

**¿QUE FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES?**

**CASO CARTAGENA**

**ALMA JANETH LENGERKE ROCHA – 0416032**

**VANESSA NAJERA DOVALE – 0416059**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA**

**2009**

**¿QUE FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES?**

**CASO CARTAGENA**

**ALMA JANETH LENGERKE ROCHA – 0416032**

**VANESSA NAJERA DOVALE – 0416059**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO EN FINANZAS Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROFESOR Y ASESOR WILLIAM ARELLANO CARTAGENA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA**

**2009**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Cartagena 30 de abril de 2009**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermano por su amor y comprensión

A Sheila y María Isabel, amigas de siempre

A Carlos Gaviria, por su amor incondicional

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias por su apoyo y comprensión

A mi querida sobrina Marian, eres mi mayor motivación

A Erika M. K. A. (Q.E.P.D.)

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia agradecemos a Dios por permitirnos desarrollar este proyecto.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo y paciencia.

A los Profesores William Arellano, Jorge Alvis, Netty Huertas, Jonathan Bermúdez y Raúl Acosta, por brindarnos su colaboración, porque sin ellas este proyecto no habría salido adelante.

A las PYMES que participaron en el proyecto por la información y colaboración suministrada.

Cartagena de Indias, D.T. Y C., Abril 30 del 2009

Señores:

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
**COMITÉ EVALUADOR TRABAJOS DE GRADO**

La ciudad.

Apreciados Señores:

Por medio de la presente manifiesto que he aceptado las solicitudes de las estudiantes Alma Janeth Lengerke Rocha y Vanessa Judith Nájera Dovale, para ser su asesor en el Trabajo de Grado “**¿QUE FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES? CASO CARTAGENA**”, con el fin de cumplir requisitos académicos para obtener su título en **FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**.

Atentamente,

---

**William Arellano Cartagena**

**Asesor**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>0</b>
<b>0. ¿QUE FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES?</b>	
<b>CASO CARTAGENA.....</b>	<b>14</b>
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
0.1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	14
0.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
0.2. OBJETIVOS .....	21
0.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	21
0.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
0.3. JUSTIFICACION .....	22
0.4. MARCO DE REFERENCIA.....	24
0.4.1. ANTECEDENTES.....	24
0.4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	30
0.4.3. MARCO TEORICO .....	33
0.5. DISEÑO METODOLOGICO .....	38
<b>1. CARACTERIZACION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....</b>	<b>40</b>
1.1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EUROPEAS.....	40
1.2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMERICA.....	42
1.3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA .....	46
1.4. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CARTAGENA.....	48
1.4.1. Área Administrativa.....	49

1.4.2. Área de Mercadeo y Ventas.....	50
1.4.3. Área Financiera.....	51
1.4.4. Área de Comercio Exterior.....	52
<b>2. PRINCIPALES FACTORES ECONÓMICOS, TECNOLÓGICOS, ADMINISTRATIVOS Y POLÍTICOS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES INSTALADAS EN CARTAGENA. ....</b>	<b>54</b>
2.1. FACTORES ADMINISTRATIVOS.....	54
2.2. FACTORES ECONOMICOS .....	56
2.3. FACTORES POLITICOS. ....	58
2.1. FACTORES TECNOLOGICOS .....	60
<b>3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....</b>	<b>63</b>
<b>4. POLITICAS DISEÑADAS PARA LAS PYMES.....</b>	<b>72</b>
4.1. POLITICAS NACIONALES .....	72
4.1.1. LEY 590 2000 .....	72
4.1.2. FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS S.A. ....	76
4.2. POLITICAS REGIONALES.....	77
4.2.1. Capacitaciones .....	77
<b>5. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA FOMENTAR EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES EN CARTAGENA .....</b>	<b>81</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## LISTADO DE GRAFICAS

Grafica 1. Crecimiento del empleo por tamaño, Europa-19, 1988-2001 .....	40
Grafica 2. Dificultades de las PYMES en Europa .....	41
Grafica 3. Sectorización de las PYMES .....	42
Grafica 4. Sectorización de las PYMES en Latinoamérica .....	44
Grafica 5. Obstáculos externos.....	47
Grafica 6. Obstáculos internos.....	48
Grafica 7. Perfil Gerentes .....	50
Grafica 8. Factores Administrativos .....	56
Grafica 9. Factores Económicos .....	58
Grafica 10. Factores políticos. ....	59
Grafica 11. Factores Tecnológicos. ....	60
Grafica 12. Factores de la Competitividad .....	61

## LISTADO DE TABLA

Tabla 1. Criterios para la definición de las PYMES en Latinoamérica .....	42
Tabla 2. Definición de las PYMES en Latinoamérica .....	43

## RESUMEN

Las PYMES constituyen el nuevo motor de la economía por su capacidad y dinamismo para reducir las brechas del empleo y lograr un desarrollo mucho más equitativo, sin embargo, las Pequeñas y Medianas empresas son frágiles y esta fragilidad se demuestra en las miles que cada año desaparecen por no estar preparadas para superar las situaciones a las que se enfrentan en un mundo de constantes cambios. Así mismo, estas empresas están llamadas a ampliar sus mercados, a salir de lo local, regional y emprender acciones para incursionar, potencializar y permanecer en los mercados internacionales.

Las Pequeñas y Medianas empresas en Colombia y el mundo entero enfrentan grandes retos y dificultades en el desarrollo de su proceso exportador algunas de ellas estructurales, inherentes al tipo de organización; y externos ligados a las condiciones del medio donde desarrollan sus actividades.

