados por estacionalidades ni importaciones esporádicas. Los resultados muestran que hay 831 sectores en los cuales Canadá es muy intensivo (III mayor a 0,5) en importaciones y es probable que sean nichos de mercado longevos y estables con oportunidades para explotar, razón por la cual se incluye este indicador en el índice.

**Gráfica 11 Histograma del Índice de Intensidad Importadora para Canadá**



**Fuente: UnComTrade, DANE**

Al cruzar los resultados para dos indicadores como el IVCR para Colombia y el III para Canadá se pueden ver ciertos hechos estilizados. En primer lugar cabe notar que en la mayor parte de los sectores Canadá no tiene una vocación importadora, y entre los restantes son aún más pocos aquellos en los cuales Colombia tiene una correspondiente vocación exportadora (306). Estos son representados en la Gráfica 11 en el cuadrante superior derecho.

### ***Ventajas con el TLC Canadá-Colombia***

Los tratados de libre comercio firmados en los últimos años traen una serie de ventajas para los productos colombianos en tanto ofrecen reducciones arancelarias paulatinas y permanentes. No obstante, la ventajas u oportunidades que se van a crear dependerán en gran medida de los nuevos términos que ofrezcan dichos mercados destino a países de nuestra competencia.

En general los países como Colombia reciben el trato de “Nación Más Favorecida-MFN” en el comercio internacional. Este es un régimen especial de bajos aranceles para determinadas cuotas de exportaciones que ofrecen países de mayor tamaño a países de menor tamaño.

Por lo tanto, la ventaja arancelaria real que aplica en adelante, se debe medir como la desgravación para cada categoría arancelaria (Primera columna de la Tabla 3) desde el 15 de Agosto de 2011 cuando se firmó el tratado y hasta la actualidad en la segunda mitad del 2013.

**Tabla 3 Categorías de desgravación arancelaria planteadas en el decreto del TLC entre Colombia y Canadá**

<i>Categoría</i>	<i>Subsectores<sup>17</sup></i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
		<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<b>A</b>	8.099	100%	100%	100%
<b>B</b>	19	33%	67%	100%
<b>C</b>	154	14%	29%	43%
<b>D17</b>	1	6%	12%	18%
<b>E</b>	101	0%	0%	0%

Fuente: Decreto arancelario MinCIT, elaboración propia.

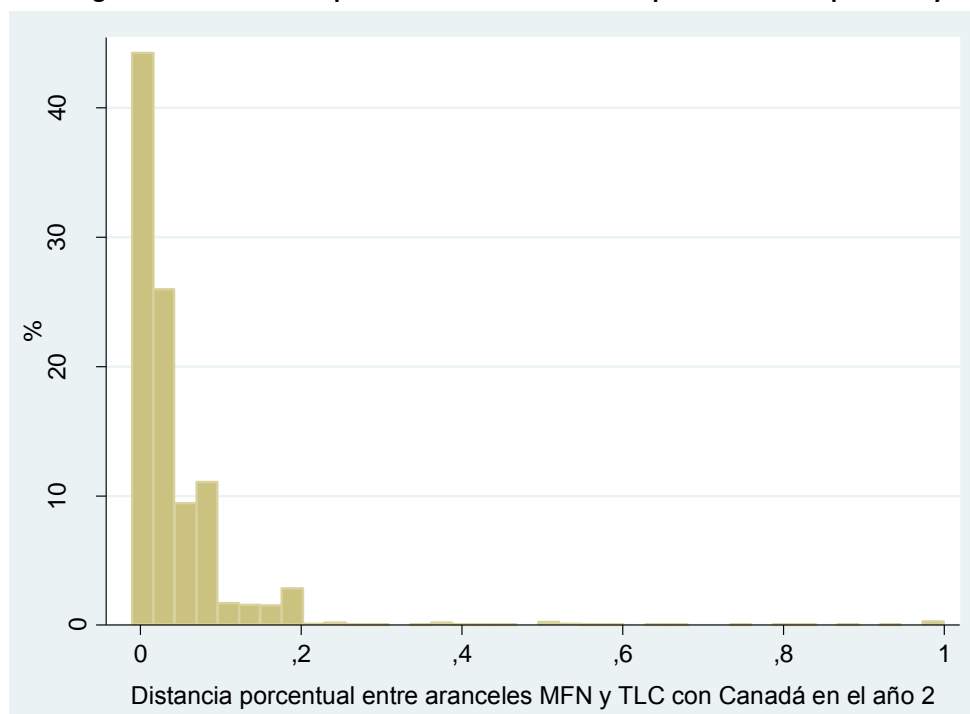
Cómo se puede ver en la Tabla 3 la mayor parte de los subsectores recibieron tratamiento tipo A lo que aseguraba una desgravación total desde el comienzo del tratado. No obstante, muchas de estas partidas ya contaban con un arancel nulo por lo que no hubo cambio. Más aún muchos de los países de la competencia también reciben un arancel nulo o de similar magnitud.

Para calcular la distancia real entre los aranceles actualmente ofrecidos a Colombia vs sus competidores se compara la distancia entre los decretos canadienses que estipulan los aranceles MFN para 2013 y el TLC Colombia-Canadá calculado para el año dos de operación. Los resultados se observan en la Gráfica 12 .

---

<sup>17</sup> El TLC fue negociado a nivel de subsectores de 6 dígitos más especificaciones de cuotas. Esto lleva una desagregación promedio de 8 dígitos lo que establece una nueva categorización sectorial única para este indicador. Luego de una revisión caso a caso de las medidas non ad-valorem estipuladas en el tratado se promedió cada caso según la relevancia en las exportaciones colombianas en cada subsector arancelario al (los) cuales hacían referencia dichas medidas. Es de esperar que si las exportaciones crecen por encima de los umbrales/cuotas especificadas el arancel sería mayor y de acuerdo a medidas como el peso, el volumen, las unidades, las composiciones y demás posibles especificaciones.

**Gráfica 12 Histograma de la distancia porcentual entre el arancel aplicado a la competencia y a Colombia**



Fuente: MinCit, Statistics Canadá, WorldBank Wits-Databank

Los resultados muestran que en realidad la distancia entre el TLC y el régimen arancelario que cubija a los competidores colombianos son en promedio un 4,2% mayor, aunque más de la mitad de los subsectores tienen apenas un 2,5% de diferencia.

**Tabla 4 Resumen de Indicadores de la Demanda**

Indicador	Desagregación	Clasificación	Transformación	Fuente
<b>III Canadá</b>	Sectores	Sistema armonizado a 6 dígitos	Truncada en uno y normalizada	Statistics Canadá, UNComTrade. Banco Mundial WITS, MinCIT.
<b>Distancia MFN-TLC</b>	Subsectores	Sistema armonizado a 7 dígitos	Variable porcentual construida para el intervalo [0,1]	

Fuente: Elaboración propia

Dado que el objetivo final de estos indicadores es la construcción de un índice, las series son transformadas para garantizar las relaciones directas entre los componentes. Además para explotar la variabilidad interna en cada categoría las series son truncadas con un máximo de 1 desde el percentil 99; omitiendo datos atípicos que puedan distorsionar o reducir la escala.

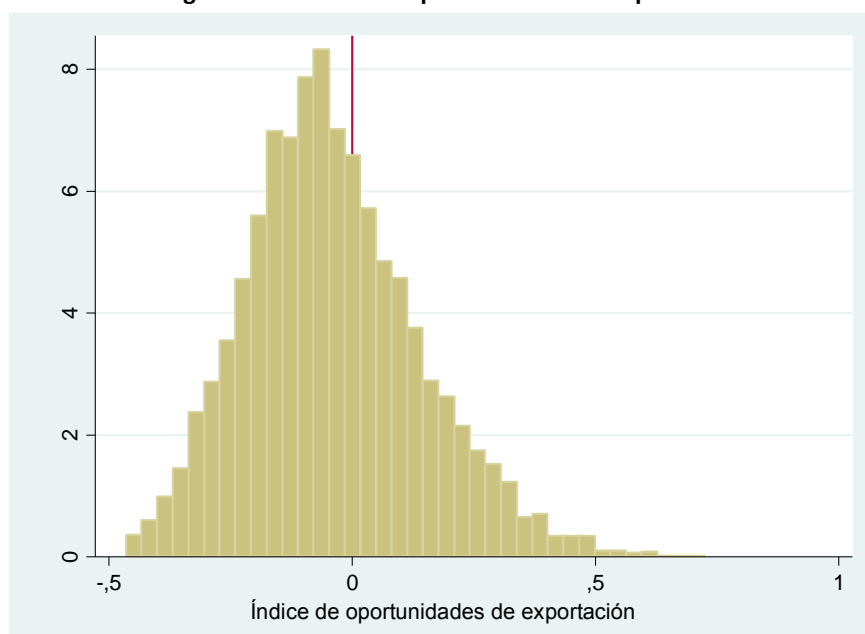
## 2.2 Resultados

Los componentes anteriormente detallados operan en rangos entre -1 y 1. Todos tienen relación directa con la oportunidad para exportar y presentan medianas por debajo del promedio mostrando la excepcionalidad y éxito de pocos bienes.

Las altas varianzas de los indicadores, los bajos valores promedio que presentan actualmente y la estructura de truncamiento propuesta garantiza que con el tiempo y a medida que crezcan las exportaciones el indicador podrá reflejar el crecimiento de la oportunidad sin agotarse, por lo que se considera ideal para hacer tanto comparación sectorial como seguimiento anual.

El promedio de los 7 componentes propuestos tendrá un rango entre -1 y 1. En este caso se cuenta con una desagregación subsectorial a nivel de 10 dígitos arancelarios que de acuerdo con la disponibilidad de información representan 5767 casos para los cuales se cuentan con datos para cada indicador.

**Gráfica 13 Histograma del índice de oportunidades de exportación con Canadá**

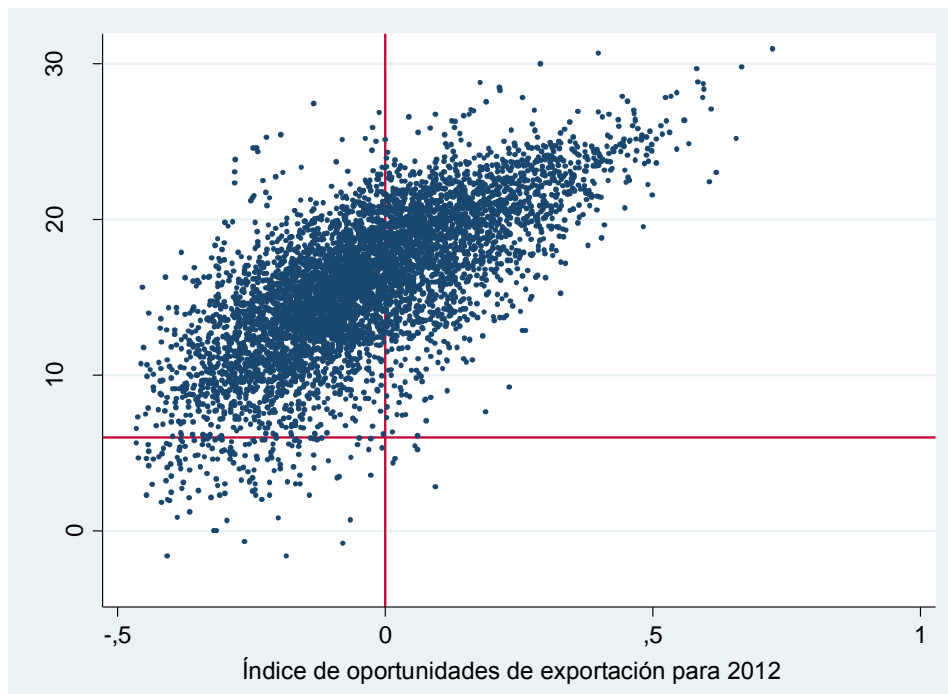


**Fuente:** MinCIT, Statistics Canada, WorldBank Wits-Databank, DIAN, DANE, Proexport. **Elaboración propia**

El índice final presenta la distribución presentada en la Gráfica 13. Si bien hay una media cercana menor a cero, se debe tener en cuenta que el contexto macroeconómico mundial afectó componentes como la intensidad importadora canadiense y el crecimiento de las exportaciones mundiales por capítulo arancelario. No obstante con pocos años de

seguimiento y con la ampliación futura de la base exportadora se esperaría que entre el 40% y el 50% de la distribución se desplace a la derecha marginalmente.