Son un sector con alta importancia económica y social, sin embargo adolece de consideraciones prioritarias a la hora de formulación y materialización de estrategias y políticas de fomento.

Palabras Claves: PYMES, Obstáculos, Exportación, Políticas de Fomento, Estrategias

## INTRODUCCION

El entorno mundial a través del tiempo ha sufrido constante cambios por lo que las empresas deben estar preparadas y listas para afrontar los retos que estos cambios suponen.

Gracias a la globalización países que antes mantenían un nivel bajo de relaciones comerciales, ahora pueden ampliar sus posibilidades de crecimiento económico y crear grandes redes de intercambio a nivel mundial permitiéndole obtener beneficios que antes no podría tener centrados en el ámbito local.

Pero para que una empresa pueda salir a afrontar los retos del mundo exterior, debe primero conocer las dificultades que obstaculizan su salida a los mercados externos para que de esta forma puedan desarrollar estrategias que ayuden a superarlos y, no solo logren penetrar en mercados diferentes al local y nacional sino mantenerse en ellos a lo largo del tiempo.

Además el gobierno regulador y promotor del crecimiento debe crear y dar a conocer medidas que faciliten e incentiven el proceso de internacionalización de las compañías en especial de aquellas con mayores limitaciones como son las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En este trabajo se pretendía identificar y explicar las dificultades y limitantes que presentan las PYMES de Cartagena para ingresar al mercado mundial, para ello se recabaron datos cuantitativos y cualitativos de las PYMES exportadoras y no exportadoras de Cartagena a través de encuestas y entrevistas. Con dicha información se identificaron los obstáculos que enfrentan este tipo de empresas, así como, las estrategias desarrolladas por aquellas PYMES que si exportan, las políticas creadas por el gobierno para incentivar este proceso y además crear una serie de recomendaciones que las PYMES puedan utilizar para el desarrollo exportador.

## **0. ¿QUE FACTORES LIMITAN LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES?**

### **CASO CARTAGENA**

#### **0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **0.1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Las pequeñas y medianas empresas – PYMES<sup>1</sup> – en el mundo de hoy, han representado una nueva visión de hacer negocios, centrada en el mejor aprovechamiento de los factores productivos, principalmente del factor trabajo y su adaptación a las fluctuaciones del mercado. Por su dinamismo en la generación de empleo e ingresos para la clase trabajadora, se le otorgan a las PYMES un papel importante en la resolución de las brechas de empleo y pobreza de los países. En muchos países (Italia, Alemania, Estados Unidos, Taiwán) la experiencia de las pequeñas y medianas empresas ha permitido desarrollar un sector económico dinámico y con muchas potencialidades de desarrollo.

---

<sup>1</sup> La ley 905 de 2004, la cual modificaría a la Ley 590 de 2000, define la mediana empresa como aquella que cuenta con una planta de personal entre 50 y 200 trabajadores o que tenga activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y a la pequeña empresa aquella cuya planta de personal este entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Según la Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs para el año 2006 las PYMES en Taiwán representaban cerca del 98% de los establecimientos – del total de 1.272.508 empresas, las PYMES formaban un total de 1.244.099 -, de los cuales la mayoría se dedicaban a actividades de manufactura, seguidos por el sector de comercio y servicios. En términos de empleo las PYMES generaban aproximadamente el 77% del empleo total y exportaban 17.8% de la producción total.

Las PYMES taiwanesas han sido reconocidas históricamente como la causa más importante de la estabilidad económica y social del país, atribuido a sus efectos en el crecimiento económico equitativo que ha experimentado a diferencia del resto de los países asiáticos.

Otra importante experiencia internacional se presentó en la década de los 50 en la región Italiana de Emilia-Romaña, la cual mostró una expansión de su sistema económico y productivo, perfilándose históricamente como un ejemplo de desarrollo basado fundamentalmente en un tejido de pequeñas y medianas empresas. Además la agro-industria y la industria manufacturera representaban los pilares de la economía regional en oposición con el resto de las regiones avanzadas en las cuales el sector terciario ocupa el lugar central. La tasa de

empleo de la región en mención supera a la media nacional 46,9% contra el 42,4%.<sup>2</sup>

Tanto es así, que el sistema productivo de Emilia-Romaña cuenta con unas 300.000 PYMES, con un peso importante de 127.000 empresas artesanales, 80.000 de manufacturas y cooperativas (2.336 son agrícolas, y 1.187 de producción y trabajo). La fuerte actividad empresarial con alto porcentaje de la producción dirigida a la exportación dispara en la región el ingreso Per cápita hasta US \$28,114<sup>3</sup>.

En el caso particular de Colombia, en el 2001 las PYMES representaban cerca del 69% de establecimientos empresariales, además generaban 4 de cada 10 empleos en el país. Se han concentrado principalmente en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Los sectores donde se presenta mayor concentración son los de alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones,

---

<sup>2</sup> DelNet & ASTER, Agenzia per lo Sviluppo Tecnológico del I'Emilia Romagna. La Región Emilia Romagna, Italia y el Sistema ERVET: una experiencia integral y concertada de desarrollo regional. 1999

<sup>3</sup> ADAMS, Claudio. Quitando las piedras del camino. El Desarrollo de Emilia Romana. Periódico El Caribe del lunes 25 de septiembre del 2000

artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánica, auto partes y minerales no metálicos<sup>4</sup>.

Los datos de exportación en el 2003 muestran que las PYMES en Colombia representaban la mitad de las empresas exportadoras (4.147), aunque su volumen de exportación solo representó el 11%<sup>5</sup> del total nacional. En ese mismo año los sectores de mayor crecimiento de las exportaciones fueron: las Confecciones de prendas de vestir 15%, Productos de cuero 12%, Textiles 11%, Fabricación de maquinarias no eléctricas 7% y Alimentos 6%<sup>6</sup>.

Muy a pesar de los avances de las PYMES en materia de exportación en Latinoamérica, aun enfrentan serias dificultades para ingresar a los mercados de exportación. Estudios realizados por Sánchez (2007), Martínez (2006), CEPAL (2001), Pinto (2005), Baquero (2003) han identificado factores que limitan el ingreso, desarrollo y éxito de las PYMES en los mercados internacionales. Los hallazgos señalan que el escaso desarrollo de las estrategias de búsqueda de nuevos mercados, los problemas en vías de comercialización organizadas, el acceso limitado a la información, el atraso tecnológico, el capital humano, la

---

<sup>4</sup> MOORI, Virginia. RODRIGUEZ, Astrid. YOGUEL, Gabriel, GRANADOS, Amanda .Perfil de la PYME exportadora exitosa. El caso colombiano. FUNDES.

<sup>5</sup> El peso de las exportaciones PYMES del 11% del total nacional es muy bajo si se compara con países como Taiwán donde las exportaciones de las PYMES corresponden al 56%, en Italia donde son el 52% o de Corea 40%

<sup>6</sup> MOORI, Virginia. Op. Cit. Pág. 6

tramitología, el transporte interno de los productos, falta de cultura asociativa, las condiciones financieras, la escasez de capital de trabajo, la capacitación y dinámica de investigación, entre otros son obstáculos que tienen que superar las PYMES para poder exportar.

Así mismo, las PYMES en el contexto de Cartagena muestran la misma expansión y dinamismo. Las cifras de la Cámara de Comercio de Cartagena para el año 2004, muestran que en la estructura empresarial de la ciudad las PYMES han aumentado su participación en las inversiones netas de capital con un 47,2%. De igual forma, en cuanto al número de establecimientos son precisamente estas junto a las microempresas las que mayor agrupación posee con un 94,8% y además se han constituido como los mayores entes generadores de empleos en la ciudad.

Muy a pesar de la alta vocación exportadora e importadora de la ciudad, sus PYMES han tenido muy poca participación el comercio exterior. Para el año 2005 de las 859 empresas pequeñas formadas en la ciudad, solo 45 realizaban actividad exportadora, de igual forma de las 222 medianas empresas de la ciudad, solo exportaban 38 empresas<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> LÓPEZ, Luís Fernando, Análisis de la balanza comercial de bolívar. Oportunidades de negocios para nuestros empresarios. Área de investigaciones económicas – Cámara de comercio de Cartagena. Enero 2006

El hecho es que las PYMES instaladas en Cartagena no tienen una gran participación en la balanza comercial de la ciudad, muy a pesar de representar un gran porcentaje de los establecimientos. Este hecho nos conduce a la formulación de varias preguntas que serán abordadas desde el proyecto de investigación que se propone a continuación.

### **0.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué factores económicos, administrativos, tecnológicos y/o políticos han limitado el volumen de las exportaciones de las PYMES instaladas en Cartagena?

#### **0.1.2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias empresariales han diseñado y utilizado las PYMES exportadoras instaladas en la ciudad para tener participación en el mercado internacional?

¿Qué tipo de política sectorial tendría que implementarse para mejorar la participación de las PYMES en el mercado de exportaciones?

## **0.2. OBJETIVOS**

### **0.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar y analizar los factores que han limitado las posibilidades de exportación de las pequeñas y medianas empresas instaladas en Cartagena, para diseñar e implementar estrategias que contribuyan a incrementar el desempeño exportador local de las mismas.

### **0.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Caracterizar las pequeñas y medianas empresas instaladas en Cartagena.
- Identificar los principales factores económicos, tecnológicos, administrativos y políticos que han limitado el desarrollo exportador de las PYMES instaladas en Cartagena.
- Indagar sobre las estrategias empresariales que se han diseñado y utilizado por las PYMES exportadoras instaladas en la ciudad para tener participación en el mercado internacional.
- Identificar y describir las diferentes políticas sectoriales diseñadas para el impulso de las exportaciones en las PYMES de la región.
- Formular estrategias y recomendaciones que fomenten el desarrollo exportador de las PYMES en Cartagena.

### **0.3. JUSTIFICACION**

En los últimos años, las tendencias mundiales han estado marcadas por transformaciones profundas en el orden político, económico y social en las diferentes naciones. La globalización económica y tecnológica, la firma de tratados regionales, la apertura a nuevos mercados han sido procesos dinámicos que han redefinido el rol del estado y su intervención en el desarrollo empresarial de los países.

En este escenario las PYMES tienen un gran potencial de desarrollo para convertirse en motor del crecimiento económico y contribuir a una distribución más equitativa de los ingresos. Para lograr este fin se requiere fomentar su crecimiento y propiciar espacios que permitan su inserción en los mercados tanto a nivel nacional como internacional.

En este sentido resulta importante adelantar estudio e investigaciones que indaguen sobre los factores que limitan la capacidad de las PYMES en sus exportaciones. Así mismo al indagar sobre las limitaciones u obstáculos de las PYMES para exportar, se podrá contar con una herramienta valiosa para la definición de estrategias públicas y privadas que impulsen el sector.