**Gráfica 14 Relación entre el Índice de oportunidades de exportación y las exportaciones promedio de los últimos 4 años por sector exportador**

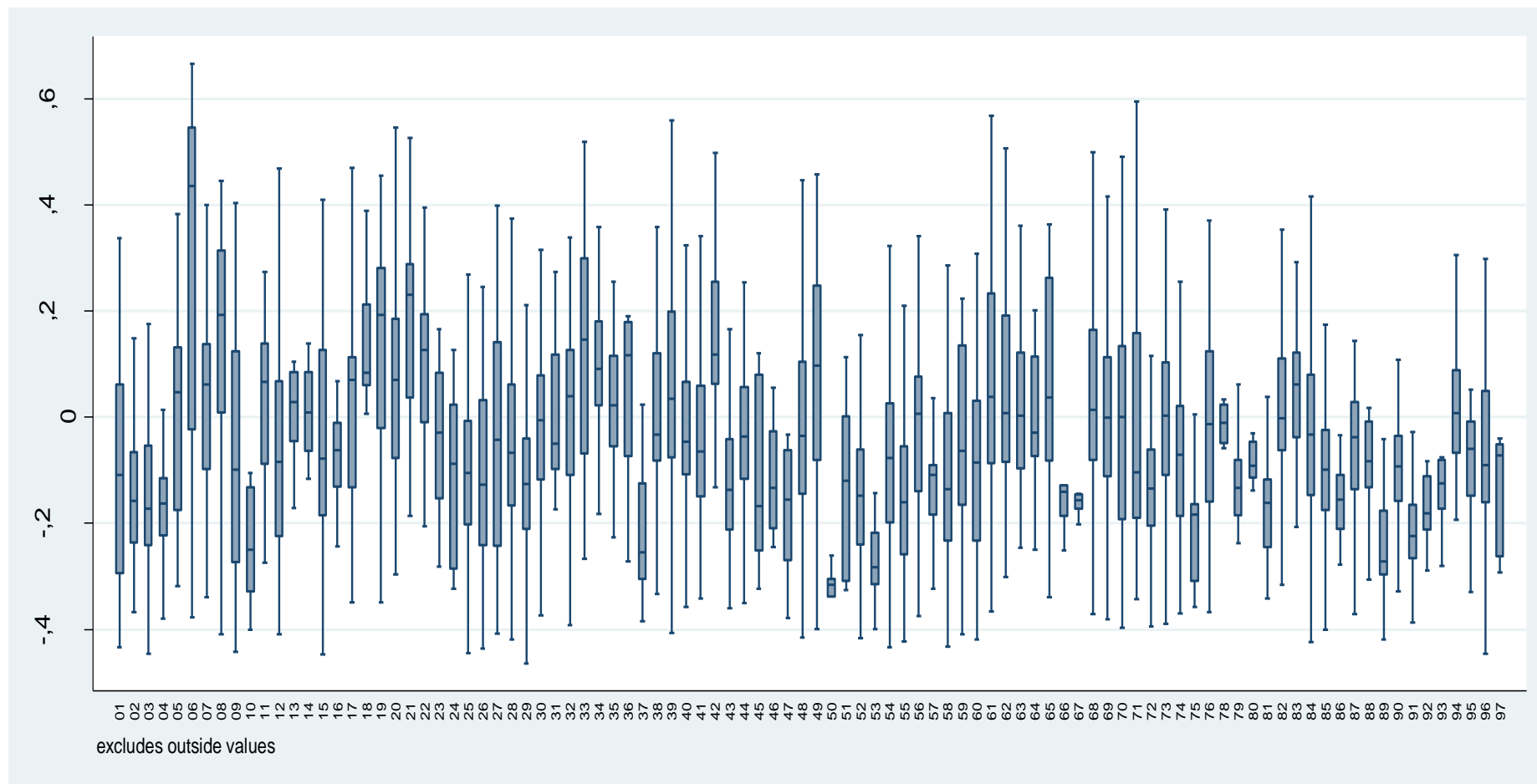


Fuente: MinCIT, Statistics Canada, WorldBank Wits-Databank, DIAN, DANE, Proexport. Elaboración propia

La pertinencia del indicador se puede evaluar al compararlo con la magnitud de las exportaciones para cada subsector exportador como se muestra en la Gráfica 15. La relación entre las exportaciones y el índice es positiva. En general se encuentra que si bien la mayor parte de los sectores exportadores han exportado más de 1 millón de dólares entre 2009 y 2011, no todos ellos cuentan con las mayores oportunidades para exportar tal y como fueron definidas.

Al mirar los patrones de variación del índice dentro de las mayores categorías exportadoras (Ver Gráfica 15), se puede ver como el núcleo de las distribuciones está relativamente disperso con algunos casos excepcionales como los aranceles 50, 66, 67, 79 y 81. Los extremos de las barras corresponden los valores extremos como en cada caso corresponden a subsectores con atípicas grandes o muy bajas oportunidades respecto a su macrosector exportador.

**Gráfica 15** Dispersión del índice de oportunidades de exportación para 2012 por grandes macro sectores exportadores<sup>18</sup>



Fuente: MinCIT, Statistics Canada, WorldBank Wits-Databank, DIAN, DANE, Proexport. Elaboración propia

<sup>18</sup> Macrosectores definidos según clasificación a dos dígitos del sistema armonizado Rev.3.

**Tabla 5 Promedio por grupo de oportunidades e indicador**

	Subsectores con un índice menor o igual a cero Valor promedio x 100	Subsectores con un índice mayor a cero Valor promedio x 100
<b>Índice</b>	-14,96	14,52
<b>IVCR para Colombia</b>	-91,42	-40,70
<b>IVCR de la competencia</b>	-7,71	-17,97
<b>Crecimiento</b>	12,99	14,10
<b>Concentración de la oferta</b>	64,59	87,87
<b>Tamaño de la oferta</b>	1,80	10,83
<b>Experiencia</b>	11,12	33,96
<b>III para Canadá</b>	-29,18	7,98
<b>Oportunidad del TLC</b>	3,76	5,68

Fuente: MinCIT, Statistics Canada, WorldBank Wits-Databank, DIAN, DANE, Proexport. Elaboración propia

La Tabla 5 presenta el promedio del indicador para el grupo de menores oportunidades exportadoras el cual presenta un índice de oportunidades menor o igual a cero y el grupo de mayores oportunidades el cual presenta un índice mayor a cero. Como se puede ver en general los valores son mayores en el segundo grupo.

El segundo indicador es quizás el que más arrastra la distribución de ambos grupos a la izquierda. Esto quiere decir que la mayor parte de la oferta exportadora colombiana, tanto aquella con como sin altos índices de oportunidades, proviene de subsectores en los cuales Colombia no tiene una ventaja comparativa.

La Tabla 6 presenta los 15 subsectores de actividad con mayores índices de oportunidades de exportación entre los que se encuentran artículos de cobre y aluminio para las cocinas y los jugos de fruta.

**Tabla 6 20 Sectores con mayor Índice de Oportunidades de exportación 2012**

Firmas identificadas según: - Índice de oportunidades -- Arancel de exportación	Promedio 2008-2012 Exportaciones de la firma para todos los productos
<b>1. 2,9959</b>	
7418109000 - Los demás artículos de uso doméstico y sus partes de cobre.	85.095.832
<b>2. 2,6028</b>	
2009899000 - Los demás jugos de cualquier otra fruta o fruto u hortaliza, sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.	48.133.450
<b>3. 2,5004</b>	
2009894000 - Jugo de mango sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.	9.322.395
<b>4. 2,4995</b>	
2009893000 - Jugo de guanábana (anona muricata) sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar o edulcorante	4.402.090

<b>5. 2,4350</b>	
2009891000 - Jugo de papaya sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante	2.742.686
<b>6. 2,4306</b>	
7615102000 - Los demás artículos de cocina de aluminio.	362.986.271
<b>7. 2,4097</b>	
7615108000 - Partes de ollas de presión y de los demás artículos de cocina, de aluminio.	502.989.424
<b>8. 2,3408</b>	
7615101000 - Ollas de presión de aluminio (para usos domésticos).	218.331.904
<b>9. 2,3361</b>	
1207109000 - Las demás semillas de nuez y almendra de palma, incluso quebrantadas.	962.056
<b>10. 2,3337</b>	
7615109000 - Partes de artículos de uso doméstico de aluminio.	34.450.562
<b>11. 2,2035</b>	
2009892000 - Jugo de maracuyá (parchita) (pasiflora edulis), sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante	104.409.573
<b>12. 2,1418</b>	
1207101000 - Nuez y almendra de palma para siembra.	14.795.967
<b>13. 1,8984</b>	
7418101000 - Esponjas ,estropajos, guantes y artículos similares de cobre para fregar, lustrar o usos análogos de cobre.	85.452.454
<b>14. 1,8694</b>	
6505009000 - Los demás sombreros y demás tocados de punto o confeccionados con encaje u otro producto textil, en pieza (pero no en tiras), incluso guarnecidos	4.137.508.271
<b>15. 1,8560</b>	
9619002010 - Compresas y tampones higiénicos, de pasta de papel ,papel, guata de celulosa o napa de fibras de celulosa.	1.122.024.155

**Fuente:** MinCIT, Statistics Canada, WorldBank Wits-Databank, DIAN, DANE, Proexport. Elaboración propia

## 2.3 Identificación de empresas

Cada vez que se realiza una exportación, los datos de los exportadores y de los productos quedan consignados en las aduanas nacionales. Esto permite saber cual es la oferta exportadora regional y cuales son por ejemplo las firmas con mayores exportaciones en el país.

Esta base de datos, con más de quinientas mil observaciones para los últimos 4 años fue cruzada con los resultados del índice de oportunidades exportadoras de 2012 para identificar aquellas firmas que operan en sectores con alto potencial. Este instrumento es útil en términos de focalización de políticas públicas o vigilancia cercana al comportamiento de las exportaciones en el contexto empresarial actual.

No obstante, se encontraron de 12.850 observaciones con información errónea como por ejemplo empresas desconocidas o productos desconocidos, empresas sin nit y personas sin cédula. Estos errores si bien permean la calidad del ejercicio no son suficientes como para alterar la totalidad de los resultados del mismo.

La identificación caso a caso de las firmas de cada subsector exportador con oportunidades de exportación se presenta en el Anexo 1, archivo adjunto a este documento.

### 3. Evaluación empresarial

Los capítulos anteriores de este documento llevan a concluir que las exportaciones colombianas poseen una alta concentración en un único sector, el de hidrocarburos, y en un mercado, el de Estados Unidos. El país está dejando la exploración y explotación de oportunidades en mercados internacionales con gran potencial para productos no tradicionales. Es por ello que esta sección tiene como objetivo, desarrollar una estrategia que permita identificar cuellos de botellas y otros factores, tales como el desconocimiento de oportunidades, que impiden aumentar la oferta exportable.

La estrategia concebida para lograr este fin, se compone de tres etapas. En la primera fase se definieron tres tipos de empresas a analizar. Debido a la importancia de poder identificar, tanto obstáculos dentro del proceso exportador, como casos exitosos que puedan servir de aprendizaje, las categorías establecidas fueron: exportadoras dinámicas, exportadoras con potencial y no exportadoras. En la segunda fase, se diseñó un formulario para cada una de ellas. Este instrumento pretende identificar cuellos de botella presentes según el tipo de empresa, así como factores asociados al éxito de exportador. Finalmente, se llevó a cabo un piloto, con el fin de validar los formularios diseñados, los cuales fueron luego ajustados según fue necesario.

#### 3.1 Tipos de empresas

Para llevar a cabo la categorización de las empresas, la principal variable a tener en cuenta fue el valor de las exportaciones. Para el caso de las exportadoras dinámicas y las exportadoras con potencial, se estableció un umbral de 1 millón de dólares, mientras que las no exportadoras son firmas que no han hecho su primera exportación. En esta última categoría, se pueden encontrar tanto empresas con el proceso exportador avanzado, como compañías para las cuales, exportar nunca ha sido una opción.

A continuación está la definición formal establecida para cada tipo de empresa establecida:

- *Exportadoras dinámicas:* Son aquellas empresas con exportaciones mayores a 1 millón de dólares (promedio anual) durante los últimos cuatro años. Los cuestionarios aplicados a estas firmas buscan determinar factores decisivos en su buen desempeño exportador, así como estrategias determinantes en el éxito en sus ventas internacionales.
- *Exportadoras con potencial:* Compañías con exportaciones menores a 1 millón de dólares (promedio anual), que a pesar de tener un producto con potencial no han

logrado crecer. En este grupo también es posible encontrar empresas que han exportado más de 1 millón de dólares al año, pero que no lograron mantener este dinamismo en el tiempo. Para estas empresas se pretende identificar los cuellos de botella que han sido un impedimento para desarrollar toda su potencialidad.

- *No exportadoras:* A esta categoría pertenecen compañías que podrían exportar a mercados identificados como potenciales para los productos que fabrican, pero que no lo hacen actualmente. Lo que se busca en esta categoría, es identificar factores que han frenado la exploración y/o entrada a nuevos mercados por parte de este tipo de firmas.