Los resultados de esta investigación pretenden contribuir a la toma de decisiones de las PYMES cartageneras con potencial exportador o que desean penetrar

nuevos mercados a través de la exportación, debelar mitos existentes alrededor del tema y proponer estrategias a partir de las experiencias de otras organizaciones. De igual forma, basados en los obstáculos identificados por las PYMES, crear los pilares para desarrollar nuevas políticas de fomento a las pequeñas y medianas empresas.

## **0.4. MARCO DE REFERENCIA**

### **0.4.1. ANTECEDENTES**

En años recientes el estudio por las PYMES exportadoras ha tomado mayor impulso. Algunos de estos estudios fueron desarrollados en países latinoamericanos y coinciden en que las PYMES han estado enfrentando retos y dificultades para iniciar y continuar con el proceso de exportación exitosa. A continuación se destacan algunos de ellos.

José Martínez Villavicencio a través de su trabajo *Factores críticos para el desempeño exportador de las PYMES* (2006) presentó una caracterización general del sector de las PYMES a nivel latinoamericano y Costarricense. Luego pasa a analizar a la PYME exportadora considerando a las empresas así como a quienes las dirigen y finalmente identifica los factores que potencian o dificultan los procesos de exportación basados en la literatura universal. Los resultados de esta investigación señalaron varios factores que pueden potencializar o dificultar el proceso de exportación entre ellos las habilidades gerenciales, estrategias de mercadeo, condiciones financieras y otros factores relevantes<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Entre estos: conexiones en los mercados extranjeros, clara localización de distribuidores y selección eficiente, información insuficiente de los mercados, servicio al cliente entre otros

En el estudio realizado por Milesi, Moori, Robert y Youguel (2007), titulado *Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia* se analizó el patrón de especialización de las PYMES exportadoras de Argentina, Chile y Colombia en el periodo 2001-2004, con el objetivo de identificar los factores que incidieron en el grado de éxito de estas empresas. Para este análisis se aplicó un indicador de éxito exportador al total de las PYMES exportadoras de los tres países y se diferenciaron dos grupos de empresas, las exitosas y las no exitosas.

Entre los principales resultados de este estudio se encontró primero que hay factores que son comunes a todas las empresas exportadoras, exitosas y no exitosas. Esto muestra que existirían rasgos estructurales de las PYMES y prácticas empresariales necesarias para poder exportar con cierta regularidad, pero no suficientes para lograr un posicionamiento exitoso en los mercados externos. Segundo, las condiciones macroeconómicas y microeconómicas de cada país en particular afectan de manera directa o indirecta a las PYMES, condiciones que están relacionadas con marcos regulatorios, grado de apertura de la economía, sistemas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, certidumbre sobre los principales indicadores económicos entre otros. También señaló la necesidad de un aprendizaje de cierta envergadura para consolidarse como un exportador.

Así mismo, los exportadores exitosos aplicaron un mayor número de acciones en los ámbitos productivo, tecnológico y comercial con una estrategia más integral

Finalmente el estudio de Milessi encontró una gran debilidad en las PYMES exportadoras a nivel de competitividad, esto derivado del aislamiento en el que se encuentran, lo que impide un desarrollo competitivo e innovador a pesar de haber tenido éxito exportando a algunos países.

Otro estudio relevante es el realizado por Julio Ramírez titulado “Las PYMES exportadoras Paraguayas: Situación actual, perspectivas y desafíos” (2007) el cual analizó a las pequeñas y medianas empresas exportadoras en Paraguay (PYMEX). Para realizar este análisis se abordó la evolución de las exportaciones, se examinaron a través de entrevistas las políticas de gestión, producción y empleo; y las principales barreras o dificultades para una inserción y permanencia exitosa en el mercado internacional.

Esta investigación destaca que existen fuertes impedimentos a la producción y generación del valor agregado así como también en el proceso de exportación mismo. Entre los principales obstáculos de las PYMEX Paraguayas se encontraron: las dificultades de acceso a la tecnología – influenciadas en gran medida por la inexistencia de financiamiento adecuado para la incorporación de tecnología-, falta de créditos para las operaciones de producción y exportación, problemas de adunas (en su gran mayoría barreras arancelarias y diferentes leyes

no homologadas en los países), falta de un sistema de información<sup>9</sup>, la nula cooperación ínter empresarial a niveles verticales como horizontales , el tipo de cambio, costos de logística y transporte, problemas de estandarización, gestión de proveedores y tramitación de las exportaciones

PYMEX Chilenas se proyectan al mundo: Casos para aprender (2007). Estudio desarrollado a través de un convenio de cooperación de Pro Chile y FUNDES Chile, cuyo objetivo era lograr un mayor y mejor acercamiento de los empresarios pequeños y medianos al mundo exportador por medio de la presentación de casos reales, con el propósito de alimentar un sistema de promoción y aprendizaje sobre el tema de la gestión exportadora. Este estudio arrojó que entre los principales factores que determinaron el éxito de los casos estudiados estaban: su principal estrategia se basa en que sus productos compitan con ventajas comparativas, la capacidad innovadora, la adecuada vinculación basada en la confianza y en las relaciones de largo plazo con clientes proveedores y trabajadores, adecuarse a los requerimientos de alta calidad de los mercados externos (estándares de producción, compromiso medio ambiental, condiciones de trabajo seguras y adecuadas), la capacidad emprendedora y capacidad para identificar nuevas oportunidades.

---

<sup>9</sup> Sistema de información que permita al empresario acceder de una forma fácil y poco costosa a datos relevantes sobre los requisitos de ingreso a mercados externos, como normas sanitarias, fitosanitarias, operatorias, financiamientos y liquidación de los impuestos. También hace referencia a los problemas de falta de información sobre requisitos de accesos a mercados e información de inteligencia de mercados (clientes, consumidores, empresas)

Así mismo presenta algunas dificultades bastante perceptibles como la disponibilidad de financiamiento en el sistema bancario, contingencias del proceso productivo y cambios en las condiciones de los mercados externos.

El estudio realizado por Morí Koenig Virginia, Gabriel Yoguel, Darío Milessi, Irma Gutiérrez “Buenas prácticas de las PYME exportadoras exitosas PYMEX: El caso Chileno” (2004) en su capítulo *las empresas exportadoras de menor tamaño, competencias endógenas y ventajas competitivas dinámicas*, tuvo como principal objetivo identificar los factores micro económicos comunes como diferenciadores del resto de las empresas exportadoras relacionadas con los planos productivos y comerciales, las estrategias empresariales implementadas, el uso del sistema de promoción de exportaciones y las restricciones que pueden limitar su proceso de inserción externa.

Para realizar este estudio se realizó una encuesta durante el segundo semestre de 2003 a un panel de 88 empresas exportadoras, el cual incluyó 63 empresas exitosas y 25 no exitosas tomadas de un grupo de control tratando de replicar la estructura sectorial de las exportaciones de las PYMES.

Entre la conclusiones más relevantes de esta investigación se encontró que las empresas analizadas, debieron encarar ciertas actividades y procesos para poder exportar como el aseguramiento de calidad, capacitación del personal técnico, la necesidad de disminuir el margen de comercialización, la introducción de cambios

en los procesos y los esfuerzos para ser certificados en calidad, aumento de la productividad. Así mismo creció la necesidad de ofrecer servicios de postventa, desarrollo de TIC's<sup>10</sup> y de inscribirse a la ley de bioterrorismo, desarrollar acciones destinadas a mejorar la logística y trabajar sobre la cadena de proveedores.

También se halló que entre los factores decisivos que determinan la exportación los más decisivos son la calidad y el conocimiento del mercado, pero en compañía de otros factores de diferenciación frente al cliente.

Otro aspecto de esta investigación encontró, que estas empresas enfrentan una serie de restricciones para el desarrollo de la actividad exportadora las cuales se centran en el plano macroeconómico representadas por el tipo de cambio, la estabilidad económica, política, la falta de financiamiento, tanto a la expansión productiva como al de las exportaciones, la existencia de barreras pararancelarias, la estabilidad del marco legal, la operatoria de transporte.

También existen factores microeconómicos como los servicios postventa inadecuados, precios, dificultad en el cumplimiento de los plazos de entrega, dificultades para intensificar actividades de promoción, dificultades con empresas comercializadoras externas, problemas de aduana de destino y costos de despacho.

---

<sup>10</sup> Tecnologías de la Información y Comunicación

#### 0.4.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Clúster:** Es un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias. Incluyendo compañías de productos finales o servicios, proveedores, instituciones financieras y empresas en industrias conexas
- **Comercio Internacional:** intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de los finales o materias primas y productos agrícolas. El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costes.
- **Crecimiento Económico:** incremento porcentual del producto bruto interno de una economía en un período de tiempo.
- **Distritos Industriales:** Sistema productivo geográficamente localizado, basado en una intensa división local de actividades entre pequeñas empresas especializadas en los diferentes procesos de la producción y de la distribución de un sector industrial o una actividad dominante; existen múltiples relaciones

entre las empresas y la comunidad local, tanto dentro como fuera del mercado, basadas fundamentalmente en la confianza y la reciprocidad

- **Economía de Escala:** Existen economías de escala en la producción de un bien cuando el costo medio del mismo disminuye, en el largo plazo, al aumentar la escala en que se lo produce
- **Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- **Exportación:** Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios.
- **Ingresos:** En términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.
- **Mercado:** Espacio, situación o contexto en el cual se lleva a cabo el intercambio, la venta y la compra de bienes, servicios o mercancías por parte de unos compradores que demandan esas mercancías y tienen la posibilidad de comprarlas, y unos vendedores que ofrecen estas mismas.

- **Obstáculos:** Impedimento, dificultad, inconveniente.
- **Políticas Sectoriales:** son orientaciones que deben guiar el desarrollo de un sector en una Región y además sirven de base y de contexto para el ejercicio de las funciones específicas de cada Gobierno Regional.
- **PYMES:** La ley 905 de 2004, la cual modificaría a la Ley 590 de 2000, define la mediana empresa como aquella que cuenta con una planta de personal entre 50 y 200 trabajadores o que tenga activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y a la pequeña empresa aquella cuya planta de personal este entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **0.4.3. MARCO TEORICO**

La importancia que tiene el progreso en las naciones desde hace mucho tiempo, ha propiciado el desarrollo de teorías que intentan explicar las diferentes tendencias que han impulsado la economía mundial y las PYMES no han sido la excepción, a continuación se plantean algunas de ellas.

#### **La Teoría De La Internacionalización**

Esta se origino por los planteamientos de Ronald Coase (1973) en donde explica que la reducción de costos de la utilización de mercado se podría lograr a través de la internacionalización de algunas actividades como son la investigación, contratación, comercialización entre otras. Así entre más elevados fueran los costos del mercado local mayor incentivo tendrían las empresas para expandir sus negocios y de esta forma reducir sus costos. Esta teoría actualmente ayuda a entender los movimientos realizados por las empresas multinacionales y la inversión directa.