### 3.2 Diseño de la herramienta

La segunda etapa de la estrategia desarrollada en este capítulo, fue el diseño de una herramienta que permitiera diagnosticar la situación exportadora de las empresas colombianas. El instrumento escogido para este fin, fue un cuestionario con el que se pretende, en primer lugar, identificar cuellos de botellas a nivel de:

- Mercado: Cumplimiento de requisitos de calidad, normas técnicas, precio competitivo, existencia de un socio local.
- Logística: Costos de envío, comercialización, frecuencias.
- Empresa: Capacidad de producción, costos de producción, disponibilidad de materia prima, posibilidades de financiamiento.

En segundo lugar, es clave encontrar factores y acciones asociados al éxito exportador que han logrado tener ciertas empresas, ya sea a un mercado específico o en general. Finalmente, el cuestionario busca determinar las razones de fondo que pueden haber evitado que una compañía exporte.

#### 3.2.1 Revisión de la experiencia internacional

Diversas agencias de comercio exterior alrededor del continente poseen herramientas para captar información sobre el proceso exportador y retroalimentar a las empresas que ya exportan o que están en el camino a hacer su primera exportación. Estos cuestionarios sirvieron de guía para la elaboración de los formularios diseñados para PROEXPORT, presentados en los Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 4. Entre los documentos estudiados están *Ubique su tipo exportador* y *Autodiagnóstico PyME* de PROMÉXICO, *Test exportador* de PROCOMER, *Diagnóstico del potencial exportador* de PROEXPORT, *Exportar paso a paso*

de PROCHILE, *Export quiz* de Canadian Trade Commissioner Service y *Export readiness assessment* de Centers for international trade development (Estados Unidos).

En general, estos formularios están diseñados para que tanto asesores como empresarios identifiquen las fortalezas y debilidades tanto de las compañías como de sus productos, antes de iniciar el proceso exportador por primera vez, o de entrar a un nuevo mercado internacional.

La forma en que están diseñados los cuestionarios varía entre uno y otro, a pesar de que todos tienen el mismo fin. El *Export quiz* de Canadá es un test sencillo que se compone de 15 preguntas como:

- ¿Posee la capacidad de producción o los especialistas necesarios para cumplir con un aumento en la demanda de su producto o servicio?
- ¿Posee un buen récord de cumplir con entregas finales?
- ¿Ha llevado a cabo estudios de mercado?

Estas preguntas están enmarcadas en *Step-by-step guide to exporting*. Esta publicación de la agencia de comercio canadiense es una guía para las compañías desde que deciden exportar hasta que envían la primera mercancía.

*Ubique su tipo exportador* en cambio, establece tres categorías de empresas:

*Empresas con potencial exportador:* Enfocadas al mercado nacional, no saben cómo exportar pero tienen la intención y cuentan con productos que pueden ser exportados directa o indirectamente.

*Preparada para exportar:* Han pasado por un proceso de formación para la exportación y están preparadas para hacerlo, o ya están exportando en forma indirecta.

*Exportadora:* Han exportado al menos una vez.

Para cada tipo de firma existe una guía con las actividades a realizar dependiendo de qué tan avanzada se encuentre en el proceso exportador. En todo momento es la misma firma quién se auto diagnostica y actúa de acuerdo a la que considera es su posición.

Adicionalmente, PROMÉXICO tiene el *Autodiagnóstico PyMe*, un test más completo que se compone ocho secciones destinado principalmente las pequeñas y medianas empresas:

- Estrategia
- Comercialización
- Distribución

- Financiamiento
- Planeación y análisis
- Organización y coordinación
- Monitoreo y mejoramiento

En cada sección hay un promedio de 6 preguntas de Sí/No respuesta, con el propósito de que la compañía de una forma fácil y ágil se concientice de sus debilidades en cada una de las diferentes etapas y se concentre en ellas para asegurar un mejor resultado al momento de exportar.

La metodología usada por centros para el desarrollo del comercio internacional de Estados Unidos es ligeramente diferente a las anteriores. Actualmente, ejecutan un test de alrededor de 15 preguntas que al final arroja un resultado para el exportador y una copia de éste para la agencia que llevó al cabo el test. De esta forma, cuando la empresa contacta con el respectivo centro, ya ellos tienen información suficiente de las deficiencias de las empresas y en qué deben asesorarlas para asegurarse de que tengan una primera exportación exitosa.

### 3.2.2 Estructura y contenidos generales del instrumento a ser aplicado.

A partir de la revisión anterior, se diseñó un primer grupo de cuestionarios compuestos de tres módulos. El primer módulo que recogía, por un lado, información básica de empresa (Razón social, ubicación espacial, actividad económica y el número de empleados), y por el otro, indagaba acerca del comportamiento de las ventas, costos operacionales y el nivel de endeudamiento en los últimos tres años.

El segundo módulo, se centraba en la situación actual de la empresa y preguntaba por factores claves en el éxito, soluciones a problemas enfrentados, y cuellos de botella más importantes actualmente, en el proceso exportador.

Finalmente, el módulo tres consistía en una o dos preguntas abiertas acerca de las variables que el encuestado considera como decisivas en el éxito o fracaso exportador de la empresa, o por qué no había explotado mercados potenciales para sus productos.

Es importante aclarar, que previa la aplicación del piloto, sólo se estaban considerando empresas que habían realizado al menos una exportación. Sin embargo, con la validación del instrumento se estableció la necesidad de incluir dentro de la muestra de estudio a las empresas que aún no ha realizado su primera exportación.

### ***Versión ajustada del instrumento***

Posterior a la realización del piloto detallado en la sección 1.4, fue necesario hacer ajustes a los cuestionarios iniciales, con el fin de lograr una herramienta más eficiente, tanto en la información capturada, como en la forma en que se estaba obteniendo la misma. A continuación se presentan la estructura y contenidos generales del instrumento afinado.

En primer lugar, los cuestionarios contienen una sección de *Información general* que recoge información básica para identificar y hacer una caracterización sectorial de la empresa. Las variables aquí preguntadas son: Razón Social, NIT, Dirección, Departamento, Actividad económica, CIIU y Número de empleados. Según el tipo de empresa estudiada, los cuestionarios siguen un desarrollo diferente, presentado a continuación:

#### **Caso 1: Cuestionario Empresas Exportadoras Dinámicas**

El formulario de las *Empresas Exportadoras Dinámicas* se compone de una segunda sección que indaga sobre el comportamiento de las ventas, el canal de distribución utilizado, los productos y los mercados principales, y finaliza con cuatro preguntas abiertas que buscan identificar factores que facilitaron exportaciones iniciales, dificultades para entrar a nuevos mercados y cómo fueron superadas, y la existencia de ayuda externa determinante en el éxito exportador (ver

Anexo 3) .

## Caso 2: Cuestionario Empresas Exportadoras con Potencial

Los dos cuestionarios restantes ahondan sobre otros aspectos tales como ventajas y desventajas en los canales de distribución y principales costos de producción. El formulario para las *Empresas Exportadoras con Potencial* (ver

Anexo 4) se compone de cuatro secciones: la primera se centra en información sobre la empresa: ventas domésticas y al exterior, y composición de los costos. La segunda parte se concentra en la situación exportadora de la compañía: principales productos y mercados de exportación, variables que afectan negativamente el proceso exportador, costos de producción que restan competitividad y el acceso a los servicios prestados por PROEXPORT. La tercera sección expone la posibilidad de explorar a un mercado donde el producto de la empresa tiene potencial (para el piloto se usó Canadá), e indaga sobre la capacidad de la empresa para poder cumplir con las necesidades y requerimientos de ese país. La última sección pregunta a la empresa por qué no ha exportado al mercado con potencial y qué considera que necesita para hacerlo.

A diferencia del cuestionario anterior, éste se concentra en identificar los cuellos de botella a los que se enfrentan estas compañías, y concientizar a las empresas del potencial de sus productos en mercados que no han explorado todavía. Así mismo, enfrenta a la compañía a identificar cuáles podrían ser los principales retos si decidiera exportar a este mercado potencial, así como los requerimientos para enfrentarlos.

### Caso 3: Cuestionario Empresas no Exportadoras

Finalmente, el cuestionario diseñado para las *Empresas no Exportadoras* (ver Anexo 5) se concentra en los productos con mayor potencial, la distribución de los costos (insumos y mano de obra), y la experiencia exportadora de la firma: Si ha pensado en exportar y por qué no lo ha hecho, y si no ha considera hacerlo, las razones detrás de esa posición.

## 3.3 Piloto

### 3.3.1 Validación de la herramienta

Para validar la efectividad de los cuestionarios elaborados, se llevó a cabo un piloto con seis empresas del Eje Cafetero, y tomando como mercado potencial Canadá. Se tomó el Eje Cafetero para efectuar el piloto debido a la diversidad de empresas existentes, lo cual permitía una muestra lo suficientemente robusta para la aplicación del cuestionario.

La idea central de llevar a cabo este piloto se centraba en cuatro necesidades. La primera, determinar la pertinencia de las preguntas incluidas. Es posible que al momento de diseñar el cuestionario se incluyeran temas que en la práctica no son claves para determinar las necesidades de las empresas. En segundo lugar, se requería comprobar que el formulario estuviese estructurado de tal forma que existiera fluidez entre una pregunta y otra, así como si este debía ser aplicado por un agente o como una herramienta virtual. En tercer lugar, existía la posibilidad de estar dejando de lado

preguntas sobre ciertos factores relevantes para las empresas, y se buscaba minimizar este riesgo. Finalmente, se esperaba obtener una retroalimentación sobre la importancia de la herramienta en sí, para las empresas entrevistadas.

Por temas de desplazamiento, aunque la región escogida fue el Eje Cafetero, la muestra de empresas seleccionadas se ubica en Pereira. En el Anexo 6 se documenta la experiencia con cada empresa y una breve descripción de cada una.

### 3.3.2 Dificultades en la aplicación del formulario y sugerencias de ajuste.

Con la realización del piloto se evidenciaron ciertas falencias en los cuestionarios. En algunos casos, preguntas planteadas al inicio contenían a otras presentes en otras secciones, dificultando la fluidez de la herramienta. Fue necesario entonces replantear la estructura y eliminar ciertas preguntas.

En cuanto a la temática, las entrevistas pusieron de relieve la ausencia de preguntas sobre los costos de las firmas, y cómo estaban compuestos estos. Por ejemplo, se hizo evidente que en muchos casos, los costos de los insumos ocupan una proporción alta de los costos totales, algo que no se había considerado previamente.

Así mismo, hubo problemas con las preguntas de logística porque en algunos casos, las empresas no realizan directamente la exportación, si no que utilizan un distribuidor o socio comercial que se encarga de parte de la cadena de distribución del producto.

### 3.4 Formularios Finales

Como resultado de la aplicación de la prueba piloto, los formularios sufrieron algunos ajustes. En primer lugar, los módulos variaron sin importar el tipo de formulario, quedando estructurados así:

- *Empresas exportadoras dinámicas:*
  - *Información general*
  - *Éxito exportador*
- *Empresas exportadoras con potencial*
  - *Información general*

- *Sección 1. Empresa*
  - *Sección 2. Situación exportadora*
  - *Sección 3. Mercado por explorar: Canadá*
  - *Sección 4. Preguntas abiertas*
- *Empresas no exportadoras*
  - *Información general*
  - *Sección 1. Empresa*
  - *Sección 2. Experiencia proceso exportador*

En segundo lugar, se incluyeron preguntas sobre la composición de los costos operacionales y el costo de los insumos, los cuales surgieron con recurrentemente en los pilotos como temas claves, que no habían sido detallados dentro de la herramienta.

En el caso de las empresas exportadoras dinámicas, el formulario sufrió grandes ajustes. Sólo se mantuvieron las preguntas iniciales de información básica de la empresa. El nuevo formulario está compuesto principalmente de preguntas abiertas con las que se pretende identificar las claves de éxito en las este tipo de firmas.

El formulario de empresas exportadoras con potencial se reestructuró de tal forma que hubiese más fluidez al momento de realizar las preguntas. Este cuestionario sufrió una fusión con el diseñado inicialmente para empresas con mercados por explorar, categoría que desapareció. Adicionalmente, se decidió indagar por el proceso exportador en los distintos mercados a los que exporta, puesto que, como se pudo ver en el piloto, una misma empresa podía tener procesos más exitosos con un mercado que con otro.

Finalmente, se creó un nuevo cuestionario para las empresas que no han realizado su primera exportación aún. Este formulario intenta identificar por qué las empresas no han exportado, y qué es lo que les está faltando para hacerlo.



## 4. Conclusiones y recomendaciones

La estrategia planteada en este documento permite identificar productos y mercados potenciales para aumentar la oferta exportable en el corto plazo. Específicamente en este caso se identificaron 150 productos con potencial exportador en el mercado de Canadá, los cuales se describen en detalle en el Anexo 2. De igual forma, se identificó un listado de empresas que actualmente producen dichos productos y que podrían aumentar sus niveles de producción y exportación.

Para tal efecto, es necesario priorizar el grupo de empresas a intervenir teniendo en cuenta los tres tipos de empresas descritos en el presente documento: exportadoras dinámicas, exportadoras con potencial, y no exportadoras. Una vez realizada dicha priorización es necesario aplicar los formularios incluidos en la tercera sección de este informe y definir los pasos a seguir para lograr que estas empresas aumenten su oferta exportable.

Por otro lado, con el fin de ampliar la metodología a otros mercados diferentes a Canadá, es necesario tener en cuenta tres consideraciones metodológicas. A continuación se describe en detalle cada una.

- El nivel de agregación que se maneja en las bases de datos de comercio internacional y en los Tratados de Libre Comercio es bastante alta. Esto impide la identificación de los nichos de mercado específicos y pujantes en los cuales sería ideal ubicar los productos colombianos a nivel sectorial. En este orden de ideas sería oportuno hacer seguimiento a datos regionalizadas de los mercados destino, de los costos de transporte y de las medidas para arancelarias.
- El desarrollo de un directorio empresarial completo depende de la colaboración interinstitucional entre Proexport, la DIAN, Supersociedades y el DANE. Dado el gran número de datos erróneos en las bases actuales la probabilidad de no estar llegando a las empresas más idóneas aumenta. Por lo tanto se recomienda construir y hacer seguimiento a la base empresarial completa, mejorar el sistema de registro en aduanas y generar mejores mecanismos de coordinación entre las entidades mencionadas para contar con información más oportuna y actualizada. Esto dado que actualmente se trabaja con microdatos de 2011 y anteriores.
- La mayor ventaja de un indicador compuesto con aditividad simple como el propuesto es la capacidad del mismo para nutrirse de nuevas fuentes de información y ser comparable en el tiempo. El Índice de Oportunidades de exportación propuesto está

compuesto en su mayor parte de variables continuas. Esto permite mayor variabilidad final y menores saltos abruptos en el tiempo que distorsionen el análisis.

Finalmente, para garantizar el éxito de la estrategia planteada en este documento, es necesario que Proexport se apoye en su organización institucional, particularmente a nivel regional. En este sentido, los Centros de Información y Asesoría en Comercio Exterior (Zeikys) juegan un papel clave para visibilizar las oportunidades de negocio y lograr hacer contacto con las empresas con potencial exportador. Asimismo, la articulación con otros actores a nivel local como las Cámaras de Comercio también podría contribuir a difundir las oportunidades de exportación en las diferentes regiones.

## Anexo 1 Empresas identificadas

Ver archivo adjunto al presente documento.

## Anexo 2. Instructivo de aplicación para la identificación de las empresas

1. Busque el NIT de la empresa a encuestar en el archivo de Excel adjunto, para precisar si pertenece al grupo de ***Empresas exportadoras dinámicas*** o ***Empresas exportadoras con potencial*** e identificar el producto de exportación analizado.
2. Al inicio de la encuesta, verifique con el encuestado si efectivamente la empresa exporta ese producto y si cumple con los criterios para ser ***Empresa exportadora dinámica*** o ***Empresa exportadora con potencial***.

Una ***Empresa exportadora dinámica***: ha exportado más de dos años y más de un millón de dólares<sup>19</sup> un producto no tradicional y con oportunidades a un mercado de difícil acceso<sup>20</sup>.

Una ***Empresa exportadora con potencial*** cumple las siguientes características: ha exportado más de un año a un mercado de difícil acceso un producto no tradicional y con potencial al mercado en estudio. Además, aún no ha exportado a Canadá.

3. Una vez confirmado a qué grupo pertenece la empresa, proceder a aplicar el cuestionario que le corresponda.
4. En el caso de ***Empresas exportadoras con potencial***, verificar que la Sección 3 del cuestionario ('Mercado por explorar: Canadá') sea respondida para el producto específico que ha sido identificado en el paso 1 y confirmado en el paso 2.

---

<sup>19</sup> El periodo de estudio para estas clasificaciones fueron los años 2009 a 2012.

<sup>20</sup> Este grupo se compone de Estados Unidos, Europa, Méjico y Chile.

## Anexo 3. Cuestionario Empresas Exportadoras Dinámicas

### Información general

1. Razón Social \_\_\_\_\_
2. NIT \_\_\_\_\_
3. Dirección \_\_\_\_\_
4. Municipio \_\_\_\_\_
5. Departamento \_\_\_\_\_
6. Actividad económica \_\_\_\_\_
7. CIU \_\_\_\_\_
8. Número de empleados \_\_\_\_\_

### Éxito exportador

1. ¿Cuál fue el valor en dólares de sus exportaciones en los últimos 3 años?

2010	2011	2012

2. ¿Realiza sus exportaciones de manera directa o a través de un tercero?
  - a) Directa
  - b) Tercero
  - c) Directa + tercero. Porcentaje de las exportaciones hechas por el tercero \_\_\_\_\_
3. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales productos de exportación y el porcentaje del total de las exportaciones que representan.

Producto	Posición arancelaria	% exportaciones totales

4. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales mercados de exportación y el porcentaje de ventas que concentra cada uno.

<b>Mercado</b>	<b>% exportaciones totales</b>

5. ¿Cuáles son los principales factores que han contribuido a que su empresa haya logrado exportar? (Entre los factores a evaluar pueden estar factores como los siguientes: calidad del producto, diferenciación del producto, bajos costos, ventajas logísticas, conquista de un nicho de mercado, etc. ¿Otro factor que haya sido clave?)

---



---



---



---



---

6. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha tenido que enfrentar su empresa para entrar a nuevos mercados y cómo ha logrado superarlas? (Se trata de identificar obstáculos concretos que pueden servir de enseñanza a otros exportadores.)

---



---



---

- 
- 
7. ¿Recibió asesoría/ayuda externa en alguna etapa del proceso exportador? ¿De qué tipo? ¿Quién la brindó? ¿Qué tan determinante cree que fue para el éxito de la exportación?

---

---

---

---

---

8. ¿De acuerdo con su experiencia, qué elementos considera que toda empresa colombiana, sin importar el sector o tamaño de la compañía, debería conocer y/o poseer para convertirse en un exportador dinámico?

---

---

---

---

---



# **Cuestionario Empresas Exportadoras Dinámicas**

## **MANUAL DEL ENCUESTADOR\***

2013

## Preguntas de identificación y caracterización

La primera parte de este cuestionario se compone de la información general de la empresa. Con estas variables se pretende identificar la empresa y caracterizarla. Así mismo, estos datos permiten más adelante obtener estadísticas agregadas a nivel de región y/o actividad económica.

### 1. Razón social

En esta pregunta se debe escribir el nombre oficial y legal con el que aparece registrada la empresa ante la Cámara de Comercio. Es posible que la razón social difiera de la marca comercial. En ese caso, consignar únicamente la razón social.

### 2. NIT

Corresponde al Número de Identificación Tributaria, constituye el número de identificación de los inscritos en el RUT. Permite individualizar a los contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, aduanera y cambiaria.

### 3. Dirección

En esta pregunta se debe consignar la dirección legal de la empresa, registrada ante la Cámara de Comercio.

### 4. Municipio

En esta pregunta se consigna el municipio al que corresponde la dirección registrada ante la Cámara de Comercio.

### 5. Departamento

En esta pregunta se consigna el departamento al que corresponde la dirección registrada ante la Cámara de Comercio.

### 6. Actividad Económica

En esta pregunta se debe consignar el nombre de la actividad económica que ejerce la empresa y que fue registrada ante la Cámara de Comercio. La asignación de dicha actividad se hace teniendo en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de

todas las actividades económicas (CIIU), que es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas.

## 7. CIIU

El CIIU corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Es decir, corresponde al código asignado a la actividad económica registrada por la empresa ante la Cámara de Comercio.

## 8. Número de empleados

Corresponde al número de empleados vinculados legalmente a la empresa. Al momento de responder esta pregunta se deben tener en cuenta únicamente los empleos directos.

### Preguntas para identificar claves en el éxito exportador de la empresa

9. ¿Cuál fue el valor en dólares de sus exportaciones en los últimos 3 años?

2010	2011	2012

En la tabla anterior se debe consignar el valor en dólares, para cada año, correspondiente a las ventas en el extranjero realizadas por las empresas. En caso de haber hecho dichas ventas a través de un tercero (distribuidor), éstas también deben consignarse en la tabla.

10. ¿Realiza sus exportaciones de manera directa o a través de un tercero?

- a) Directa
- b) Tercero
- c) Directa + tercero. Porcentaje de las exportaciones hechas por el tercero \_\_\_\_\_

En esta preguntase debe seleccionar la respuesta que mejor se acomode al canal de distribución utilizado por la empresa para exportar.

Canal	Definición
Directa	Cuando la empresa realiza todo el proceso exportador directamente.

Tercero	Existe la participación de un tercero en alguna parte de la cadena. Puede ser el caso en que la empresa le vende el producto a una comercializadora, que lo distribuye en otros países.
Directa + Tercero	Bajo esta opción es posible que la empresa haga un porcentaje de las exportaciones directamente, mientras que para otra utilice los servicios de un tercero. En caso de escoger esta opción se debe especificar el porcentaje de las exportaciones realizadas a través del tercero.

11. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales productos de exportación y el porcentaje del total de las exportaciones que representan.

Producto	Posición arancelaria	% exportaciones totales

En esta pregunta se deben escribir máximo los cinco principales productos de exportación, según su participación dentro de las exportaciones totales. Cada producto debe ir acompañado de la posición arancelaria correspondiente. De existir menos de cinco productos exportados, la tabla se debe llenar únicamente con los existentes.

12. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales mercados de exportación y el porcentaje de ventas que concentra cada uno.

Mercado	% exportaciones totales

En esta pregunta se indaga por los principales mercados de exportación (sin diferenciar por producto), de acuerdo al porcentaje de las exportaciones totales realizadas a estos. Se debe consignar de mayor a menor importancia cada mercado internacional, junto con el porcentaje de las exportaciones correspondiente a cada uno.

13. ¿Cuáles son los principales factores que han contribuido a que su empresa haya logrado exportar? (Entre los factores a evaluar pueden estar factores como los siguientes: calidad del producto, diferenciación del producto, bajos costos, ventajas logísticas, conquista de un nicho de mercado, etc. ¿Otro factor que haya sido clave?)

Esta es una pregunta abierta, con la que se pretende identificar factores claves para lograr exportar. La respuesta debe limitarse a ser lo más precisa y completa posible, de tal forma que no sobrepase el espacio destinado para ello. En caso de explicar qué hizo que un determinado factor fuera decisivo, ser claro y lo más corto posible. Al momento de leer la pregunta, se deben incluir las variables entre paréntesis, para que el entrevistado esté contextualizado sobre lo que se quiere identificar en esta pregunta.

14. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha tenido que enfrentar su empresa para entrar a nuevos mercados y cómo ha logrado superarlas? (Se trata de identificar obstáculos concretos que pueden servir de enseñanza a otros exportadores.)

Esta es una pregunta abierta, con la que se pretende identificar las principales dificultades enfrentadas por la empresa para entrar un nuevo mercado extranjero, y cómo logró superarlas. La respuesta debe limitarse a ser lo más precisa y completa posible, de tal forma que no sobrepase el espacio destinado para ello. El fin de esta pregunta, es identificar las soluciones generadas a obstáculos que puedan ser comunes a otros exportadores, de tal forma que se conviertan en una enseñanza sobre lo que se debe o no hacer.

15. ¿Recibió asesoría/ayuda externa en alguna etapa del proceso exportador? ¿De qué tipo? ¿Quién la brindó? ¿Qué tan determinante cree que fue para el éxito de la exportación?

Esta es una pregunta abierta, con la que se pretende identificar el papel de asesorías externas dentro del proceso exportador. Esta asesoría pudo haber sido brindada por un consultor contratado para ello, o a través de una agencia (pública o privada) especializada

en el tema exportador, tal como Proexport. La respuesta debe limitarse a ser lo más precisa y completa posible, de tal forma que no sobrepase el espacio destinado para ello.

16. ¿De acuerdo con su experiencia, qué elementos considera que toda empresa colombiana, sin importar el sector o tamaño de la compañía, debería conocer y/o poseer para convertirse en un exportador dinámico?

Esta es una pregunta abierta, con la que se busca identificar elementos claves para ser un exportador dinámico, que sean transversales a otras empresas, sin importar si el tamaño, o el sector al que pertenecen, son diferentes. La respuesta debe limitarse a ser lo más precisa y completa posible, de tal forma que no sobrepase el espacio destinado para ello.