#### **Modelo De Internacionalización De Uppsala**

Esta teoría gradualista de la internacionalización surge de los artículos publicados por investigadores del Företagsekonomiska Institutionen de la Universidad de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1990), como

un mecanismo para explicar las situaciones observadas en las actividades de exportación realizadas por las empresas.

El punto principal explica que las empresas comienzan sus operaciones en el mercado nacional, y después de una serie de factores y decisiones finalizan en la internacionalización de sus operaciones. Para ello la empresa debe avanzar por 4 fases:

- 1) Exportaciones esporádicas.
- 2) Exportación a través de representantes independientes.
- 3) Establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero.
- 4) Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

El modelo predice que en un país concreto, la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el mismo a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado (Johanson y Valhne, 1990).

En el estudio realizado por la OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) "Small Business, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices" se presenta una teoría en la cual se explica cómo las PYMES contribuyen al crecimiento de la productividad de una manera menos perceptible y notorio, así como más dinámica. Este estudio muestra que este proceso se

presenta cuando las empresas individuales aumentan su productividad desplazando a las menos productivas siendo las PYMES las que constituyen el mayor número de empresas entrantes y salientes por lo que son las más representativas en dicho proceso.

De acuerdo con Fernández y Tealdo (2008) en su documento "PYMES: desarrollo regional y sus condicionantes macro. Dinámica de acumulación general y especificidades del sistema financiero bancario en la Argentina de los '90", las PYMES han venido mostrando internacionalmente tres elementos que exaltan su asombroso potencial, primero el total de establecimientos, segundo su significativa participación sobre el total de empleo en todos los sectores, y tercero su significativo aporte al PIB de los diferentes países. Además de los aspectos cuantitativos, un elemento cualitativo que ha venido a potenciar la relevancia de las PYMES está representado por la capacidad aportada para conformar una organización productiva capaz de operar en forma rápida y flexible, que permite responder a un mercado crecientemente globalizado y altamente inestable y cambiante.

Para aportar a este nuevo patrón de organización y funcionamiento las PYMES no pueden operar individualmente, sino a través clústeres donde se construyen comportamientos colectivos, se estructuran redes horizontales y se combinan la cooperación con la competencia. Así mismo con este sistema productivo se obtiene la capacidad de disminuir los riesgos, potenciar las economías externas de

escala y de gama y, desde un punto de vista dinámico, la capacidad de desarrollar procesos de aprendizaje colectivo e innovación, que son fundamentales para ingresar a las redes globales de productos y servicios.

Por otra parte, otros autores como Piore, M. y Sabel., C, (1990) opinan que las transformaciones económicas recientes responden al surgimiento de un nuevo sistema productivo denominado *especialización flexible*, la cual consiste en la ruptura de las cadenas en las grandes empresas fordistas<sup>11</sup> y su sustitución por redes PYMES –polivalentes, flexibles en territorios pequeños con instituciones locales de apoyo, con capacidad de decisión en el proceso de trabajo especializadas en segmentos concretos de la producción y conectados entre sí a través de acuerdos flexibles, en el contexto de unas condiciones de mercado próximas a las de la competencia perfecta. A demás sostienen que el paso a un crecimiento lento e inestable, marcado por una demanda sometida a una obsolescencia rápida, habría determinado la nueva centralidad de las pequeñas unidades productivas. Gracias a su flexibilidad, incluso a su capacidad de reaccionar casi instantáneamente a las fluctuaciones de la demanda, las PYMES superarían a las grandes empresas "rígidas". De ahí la afirmación de una nueva forma de especialización "plegable". Se trataría de la instalación tendencial de un

---

<sup>11</sup> Las *empresas fordistas* se caracterizan por una organización de la producción por línea de montaje en la cual las tareas se hallan divididas rígidamente. Luego el modelo fordista se basa en la generación de economías de escala y en la producción masiva.

nuevo paradigma industrial, más descentralizado y más innovador, cuyas condiciones técnicas y relaciones sociales.<sup>12</sup>

Alfred Marshall sostiene que en ciertos ámbitos productivos es posible encontrar las ventajas de la producción en gran escala a través de la reunión en un mismo distrito industrial de un gran número de pequeñas y medianas empresas encargadas de una fase del proceso productivo

Actualmente las PYMES afrontan diversos obstáculos que les impiden el desarrollo y permanencia de sus procesos a pesar de representar un papel importante en las economías locales, más aún por características inherentes no pueden ayudar al crecimiento de la región como islas independientes, debido a esto el Estado debe ayudar a la creación de medidas que promuevan la creación, crecimiento y permanencia de las PYMES en la zona.

La teoría Competitividad Sistemática y Market Enhancing View propone que tanto el Estado como las fuerzas de mercado son agentes complementarios y, el Estado debe asumir los roles de facilitador para lograr consenso sobre las estrategias y metas nacionales y coordinador de todos los esfuerzos de los organismos involucrados. Estas teorías se ven sustentadas en las estrategias aplicadas por los países asiáticos para promover el desarrollo y en sus exitosos resultados.

---

<sup>12</sup> OÑORO, Roberto Carlos. Ensayos de Gerencia Social. <http://www.eumed.net/libros/2007c/315/especializacion%20flexible.htm>, Último acceso el 3-Abril-2009.

## **0.5. DISEÑO METODOLOGICO**

De acuerdo a la cantidad y tipo de información recopilada, para el presente trabajo se realizara una investigación de tipo cuantitativo y cualitativo, en el primero se trabajará con datos relacionados al número de empresas, volumen de exportación entre otros datos y el segundo con las apreciaciones de los empresarios sobre su experiencia individual y los criterios de explicación utilizados por los entrevistados, con esto se pretende identificar los factores que limitan las exportaciones de las PYMES en Cartagena y además encontrar las estrategias que utilizaron aquellas que exportan exitosamente.