## Anexo 4. Cuestionario Empresas Exportadoras con Potencial

### Información general

1. Razón Social \_\_\_\_\_
2. NIT \_\_\_\_\_
3. Dirección \_\_\_\_\_
4. Municipio \_\_\_\_\_
5. Departamento \_\_\_\_\_
6. Actividad económica \_\_\_\_\_
7. CIU \_\_\_\_\_
8. Número de empleados \_\_\_\_\_

### Sección 1. Empresa

1. En el último año, ¿cómo fue la composición de sus ventas totales?

% ventas domésticas	% ventas al exterior

2. ¿Esta distribución ha cambiado de forma importante en los últimos años?

a. Sí

-¿Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. No

3. ¿Cuál fue el valor en dólares de sus exportaciones en los últimos 3 años?

2010	2011	2012

4. ¿Realiza sus exportaciones de manera directa o a través de un tercero?

d) Directa

e) Tercero

f) Directa + tercero. Porcentaje de las exportaciones hechas por el tercero \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo es la distribución de sus costos totales entre costos fijos y costos variables?

% costos fijos	% costos variables

6. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a insumos?

\_\_\_\_\_ %

7. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a mano de obra?

\_\_\_\_\_ %

8. De los costos asociados a insumos, ¿qué porcentaje son importados?

\_\_\_\_\_ %

9. En caso de importar parte de sus insumos, ¿el proceso de nacionalización de éstos ha representado o representa una restricción en su producción?

- a. Sí
- b. No

10. ¿Tiene parte de su proceso de producción tercerizado?

a. Sí.

- ¿Por qué?

---



---



---



---

-¿Qué porcentaje de los costos totales representa? \_\_\_\_\_ %

b. No

## Sección 2. Situación exportadora

1. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales productos de exportación y el porcentaje del total de las exportaciones que representan.

Producto	Posición arancelaria	% exportaciones totales

2. ¿Esta composición ha cambiado en los últimos años? ¿En qué sentido?

---



---



---



---

3. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales mercados de exportación y el porcentaje de ventas que concentra cada uno.

Mercado	% exportaciones totales

4. ¿Esta composición ha cambiado en los últimos años? ¿En qué sentido?

---



---



---



---

5. ¿En qué medida las siguientes variables afectan negativamente su actividad exportadora? Asigne un puntaje entre 1 y 5 para cada variable, de tal forma que 1-No representa dificultad alguna y 5-Representa la mayor dificultad.

Variable	Número
a. Precio	
b. Calidad	
c. Volumen de producción	
d. Logística necesaria para cumplir la frecuencia de abastecimiento	
e. Inexistencia de un socio comercial	
f. Problemas de comercialización	
g. Insuficiente conocimiento del mercado	
h. Incumplimiento de las regulaciones técnicas/sanitarias	
i. Dificultad para conseguir los certificados de origen	
j. Otra:	

6. ¿Existe alguna diferencia en las dificultades que enfrenta en los diferentes mercados a los que exporta?

a. Sí

-¿Cuál?

---



---



---



---

b. No

7. En la siguiente matriz marque con una X la forma de transporte que utiliza en cada parte de la cadena de comercialización y si representa una desventaja o ventaja.

	Terrestre	Aéreo	Marítimo		Lo hace otra empresa		Ventaja	Desventaja
Lugar de origen								

<b>puerto de salida</b>							
<b>Puerto de salida a puerto destino</b>							
<b>Puerto destino a mercado final</b>							

8. ¿Cuáles son las principales debilidades y ventajas de los canales de distribución que utiliza actualmente para exportar sus productos?

---



---



---



---

9. ¿Existen diferencias importantes entre los canales de distribución de los diferentes mercados a los que exporta actualmente?

a. Sí

-¿Cuáles?

---



---



---



---

b. No

10. ¿Cuáles de sus costos de producción considera usted que le restan competitividad a sus productos? Asigne un puntaje entre 1 y 5 para cada variable, de tal forma que 1-No afecta competitividad de los productos y 5-Afecta en mayor medida la competitividad de los productos.

Costo	Puntaje
a. Insumos nacionales	
b. Insumos importados	
c. Costos laborales	
d. Maquinaria y equipo	
e. Servicios públicos	
f. Costos de arrendamiento	
g. Transporte/logística	
h. Servicios financieros	
i. Otro:	

11. ¿Cuenta con un departamento especializado en exportaciones?

- a. Sí
- b. No

12. ¿Ha utilizado los servicios de Proexport para exportar?

- a. Sí
- b. No

13. ¿Qué tipo de ayuda ha recibido de Proexport en el proceso exportador?

---



---



---



---

14. ¿Los servicios prestados por Proexport han sido efectivos?

- a. Sí
- b. No

- ¿Por qué?

---



---



---



---

15. ¿Qué necesitaría usted por parte de Proexport para poder aumentar sus exportaciones actuales?

---



---



---



---

### Sección 3. Mercado por explorar: Canadá

1. ¿Sabía Ud. que el producto \_\_\_\_\_ tiene potencial exportador a Canadá?

- a. Sí
- b. No

2. ¿Cuáles de las siguientes variables cree usted que representarían una ventaja y cuáles una desventaja para exportar a Canadá?

Variable	Ventaja	Desventaja	No sabe
a. Precio			
b. Calidad			
b. Volumen			
c. Normas técnicas			
d. Normas fitosanitarias			
e. Frecuencia de transporte			
f. Otra ¿Cuál?			

--	--	--	--

3. ¿Tiene usted un estudio de mercado sobre las posibilidades de exportación de su producto \_\_\_\_\_ a Canadá?
  - a. Sí
  - b. No
  
4. ¿Tiene usted la posibilidad de establecer una alianza con un socio comercial en Canadá?
  - a. Sí
  - b. No
  
5. ¿Conoce usted la regulación técnica/sanitaria que debe cumplir su producto para acceder al mercado canadiense?
  - a. Sí
  - b. No
  
6. ¿Está usted en capacidad de establecer una cadena de distribución que le permita llevar su producto al mercado canadiense?
  - a. Sí
  - b. No
  
7. La capacidad de producción actual de su empresa permitiría atender un aumento de sus pedidos para exportar:
  - a. Con prontitud
  - b. Con ligero retraso
  - c. Con mucho retraso
  - d. No permitiría
  
8. ¿Podría asegurar la disponibilidad de insumos necesarios para atender un aumento de sus pedidos para exportar?
  - a. Si
  - b. No
  
9. En caso de tener que comprar maquinaria para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?
  - a. Sí

b. No

10. En caso de requerir entrenamiento de personal para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?

a. Sí

b. No

11. En caso de necesitar recursos de instituciones financieras, ¿cree que sería elegible para obtener un crédito?

a. Sí

b. No

#### **Sección 4. Preguntas abiertas**

1. ¿Por qué no exporta a Canadá?

---

---

---

---

2. ¿Qué necesitaría para poder exportar a este mercado?

---

---



## **Cuestionario Empresas Exportadoras con Potencial**

### **MANUAL DEL ENCUESTADOR\***

## Preguntas de identificación y caracterización

La primera parte de este cuestionario se compone de la información general de la empresa. Con estas variables se pretende identificar la empresa y caracterizarla. Así mismo, estos datos permiten más adelante obtener estadísticas agregadas a nivel de región y/o actividad económica.

### 1. Razón social

En esta pregunta se debe escribir el nombre oficial y legal con el que aparece registrada la empresa ante la Cámara de Comercio. Es posible que la razón social difiera de la marca comercial. En ese caso, consignar únicamente la razón social.

### 2. NIT

Corresponde al Número de Identificación Tributaria, constituye el número de identificación de los inscritos en el RUT. Permite individualizar a los contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, aduanera y cambiaria.

### 3. Dirección

En esta pregunta se debe consignar la dirección legal de la empresa, registrada ante la Cámara de Comercio.

### 4. Municipio

En esta pregunta se consigna el municipio al que corresponde la dirección registrada ante la Cámara de Comercio.

### 5. Departamento

En esta pregunta se consigna el departamento al que corresponde la dirección registrada ante la Cámara de Comercio.

### 6. Actividad Económica

En esta pregunta se debe consignar el nombre de la actividad económica que ejerce la empresa y que fue registrada ante la Cámara de Comercio. La asignación de dicha actividad se hace teniendo en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de

todas las actividades económicas (CIIU), que es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas.

## 7. CIIU

El CIIU corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Es decir, corresponde al código asignado a la actividad económica registrada por la empresa ante la Cámara de Comercio.

## 8. Número de empleados

Corresponde al número de empleados vinculados legalmente a la empresa. Al momento de responder esta pregunta se deben tener en cuenta únicamente los empleos directos

### Preguntas sobre la empresa

Las preguntas de esta sección se centran en caracterizar las empresas según la distribución de sus ventas (domésticas y al exterior), las exportaciones de los últimos años, los principales costos, y la tercerización de alguna parte de su proceso. Con ellas se pretende ver el comportamiento de las exportaciones y a partir de las preguntas siguientes, intentar encontrar explicaciones a dicha situación

#### 1. En el último año, ¿cómo fue la composición de sus ventas totales?

% ventas domésticas	% ventas al exterior

En esta pregunta, se debe completar la tabla, según el porcentaje de las ventas destinadas al mercado doméstico y el de las ventas al exterior. Es posible que el porcentaje de las ventas al exterior sea del 100%, pero el porcentaje de las domésticas no.

#### 2. ¿Esta distribución ha cambiado de forma importante en los últimos años?

a. Sí

-¿Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. No

En esta pregunta se debe indagar sobre los posibles cambios en la composición de las ventas totales. Es decir, la existencia de un aumento significativo en las ventas domésticas en comparación con las ventas al exterior, y viceversa.

3. ¿Cuál fue el valor en dólares de sus exportaciones en los últimos 3 años?

2010	2011	2012

En la tabla anterior se debe consignar el valor en dólares, para cada año, correspondiente a las ventas en el extranjero realizadas por las empresas. En caso de haber hecho dichas ventas a través de un tercero (distribuidor), éstas también deben consignarse en la tabla.

4. ¿Realiza sus exportaciones de manera directa o a través de un tercero?

g) Directa

h) Tercero

i) Directa + tercero. Porcentaje de las exportaciones hechas por el tercero \_\_\_\_\_

En esta preguntase debe seleccionar la respuesta que mejor se acomode al canal de distribución utilizado por la empresa para exportar.

Canal	Definición
Directa	Cuando la empresa realiza todo el proceso exportador directamente.
Tercero	Existe la participación de un tercero en alguna parte de la cadena. Puede ser el caso en que la empresa le vende el producto a una comercializadora, que lo distribuye en otros países.
Directa + Tercero	Bajo esta opción es posible que la empresa haga un porcentaje de las exportaciones directamente, mientras que para otra utilice los servicios de un tercero. En caso de escoger esta opción se debe especificar el porcentaje de las exportaciones realizadas a través del tercero.

5. ¿Cómo es la distribución de sus costos totales entre costos fijos y costos variables?

% costos fijos	% costos variables

Esta pregunta se concentra en la estructura de costos. Se debe especificar el porcentaje que corresponde a los costos fijos (es decir, aquellos que permanecen invariables sin importar el nivel de la producción), y qué parte de los costos totales corresponden a costos variables (aquellos que varían con el nivel de producción). Se consideran costos fijos: pagos por arrendamiento, pagos laborales, impuestos, seguros, entre otros. Dentro de los costos variables están: materia prima, envases y empaques, servicios públicos.

6. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a insumos?

\_\_\_\_\_ %

En esta pregunta se debe especificar la proporción de los costos totales que representan los insumos, o materias primas.

7. De los costos asociados a insumos, ¿qué porcentaje son importados?

\_\_\_\_\_ %

En esta pregunta se debe especificar la proporción de los costos asociados que son importados.

8. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a mano de obra?

\_\_\_\_\_ %

En esta pregunta se debe especificar la proporción de los costos totales asociados a mano de obra.

9. En caso de importar parte de sus insumos, ¿el proceso de nacionalización de éstos ha representado o representa una restricción en su producción?

- a. Sí
- b. No

En esta pregunta se debe escoger a o b, dependiendo de si el proceso de nacionalización de los insumos importados significa una restricción a la producción. Es decir, si ha tenido problemas con la nacionalización de insumos importados que se han reflejado en disminuciones o restricciones a la producción.

10. ¿Tiene parte de su proceso de producción tercerizado?

a. Sí.

- ¿Por qué?

-¿Qué porcentaje de los costos totales representa? \_\_\_\_\_%

b. No

Con esta pregunta se busca identificar si existe tercerización en el proceso de producción (maquilas, o partes del proceso llevadas a cabo por otra empresa), por qué se llegó a ello, y qué porcentaje de los costos totales representa dicha tercerización.

### Preguntas sobre la situación exportadora de la empresa

1. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales productos de exportación y el porcentaje del total de las exportaciones que representan.

Producto	Posición arancelaria	% exportaciones totales

En esta pregunta se deben escribir máximo los cinco principales productos de exportación, según su participación dentro de las exportaciones totales. Cada producto debe ir acompañado de la posición arancelaria correspondiente. De existir menos de cinco productos exportados, la tabla se debe llenar únicamente con los existentes.

2. ¿Esta composición ha cambiado en los últimos años? ¿En qué sentido?

Esta es una pregunta abierta para conocer si ha habido cambios importantes en las ventas de algunos productos comercializados por la empresa. Y de qué tipo fueron: aumentos en las ventas de ciertos productos o caída en la venta de otros.

3. Enumere, de mayor a menor importancia, sus principales mercados de exportación y el porcentaje de ventas que concentra cada uno.

<b>Mercado</b>	<b>% exportaciones totales</b>

En esta pregunta se indaga por los principales mercados de exportación (sin diferenciar por producto), de acuerdo al porcentaje de las exportaciones totales realizadas a estos. Se debe consignar de mayor a menor importancia cada mercado internacional, junto con el porcentaje de las exportaciones correspondiente a cada uno.

4. ¿Esta composición ha cambiado en los últimos años? ¿En qué sentido?

Esta es una pregunta abierta para conocer si ha habido cambios importantes en las ventas a alguno de los mercados. Y de qué tipo fueron: aumentos en las ventas de ciertos mercados o caída en la venta de otros.

5. ¿En qué medida las siguientes variables afectan negativamente su actividad exportadora? Asigne un puntaje entre 1 y 5 para cada variable, de tal forma que 1-No representa dificultad alguna y 5-Representa la mayor dificultad.

<b>Variable</b>	<b>Número</b>
k. Precio	
l. Calidad	
m. Volumen de producción	
n. Logística necesaria para cumplir la frecuencia de abastecimiento	
o. Inexistencia de un socio comercial	
p. Problemas de comercialización	
q. Insuficiente conocimiento del mercado	
r. Incumplimiento de las regulaciones técnicas/sanitarias	

s. Dificultad para conseguir los certificados de origen	
t. Otra:	

En el cuadro anterior el entrevistado debe dar una puntuación entre 1 y 5 a cada variable. Si la variable no afecta significativamente la actividad exportadora, se asignará una puntuación de 1, mientras que si representa una barrera importante, se puntuará como 5. El encuestador debe leer cada opción y esperar a que el entrevistado exprese su respuesta.

6. ¿Existe alguna diferencia en las dificultades que enfrenta en los diferentes mercados a los que exporta?

a. Sí

-¿Cuál?

---



---



---



---

b. No

En esta pregunta se indaga si existen diferencias en las dificultades que enfrenta la empresa en los diferentes mercados a los que exporta. En caso de existir diferencias, el entrevistador debe preguntar cuáles son, e intentar precisar la respuesta en el espacio diseñado para responder.

7. En la siguiente matriz marque con una X la forma de transporte que utiliza en cada parte de la cadena de comercialización y si representa una ventaja o desventaja.

	Terrestre	Aéreo	Marítimo		Lo hace otra empresa		Ventaja	Desventaja
Lugar de origen a puerto de salida								
Puerto de								

<b>salida a puerto destino</b>							
<b>Puerto destino a mercado final</b>							

En esta pregunta el entrevistador debe leer las opciones al entrevistado, para que este identifique en primer lugar el medio de transporte utilizado en cada fase de la cadena de comercialización, y proceda a marcar con una equis la respuesta seleccionada. A continuación el entrevistador debe preguntar si dicha etapa la hace directamente la empresa o si utiliza los servicios de un tercero. En caso de que la fase esté tercerizada deberá marcarse la casilla con una equis. Finalmente, se le debe preguntar al entrevistado si esa considera que dicha parte de la cadena representa una ventaja o una desventaja para el proceso exportador.

8. ¿Cuáles son las principales debilidades y ventajas de los canales de distribución que utiliza actualmente para exportar sus productos?

Esta es una pregunta abierta con la que se busca identificar debilidades y ventajas existentes en los canales de distribución. La respuesta debe limitarse al espacio diseñado para ser respondida y procurar ser concisa. El entrevistador debe leer la pregunta y esperar a que el encuestado responda.

9. ¿Existen diferencias importantes entre los canales de distribución de los diferentes mercados a los que exporta actualmente?

a. Sí

-¿Cuáles?

---



---



---



---

b. No

Con esta pregunta se busca identificar diferencias significativas entre los canales de distribución usados para exportar a los distintos mercados extranjeros a los que llega la empresa. La idea es poder determinar si alguna de estas diferencias influye en el comportamiento de las exportaciones. El entrevistador deberá realizar la pregunta y esperar por la respuesta. Se debe procurar ser conciso y limitarse al espacio asignado para responder.

10. ¿Cuáles de sus costos de producción considera usted que le restan competitividad a sus productos? Asigne un puntaje entre 1 y 5 para cada variable, de tal forma que 1- No afecta competitividad de los productos y 5-Afecta en mayor medida la competitividad de los productos.

Costo	Puntaje
j. Insumos nacionales	
k. Insumos importados	
l. Costos laborales	
m. Maquinaria y equipo	
n. Servicios públicos	
o. Costos de arrendamiento	
p. Transporte/logística	
q. Servicios financieros	
r. Otro:	

En el cuadro anterior el entrevistado debe dar una puntuación entre 1 y 5 a cada variable. Si la variable no afecta significativamente la competitividad de los productos, se asignará una puntuación de 1, mientras que si representa una barrera importante, se puntuará como 5. El encuestador debe leer cada opción y esperar a que el entrevistado exprese su respuesta.

11. ¿Cuenta con un departamento especializado en exportaciones?

- a. Sí  
b. No

Esta pregunta busca identificar la existencia de un departamento dedicado al proceso exportador. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

12. ¿Ha utilizado los servicios de Proexport para exportar?

- a. Sí
- b. No

Los servicios de Proexport comprenden asesorías a través de Zeikys, talleres, estudios de mercado, macroruedas, ferias, entre otros. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

13. ¿Qué tipo de ayuda ha recibido de Proexport en el proceso exportador?

En esta pregunta se debe especificar los servicios de Proexport utilizados, se debe procurar una respuesta concisa y limitarse al espacio diseñado para responder.

14. ¿Los servicios prestados por Proexport han sido efectivos?

- a. Sí
- b. No

- ¿Por qué?

Esta pregunta indaga sobre la efectividad de los servicios prestados por Proexport. Dicha efectividad se refleja en exportaciones a nuevos mercados, aumentos en las exportaciones, exportaciones de nuevos productos entre otros.

15. ¿Qué necesitaría usted por parte de Proexport para poder aumentar sus exportaciones actuales?

En esta pregunta se indaga por servicios que las empresas consideran que Proexport podría prestarles para lograr aumentar sus exportaciones. Se debe procurar una respuesta concisa y limitada al espacio establecido para responder. El entrevistador debe leer la pregunta y esperar a que el entrevistado responda.

### Preguntas sobre el mercado por explorar: Canadá

1. ¿Sabía Ud. que el producto \_\_\_\_\_ tiene potencial exportador a Canadá?
- c. Sí
  - d. No

El producto de esta sección debe corresponder con el producto previamente identificado en la base de datos de las empresas exportadoras con potencial. Para mayor claridad sobre esta pregunta, remitirse al

## Anexo 1 Empresas identificadas

Ver archivo adjunto al presente documento.

## Anexo 2.

1. ¿Cuáles de las siguientes variables cree usted que representarían una ventaja y cuáles una desventaja para exportar a Canadá?

Variable	Ventaja	Desventaja	No sabe
a. Precio			
b. Calidad			
g. Volumen			
h. Normas técnicas			
i. Normas fitosanitarias			
j. Frecuencia de transporte			
k. Otra ¿Cuál?			

En esta pregunta el encuestador debe leer cada variable y esperar a que el entrevistado responda si presenta una ventaja, una desventaja para exportar a Canadá, o no sabe. Se debe marcar con una equis la respuesta seleccionada.

2. ¿Tiene usted un estudio de mercado sobre las posibilidades de exportación de su producto \_\_\_\_\_ a Canadá?
  - a. Sí
  - b. No

Esta pregunta indaga sobre si el entrevistado ha tenido acceso a un estudio de mercado, realizado para el producto identificado con potencial en Canadá (pregunta 1 de esta sección).

3. ¿Tiene usted la posibilidad de establecer una alianza con un socio comercial en Canadá?
  - a. Sí
  - b. No

Esta pregunta se refiere a la posibilidad de realizar alianzas estratégicas en Canadá. El entrevistador debe leer la pregunta y esperar por la respuesta.

4. ¿Conoce usted la regulación técnica/sanitaria que debe cumplir su producto para acceder al mercado canadiense?
- a. Sí
  - b. No

Esta pregunta indaga sobre el conocimiento del entrevistado sobre las regulaciones técnicas/ sanitas que debe cumplir el producto de interés, para poder entrar a Canadá. El entrevistador debe leer la pregunta y esperar por la respuesta del entrevistado.

5. ¿Está usted en capacidad de establecer una cadena de distribución que le permita llevar su producto al mercado canadiense?
- a. Sí
  - b. No

Esa pregunta intenta identificar la posibilidad de establecer una cadena de distribución para poder llevar el producto hasta Canadá. Esta cadena puede estar compuesta por distribuidores nacionales o internacionales, establecidos en Colombia o en Canadá. El entrevistador debe leer la pregunta y esperar por la respuesta del entrevistado.

6. La capacidad de producción actual de su empresa permitiría atender un aumento de sus pedidos para exportar:
- a. Con prontitud
  - b. Con ligero retraso
  - c. Con mucho retraso
  - d. No permitiría

Esta pregunta indaga sobre la capacidad de producción actual de la empresa. ¿Está operando a máxima capacidad, y por ende no podría atender un aumento de sus pedidos? ¿O La capacidad de producción le permitiría atender nuevos pedidos con prontitud?

7. ¿Podría asegurar la disponibilidad de insumos necesarios para atender un aumento de sus pedidos para exportar?
- a. Si
  - b. No

En esta pregunta se busca determinar si la disponibilidad de insumos puede constituir una restricción para atender un aumento de sus pedidos, o si por el contrario, la empresa no tiene problemas en obtener los insumos necesarios para aumentar su producción. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

8. En caso de tener que comprar maquinaria para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?
- a. Sí
  - b. No

Esta pregunta indaga sobre la disposición a pagar por comprar maquinaria nueva, necesaria para atender un aumento en los pedidos para exportar. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

9. En caso de requerir entrenamiento de personal para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?
- a. Sí
  - b. No

Esta pregunta indaga sobre la disposición a pagar por entrenamiento de personal (mano de obra), necesaria para atender un aumento en los pedidos para exportar. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

10. En caso de necesitar recursos de instituciones financieras, ¿cree que sería elegible para obtener un crédito?
- a. Sí
  - b. No

Esta pregunta indaga sobre la capacidad de endeudarse del entrevistado. Y si éste considera que en caso de necesitar financiamiento, podría recurrir a un crédito de una entidad bancaria. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

### **Preguntas abiertas**

1. ¿Por qué no exporta a Canadá?

En esta pregunta se deben precisar las razones que ha tenido la empresa para no exportar a Canadá. Se debe limitar la respuesta al espacio diseñado para ello.

2. ¿Qué necesitaría para poder exportar a este mercado?

En esta pregunta se debe precisar qué requiere la empresa para poder exportar a Canadá. Es posible que la empresa no haya considerado ni siquiera la idea de exportar a dicho mercado, así que la respuesta más acertada en ese caso sería partir de un estudio de mercado.

## Anexo 5. Cuestionario Empresas no Exportadoras

### Información general

1. Razón Social \_\_\_\_\_
2. NIT \_\_\_\_\_
3. Dirección \_\_\_\_\_
4. Municipio \_\_\_\_\_
5. Departamento \_\_\_\_\_
6. Actividad económica \_\_\_\_\_
7. CIU \_\_\_\_\_
8. Número de empleados \_\_\_\_\_

### Sección 1. Empresa

1. ¿Cuáles son los tres productos que concentran la mayor parte de sus ventas actualmente?

Producto	Posición arancelaria	% ventas

2. ¿Cómo es la distribución de sus costos totales entre costos fijos y costos variables?

% costos fijos	% costos variables

3. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a insumos?  
\_\_\_\_\_ %
4. De los costos asociados a insumos, ¿qué porcentaje son importados?  
\_\_\_\_\_ %
5. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a mano de obra?

\_\_\_\_\_ %

6. ¿Tiene parte de su proceso de producción tercerizado?

a. Sí

- ¿Por qué?

---



---



---



---

-¿Qué porcentaje de los costos totales representa? \_\_\_\_\_ %

b. No

## Sección 2. Experiencia proceso exportador

7. ¿Ha pensado en exportar?

a. Sí

b. No - ¿Por qué? (FIN DEL CUESTIONARIO)

---



---



---



---



---

8. ¿Cuáles de sus productos considera que tienen potencial exportador? ¿A qué mercado? ¿Por qué razón?