De acuerdo a YIN (1995)<sup>13</sup> se reconocen tres aplicaciones para el estudio de casos: el exploratorio, el cual se utiliza para investigaciones actuales y cuyos resultados pueden ser usados para formular hipótesis; el descriptivo que pretende representar como son los hechos; y el explicativo, que facilita la interpretación de los procesos en contexto empresarial.

Para la realización de este trabajo se realizara un Muestreo Aleatorio Simple, la base de datos es de creación de las autoras debido a que no existe una base original que incluya PYMES Exportadoras en Cartagena.

---

<sup>13</sup> Jiménez, J. Irene. Determinantes para la internacionalización de las PYMES Mexicanas 2007.

Esta base se realizo a través de un cruce de las PYMES registradas en Cámara de Comercio de Cartagena y un listado de empresas Exportadoras declaradas ante la DIAN que da como resultado una población de 20 PYMES exportadoras.

Para el cálculo de la muestra se utilizo la siguiente fórmula:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha+p+q}^2}$$

Z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss: 1,96 para  $\alpha = 0,05$

P = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar: 0,7

i = Error que se espera cometer: 0,2

q = 1-P: 0,3

N = Tamaño Total de la población: 20

**n = 10 tamaño de la muestra**

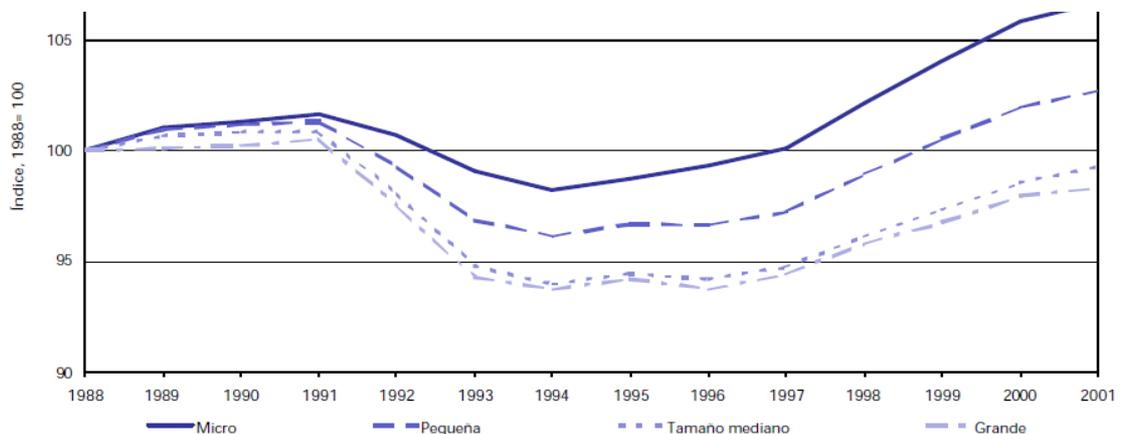
## 1. CARACTERIZACION PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

### 1.1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EUROPEAS

La PYME es definida por la Unión Europea como aquella organización que cuenta con menos de 250 trabajadores y es independiente de una gran empresa, sumado a esto su facturación anual no debe ser superior a 50 millones de euros o que su balance general no supere 43 millones de euros.

Las PYMES en la economía europea representan el 99,8% del total de empresas, generan además el 67,1% del empleo en el sector privado<sup>14</sup> y junto a la microempresa han sido los mayores generadores de empleo de la economía en los últimos 15 años. (Ver Grafica 1.)

**Grafica 1. Crecimiento del empleo por tamaño, Europa-19, 1988-2001**

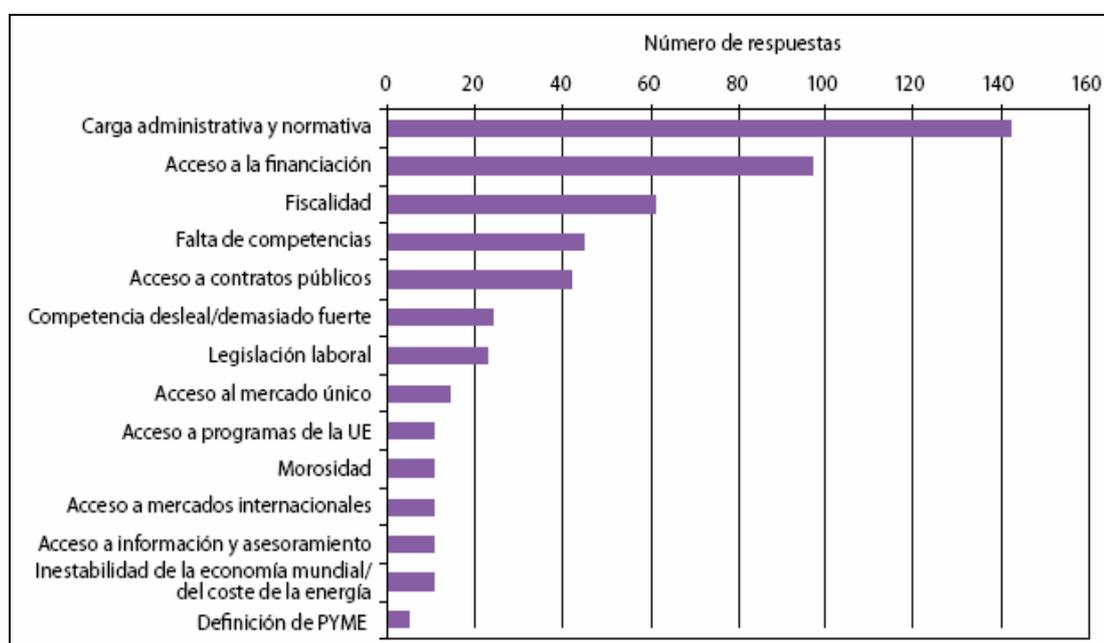


Fuente: Observatorio de las PYME europeas 2002 - Las PYME europeas en estudio Principales resultados del Observatorio de las PYME europeas 2002 - Comisión Europea