Producto	Mercado	¿Por qué?


9. ¿Cuáles de los siguientes factores han sido un impedimento para exportar?

- i. Ausencia de un estudio de mercado
- ii. Problemas en la etapa de comercialización
- iii. Dificultad para cumplir normas técnicas/sanitarias
- iv. Costos o frecuencia de transporte (especificar)
- v. Costos de producción
- vi. Capital financiero
- vii. Insumos
- viii. Tramitología interna para exportar
- ix. Otro -

¿Cuál? \_\_\_\_\_

—

10. La capacidad de producción actual de su empresa permitiría atender un aumento de sus pedidos para exportar:

- e. Con prontitud
- f. Con ligero retraso
- g. Con mucho retraso
- h. No permitiría

11. ¿Podría asegurar la disponibilidad de insumos necesarios para atender un aumento de sus pedidos para exportar?

- a. Si
- b. No

12. En caso de tener que comprar maquinaria para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?

- c. Sí
- d. No

13. En caso de requerir entrenamiento de personal para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?
- a. Sí
  - b. No
14. En caso de necesitar recursos de instituciones financieras, ¿cree que sería elegible para obtener un crédito?
- a. Sí
  - b. No



**Cuestionario Empresas no  
Exportadoras  
MANUAL DEL ENCUESTADOR\***

2013

## Preguntas de identificación y caracterización

La primera parte de este cuestionario se compone de la información general de la empresa. Con estas variables se pretende identificar la empresa y caracterizarla. Así mismo, estos datos permiten más adelante obtener estadísticas agregadas a nivel de región y/o actividad económica.

### 1. Razón social

En esta pregunta se debe escribir el nombre oficial y legal con el que aparece registrada la empresa ante la Cámara de Comercio. Es posible que la razón social difiera de la marca comercial. En ese caso, consignar únicamente la razón social.

### 2. NIT

Corresponde al Número de Identificación Tributaria, constituye el número de identificación de los inscritos en el RUT. Permite individualizar a los contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, aduanera y cambiaria.

### 3. Dirección

En esta pregunta se debe consignar la dirección legal de la empresa, registrada ante la Cámara de Comercio.

### 4. Municipio

En esta pregunta se consigna el municipio al que corresponde la dirección registrada ante la Cámara de Comercio.

### 5. Departamento

En esta pregunta se consigna el departamento al que corresponde la dirección registrada ante la Cámara de Comercio.

### 6. Actividad Económica

En esta pregunta se debe consignar el nombre de la actividad económica que ejerce la empresa y que fue registrada ante la Cámara de Comercio. La asignación de dicha actividad se hace teniendo en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de

todas las actividades económicas (CIIU), que es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas.

## 7. CIIU

El CIIU corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Es decir, corresponde al código asignado a la actividad económica registrada por la empresa ante la Cámara de Comercio.

## 8. Número de empleados

Corresponde al número de empleados vinculados legalmente a la empresa. Al momento de responder esta pregunta se deben tener en cuenta únicamente los empleos directos

### Preguntas sobre la empresa

16. ¿Cuáles son los tres productos que concentran la mayor parte de sus ventas actualmente?

Producto	Posición arancelaria	% ventas

Esta pregunta se debe completar con el nombre (en orden de mayor a menor importancia), de los tres productos que concentran la mayor parte de las ventas de la empresa. Al lado de cada producto se debe incluir la posición arancelaria del mismo, y el porcentaje de las ventas totales que concentra.

17. ¿Cómo es la distribución de sus costos totales entre costos fijos y costos variables?

% costos fijos	% costos variables

Esta pregunta se concentra en la estructura de costos. Se debe especificar el porcentaje que corresponde a los costos fijos (es decir, aquellos que permanecen invariables sin importar el nivel de la producción), y qué parte de los costos totales corresponden a

costos variables (aquello que varían con el nivel de producción). Se consideran costos fijos: pagos por arrendamiento, pagos laborales, impuestos, seguros, entre otros. Dentro de los costos variables están: materia prima, envases y empaques, servicios públicos.

18. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a insumos?

\_\_\_\_\_ %

En esta pregunta se debe especificar la proporción de los costos totales que representan los insumos, o materias primas.

19. De los costos asociados a insumos, ¿qué porcentaje son importados?

\_\_\_\_\_ %

En esta pregunta se debe especificar la proporción de los costos asociados que son importados.

20. De sus costos totales, ¿qué porcentaje corresponde a mano de obra?

\_\_\_\_\_ %

En esta pregunta se debe especificar la proporción de los costos totales asociados a mano de obra.

21. ¿Tiene parte de su proceso de producción tercerizado?

c. Sí

- ¿Por qué?

-¿Qué porcentaje de los costos totales representa? \_\_\_\_\_ %

b. No

Con esta pregunta se busca identificar si existe tercerización en el proceso de producción (maquilas, o partes del proceso llevadas a cabo por otra empresa), por qué se llegó a ello, y qué porcentaje de los costos totales representa dicha tercerización.

## Preguntas sobre la experiencia en el proceso exportador

Esta sección busca identificar si la empresa ha pensado en exportar, y qué tan preparado está para entrar a un nuevo mercado. Así mismo, si no ha considerado la opción de exportar, cuál ha sido la razón de ello.

22. ¿Ha pensado en exportar?

- d. Sí
- e. No - ¿Por qué? (FIN DEL CUESTIONARIO)

---



---



---



---



---

Si la empresa ha considerado exportar previamente, se debe marcar la respuesta y seguir con el cuestionario. De lo contrario se debe preguntar al entrevistado, ¿por qué la empresa no pensó en exportar, y en ese caso el cuestionario se terminaría ahí.

23. ¿Cuáles de sus productos considera que tienen potencial exportador? ¿A qué mercado? ¿Por qué razón?

Producto	Mercado	¿Por qué?

En esta pregunta se indaga sobre los productos que la empresa considera tienen potencial exportador, a qué mercados, y las razones de fondo para pensar así.

24. ¿Cuáles de los siguientes factores han sido un impedimento para exportar?

- i. Ausencia de un estudio de mercado
- ii. Problemas en la etapa de comercialización
- iii. Dificultad para cumplir normas técnicas/sanitarias
- iv. Costos o frecuencia de transporte (especificar)
- v. Costos de producción
- vi. Capital financiero
- vii. Insumos
- viii. Tramitología interna para exportar
- ix. Otro -

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
—

En esta pregunta se deben seleccionar todos los factores que el entrevistado considere que han sido un impedimento para exportar. Todas las opciones de respuesta deben ser leídas.

25. La capacidad de producción actual de su empresa permitiría atender un aumento de sus pedidos para exportar:

- e. Con prontitud
- f. Con ligero retraso
- g. Con mucho retraso
- h. No permitiría

Esta pregunta indaga sobre la capacidad de producción actual de la empresa. ¿Está operando a máxima capacidad, y por ende no podría atender un aumento de sus pedidos? ¿O La capacidad de producción le permitiría atender nuevos pedidos con prontitud?

26. ¿Podría asegurar la disponibilidad de insumos necesarios para atender un aumento de sus pedidos para exportar?

- c. Si
- d. No

En esta pregunta se busca determinar si la disponibilidad de insumos puede constituir una restricción para atender un aumento de sus pedidos, o si por el contrario, la empresa no

tiene problemas en obtener los insumos necesarios para aumentar su producción. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

27. En caso de tener que comprar maquinaria para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?

- a. Sí
- b. No

Esta pregunta indaga sobre la disposición a pagar por comprar maquinaria nueva, necesaria para atender un aumento en los pedidos para exportar. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

28. En caso de requerir entrenamiento de personal para atender un aumento de sus pedidos para exportar, ¿estaría dispuesto a asumir esos costos?

- a. Sí
- b. No

Esta pregunta indaga sobre la disposición a pagar por entrenamiento de personal (mano de obra), necesaria para atender un aumento en los pedidos para exportar. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

29. En caso de necesitar recursos de instituciones financieras, ¿cree que sería elegible para obtener un crédito?

- a. Sí
- b. No

Esta pregunta indaga sobre la capacidad de endeudarse del entrevistado. Y si éste considera que en caso de necesitar financiamiento, podría recurrir a un crédito de una entidad bancaria. El encuestador deberá leer la pregunta y esperar la respuesta del entrevistado, sin hacer comentarios adicionales.

## **Anexo 6. Experiencias empresariales**

### **1. PRONAL –Ing. Lucía Vasco (Gerente). Empresa productora de Snacks**

#### **Información general**

PRONAL es una empresa productora de pasabocas o snacks, con una planta de 90 empleados actualmente. En 2012 tuvo ventas por valor de \$3.500 millones de pesos, de los cuales, el 80% corresponde a ventas nacionales. El 20 % restante se divide entre las exportaciones a España y a Estados Unidos. Para ese mismo año, los costos operacionales ascendieron al 60% de las ventas generadas, y su nivel de endeudamiento fue de \$60 millones de pesos. Este último, corresponde a deudas de cierta antigüedad, ya que la empresa se encuentra en la Ley 550, por lo que el acceso a financiamiento por parte de entidades bancarias no es una opción.

#### **Módulo 2. Situación actual**

El principal producto de exportación de la empresa son las rosquillas, seguidas por pasabocas a base de plátano. En promedio, dos contenedores con estos productos, son enviados mensualmente a España y Estados Unidos, generando ingresos mensuales por \$60 mil dólares.

Como principales causas del comportamiento de las ventas en estos dos mercados, se identificaron: la situación económica de España y la devaluación del dólar en el caso de Estados Unidos como factores que afectan negativamente el desempeño de las exportaciones. Mientras que, la figura del distribuidor encargado de comercializar su producto en España y en Estados Unidos, ha sido clave para llegar y subsistir en esos mercados. Adicionalmente, el principal limitante para aumentar las exportaciones de Pronal, es la ausencia de herramientas para realizar estudios de mercado, y conocerlos a fondo.

#### **Logística**

Al aplicar esta sección del cuestionario, nos dimos cuenta que ésta no aplica para todos los casos. En Pronal, por ejemplo, la labor de la empresa en el proceso exportador, termina cuando entrega el producto en el puerto de Cartagena. A pesar de estar más cerca de Buenaventura, los riesgos a los que está expuesto el producto, tales como la contaminación del mismo, hacen que el cliente de la empresa, prefiera usar el puerto de Cartagena.

## **Módulo 2. Empresa**

La empresa considera que su capacidad de producción actual permitiría atender un aumento de sus pedidos a exportar con prontitud. No obstante, las limitaciones financieras por estar en la Ley 550, restringirían la adquisición de capital físico para aumentar la producción en caso de ser necesario.

Por otra parte, los costos de los insumos son la principal variable que afecta la competitividad en precio del producto. Para contrarrestar esta dificultad, la empresa ha establecido convenios con agricultores, asegurando precios de insumos más estables. Como segundo factor se estableció el transporte, debido a los frecuentes paros en las carreteras y al estado en que se encuentran las vías.

En cuanto a las certificaciones de calidad, actualmente poseen el registro de la FDA y están implementando BPM. Sin embargo, la ausencia de éstas no ha significado una restricción al momento de exportar.

## **Módulo 3. Preguntas abiertas**

La ausencia de un área o un profesional encargado del tema de las exportaciones puede haber impedido la expansión de sus exportaciones, ya que la empresa no está en la capacidad de buscar a los clientes directamente, sino que debe esperar a que ellos sean quienes los contacten.

Para superar esta información, la empresa expresa la necesidad de que exista una plataforma donde sea posible encontrar la información referente a las diferentes etapas del proceso exportador: apoyos, certificaciones, beneficios arancelarios, transferencia de tecnología, entre otros.

## **2. Textiles OMNES – Julio César González (Gerente). Producción de tejido técnico**

### **Información general**

Textiles OMNES se concentra en un nicho de mercado que suporta insumos principalmente a los sectores de hidrocarburos y minería. En 2012 tuvo ventas por \$12 millones de dólares, de los cuales, las ventas al exterior concentran el 80% de

las ventas totales, participación que sea mantenido estable recientemente. Para ese mismo año, los costos operacionales ascendieron al 80% de las ventas generadas.

Tras entrar a la Ley 550, y haber sufrido un proceso de restructuración interna, la compañía logró alcanzar un nivel de deuda cero recientemente. A partir de entonces, la política de la compañía es de no endeudamiento. Lo anterior ha representado una restricción para el aumento de la producción, puesto que adquirir máquinas nuevas para llevar a cabo el proceso de elaboración de los tejidos, requiere de una inversión alta.

## **Módulo 1. Situación actual**

### **Situación exportadora**

El principal producto de exportación de la empresa son los tejidos para banda transportadora, los cuales concentran el 60% de las ventas. Para 2012, las exportaciones por este producto fueron de \$10.200 millones de pesos.

Los principales países de destino de las exportaciones de OMNES son Chile y Brasil, con participaciones alrededor del 30% de las ventas. Esto se debe a la demanda del sector minero en dichos países.

Como principales causas del comportamiento de las ventas en estos dos mercados, se identificaron: fidelización de cliente, calidad del producto, precio competitivo, y la ubicación estratégica de Colombia con respecto al mercado.

### **Logística**

El tema de logística representa una desventaja para la empresa. Por un lado, el movimiento interno de la mercancía es costos y demorado. Adicionalmente, los trámites aduaneros surgen como una barrera importante al momento de cumplir con fechas de entrega.

## **Módulo 2. Empresa**

Los costos laborales se identificaron como la mayor ventaja para la competitividad de su producto. Mientras que capacidad de producción está llegando al tope, esto

en parte de debido a la política de endeudamiento cero, que restringe la inversión en maquinaria.

### **Módulo 3. Preguntas abiertas**

La empresa identifica como principales razones para no expandir su producto, la dependencia del crecimiento de los clientes. Actualmente los compradores son muy pocos, ya que las barreras a la entrada del sector minero son muy altas. Así mismo, el tamaño de la empresa no permite poder negociación, y una capacidad de producción que está llegando al límite.

Para superar estos obstáculos la empresa plantea la adquisición de *know how*, trayendo expertos en ese sector que puedan ayudarlos a maximizar la producción actual; y conocer las opciones que existen en entidades como INNPULSA y la Cámara de Comercio, para lograr financiar un aumento de la capacidad instalada.

### **3. Skin of Nature – Diego Gónzales (Gerente). Producción de cosméticos a base de sábila**

#### **Información general**

Skin of Nature, es una empresa con potencial en el sector cosméticos que está cerca de hacer su primera exportación. La empresa se estableció recientemente, y la comercialización de éste en el mercado nacional se realiza a través de una página web. Debido al poco tiempo en el mercado, en el momento de la entrevista, la empresa no contaba con información consolidada de ventas, costos operacionales o nivel de endeudamiento.

#### **Módulo 1. Situación actual**

Aunque la empresa no ha considerado a Canadá como mercado potencial, si tiene identificados otros países como Rusia y Alemania, y tienen clientes potenciales Panamá y Ecuador.

Las variables identificadas como ventajas para competir en cualquier mercado es que el producto es único (la concentración de aloe vera es la más alta en el mercado por una diferencia significativa), la materia prima del producto es conocida a nivel internacional, y el precio es competitivo.

## **Logística**

La empresa no ha llegado a esta parte del proceso exportador aún. Así que no conocer lo relacionado con la logística de exportación de su producto a ningún mercado.

## **Módulo 2. Empresa**

La capacidad instalada y el personal con que cuenta actualmente la empresa permitirían cumplir con nuevos pedidos con prontitud. Debido a un aumento en la oferta de sábila en la región, la disponibilidad y el precio de los insumos tampoco representan una restricción.

## **Módulo 3. Preguntas abiertas**

La principal dificultad de la empresa está relacionada con la obtención del registro INVIMA, ya que la tramitología y los tiempos de espera para ser certificada no permitieron sacar el producto al mercado cuando se tenía pensado. Actualmente, la empresa está trabajando en los diseños de los empaques y en el desarrollo de publicidad de la mano de Proexport, quién ha prestado un acompañamiento constante, para poder salir al mercado internacional.

## **4. Industrias TAUFIK – Eduardo Merheg (Gerente Financiero). Confección de prendas de control**

### **Información general**

Industrias TAUFIK se especializa en la confección de prendas a partir de nylon y spandex, también llamadas fajas. Un mercado que se encuentra en crecimiento en los países europeos, según un estudio liderado por Proexport y la Agencia de Cooperación de Holanda (CBI). En 2012 sus ventas estuvieron distribuidas equitativamente entre el mercado nacional y el extranjero. Para ese mismo año, los costos operacionales ascendieron al 70% de las ventas generadas (de estos, el 50% corresponde a insumos), y su nivel de endeudamiento fue cero. Esto último se debe a que la empresa estuvo en Ley 550 y a partir de entonces, la política de la compañía es de no endeudamiento.

## **Módulo 1. Situación actual**

El principal producto de exportación de la empresa es la ropa de control, con un participación del 99% de las ventas. México, Perú y Ecuador son los principales países destino de este producto. Esto se debe más que todo, a que existe un amplio conocimiento de dichos mercados.

Como principales causas del comportamiento de las ventas en estos dos mercados, se identificaron: calidad, precio competitivo y la capacidad de producción. Por otro lado, las mayores debilidades encontradas en Industrias Taufik se centran en la diversificación de clientes y en los trámites de los certificados de origen. El primer factor no permite desarrollar economías de escala, por lo que sería mejor un distribuidor de mayor capacidad. El segundo, genera demoras que retrasan la entrega de los pedidos.

## **Logística**

El proceso de envío de la mercancía de Industrias TAUFIK tiene dos instancias, por un lado, en algunos casos se realizan exportaciones directas, pero en otros, existen brokers en el exterior, encargados de llevar a cabo parte de la cadena de distribución de las exportaciones.

## **Módulo 3. Empresa**

Para esta empresa los insumos también un componente esencial dentro de los costos, puesto que constituyen el 50% de los costos por unidad producida. Es por ello que el TLC con China significaría una ventaja, ya que la materia prima importada entraría con cero arancel.

Para aumentar su producción de acuerdo a la dinámica de los pedidos, la empresa introdujo un proceso de tercerización de la confección. La disponibilidad de insumos tampoco ha representado restricción para aumentar la producción, ya que existen grandes distribuidores internacionales.

## **Módulo 4. Preguntas Abiertas**

La empresa está dispuesta a explorar nuevos mercados como Europa y Canadá, pero no lo ha hecho debido al desconocimiento del mercado. Se rescatan las

macroruedas organizadas por Proexport, como herramientas que pueden ayudar a resolver parte de las dudas que existen en torno a esos países.

## **5. AMABAU – Juan Manuel Mejía (Gerente). Confección de jeans para dama con alto contenido artístico**

### **Información general**

AMABAU es una empresa de confección de jeans para dama, especializada en prendas con diseños artísticos, que está apenas estableciéndose. En el momento de la entrevista no había realizado aún su primera exportación, aunque tenía varios compradores en el exterior identificados.

### **Módulo 1. Situación actual**

El producto que Amabau tiene pensado exportar son jeans con acabados artísticos. Debido a que la empresa aún no ha exportado no existen datos del valor de las exportaciones, ni de países destino de su principal producto.

Sin embargo, la empresa tiene identificados como mercados potenciales a España, Costa Rica, y Chile, aunque no ha realizado un estudio de mercado aún, pero ha participado en ruedas de negocios y macroruedas. Y destaca como la principal ventaja del producto el trabajo artesanal que tiene involucrado, haciendo de cada prenda única y diferenciada.

### **Logística**

Aunque la empresa no ha realizado su primera exportación, ha hecho un estudio de las diferentes opciones para enviar su producto, con transportadoras y comercializadoras en diferentes lugares del mundo, de tal forma que se encuentra preparado para llevar a cabo esta labor en caso de recibir un pedido.

### **Módulo 3. Empresa**

La capacidad actual de la empresa le permite cumplir con nuevos pedidos con relativa rapidez: en 25 días se pueden producir 5.000 jeans bajo el nivel de operación actual. Para agilizar el proceso de la primera exportación la compañía

cuenta con los certificados de origen de las telas, está registrado como exportador en la DIAN, y ha realizado cotizaciones con comercializadoras internacionales.

#### **Módulo 4. Preguntas abiertas**

Amabau está en negociaciones con clientes en Chile y Costa Rica. En el momento de la entrevista estaba esperando la confirmación de compra del cliente. La empresa destaca la labor de acompañamiento de Proexport en todo el proceso exportador.

### **6. CI Diseños y Sistemas – Leonor Vallejo (Gerente). Producción de válvulas, soportes y tapas plásticas para botellones de agua**

#### **Información general**

CI Diseños y Sistemas es una empresa con una larga trayectoria en el mercado nacional, dedicada a la elaboración de válvulas y soportes para botellones de agua. Mensualmente venden alrededor de 600.000 válvulas en el mercado nacional, de las cuales se importan parte de los insumos de su fabricación de países como Estados Unidos, México y Perú.

#### **Módulo 1. Situación actual**

La primera exportación de CI Diseños y sistemas se llevó a cabo en 2000, y fue con las válvulas. En 2013 las exportaciones del primer semestre ascendieron a 43 mil dólares. Actualmente, las ventas al exterior de la empresa se concentran en el mercado regional (Ecuador y República Dominicana) y exhiben un crecimiento constante. De estos compradores, el principal mercado es Ecuador. El éxito de sus exportaciones a este país se lo deben a un excelente socio comercial. Caso contrario a lo que ocurre en República Dominicana, donde recientemente han tenido dificultades adicionales con un aumento de aranceles.

En algún momento intentaron llegar a Rusia pero el idioma fue una barrera impenetrable. Así mismo, exploraron la posibilidad de vender en California, sin embargo, existe un problema con las exigencias de este mercado, ya que demandan promociones, publicidad y mercaderistas

Destacan como factores claves para lograr exportar, el apoyo de Proexport, poseer un producto de buena calidad sin competencia (esto se debe en parte a un componente de innovación constante), y una dedicación específica al tema exportador dentro de la organización.

### **Logística**

Las exportaciones de la empresa se hacen a través del puerto de Buenaventura, hasta el momento no han existido mayores inconvenientes con este, ni con las frecuencias de envío del producto.

### **Módulo 3. Empresa**

La capacidad de la empresa permite en 20 tener un contenedor listo en puerto para ser enviado al país destino. La empresa destaca como claves los TLC, gracias a las ventajas arancelarias. Así mismo, INVIMA ha jugado un papel importante últimamente, debido a la labor que está realizando al cerrar embotelladoras de agua informales.

### **Módulo 4. Preguntas Abiertas**

Al igual que Industrias Taufik, ponen de relieve el desconocimiento y poco contacto con el mercado canadiense, como factor limitante para exportar a ese país. Por esta razón están accediendo a estudios de mercado del sector e incluso ya tienen un contacto en el país. En otros casos, como el de Brasil, los aranceles a la entrada son tan altos que no hacen rentable ese mercado.

## **Bibliografía**

- Agosin, M. R. 2007. Export Diversification and Growth in Emerging Economies. Departamento de Economía, Universidad de Chile. Working Paper No. 233.
- Agosin, M. R. y C. Bravo-Ortega (2009). The Emergence of New Successful Export Activities in Chile. Latin American Research Network, IADB, Washington, D.C.
- Al-Marhubi, F. (2000). Export Diversification and Growth: An Empirical Investigation. *Applied Economics Letters* 7: 559–62.
- Arip, M. A., Yee, L. S. y B. A., Karim (2010): Export Diversification and Economic Growth in Malaysia. Unimas, Reitaku University. MPRA Paper No. 20588.
- Amurgo-Pacheco, A. y M. D. Pierola (2007). Patterns of export diversification in developing countries: intensive and extensive margins. IHEID Working Papers 20-2007, Economics Section, The Graduate Institute of International Studies.
- Besedes, T. y T. J. Prusa (2007). The Role of Extensive and Intensive Margins and Export Growth. NBER Working Papers 13628, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Chandra, V. (2006). Technology Adaptation and Exports. Washington: Banco Mundial
- Chandra, V., J. Boccardo, y I. Osorio (2007). Export Diversification and Competitiveness in Developing Countries. World Bank, Washington, D.C.
- De Pineres, S.A.G. y M. Ferrantino (1997). Export Diversification and Structural Dynamics in the Growth Process: The case of Chile. *Journal of Development Economics*, 52, 35-91.
- Hausmann, R. and B. Klinger (2006) Structural Transformation and Patterns of Comparative Advantage in the Product Space. Center for International Development, Harvard University, Working Paper No. 128.
- Hausmann, R., J. Hwang y D. Rodrik (2006). What You Export Matters. Center for International Development, Harvard University, Working Paper (October 2006).
- Herzer, D. y F. Nowak-Lehmann (2006). What Does Export Diversification Do for Growth? An Econometric Analysis. *Applied Economics* 38: 1825–38.
- Hesse, H. (2008). Export Diversification and Economic Growth. Commission on Growth and Development. Working Paper No. 21.

Lederman, D. y W. F. Maloney (2007). Trade Structure and Growth, en Natural Resources: Neither Curse Nor Destiny. Stanford University Press, Palo Alto.

Volpe, C. M. y J. Carballo (2008). Survival of New Exporters in Developing Countries: Does it Matter How They Diversify? IDB Publications 9291, Inter-American Development Bank.