<sup>14</sup> La PYME primero - Europa beneficia a la PYME, la PYME beneficia a Europa - Edición 2008 – Comisión europea

Las PYMES europeas no son ajenas a los obstáculos, también afrontan múltiples retos como se refleja en el documento “La PYME Primero versión 2008” donde se presentan las dificultades más recurrentes a las que se ven enfrentadas este tipo de empresas entre las cuales se destacan la carga administrativa y normativa, el acceso a financiación, la fiscalidad y la falta de competencias.

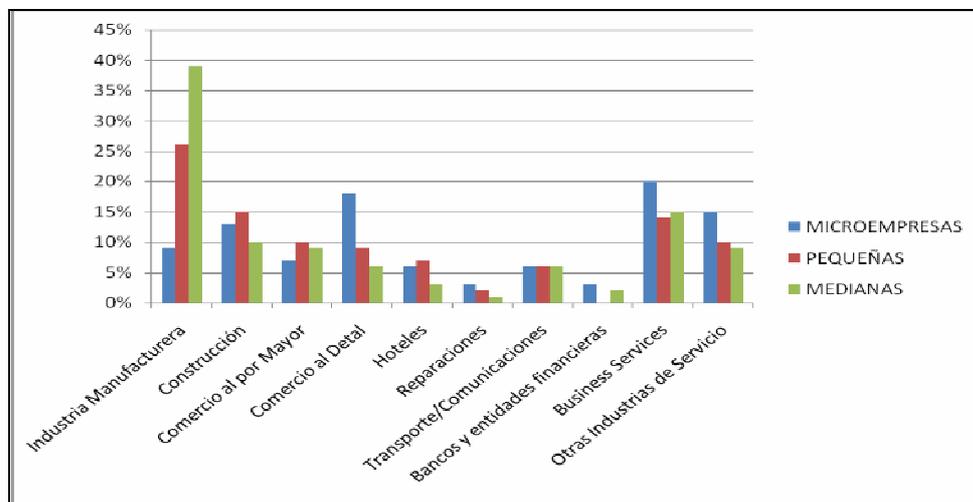
**Grafica 2. Dificultades de las PYMES en Europa**



Fuente: La PYME primero, Europa beneficia a la PYME, La PYME beneficia a Europa Versión 2008. Comisión Europea. Empresa e Industria

Por otro lado, la participación sectorial de las PYMES en la Unión Europea muestra una alta concentración de las PYMES en los sectores de manufacturas, la construcción y servicios. (Ver Gráfica 3.)

### Grafica 3. Sectorización de las PYMES



Fuente: Calculo de las autoras basadas en cifras del Observatory Report "SMEs in focus – Main results from the 2002 Observatory of European SMEs"

### 1.2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMERICA

La presencia de las PYMES en Latinoamérica es amplia, sin embargo, no se cuentan con criterios uniformes para la definición de las pequeñas y medianas empresas. Aun así, los criterios más utilizados para la definición de estas empresas son el empleo, las ventas y los activos; adicionalmente en la mayoría de los países existe más de una definición a la hora de realizar la clasificación dependiendo del tipo de unidad económica (manufacturera, comercial o de servicios).

#### Tabla 1. Criterios para la definición de las PYMES en Latinoamérica

LOS CRITERIOS				
	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	X
El Salvador	X		X	
Guatemala	X			
México	X			
Panamá		X		
Venezuela	X	X		X

Fuente: FUNDES Entorno Empresarial. Indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en los países FUNDES.

Basados en la información anterior encontramos que:

**Tabla 2. Definición de las PYMES en Latinoamérica**

DEFINICIONES DE LAS EMPRESAS					
	Criterios	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
<b>Argentina</b> <sup>15</sup>	Ventas/	Hasta 0,5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
<b>Bolivia</b> <sup>16</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49

Tabla 2. (Continuación)

<sup>15</sup> En millones de pesos. Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales.

<sup>16</sup> Existen varios criterios: por empleo, por ventas y por activos. Sin embargo, la definición oficial se basa en el empleo.

<b>Chile<sup>17</sup></b>	Ventas	Hasta 2 400	Hasta 25 000	Hasta 100 000	Más de 100 000
<b>Colombia<sup>18</sup></b>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
<b>Costa Rica<sup>19</sup></b>	Empleo	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
<b>El Salvador<sup>20</sup></b>	Empleo	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
<b>Guatemala<sup>21</sup></b>	Empleo	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
<b>México<sup>22</sup></b>	Empleo	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
<b>Panamá<sup>23</sup></b>	Ingresos	Hasta 150 000	Hasta un millón	Hasta 2,5	Más de 2,5
<b>Venezuela<sup>24</sup></b>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

Según Zevallos (2003) en la mayoría de los países latinoamericanos existe una alta concentración de Pequeñas y Medianas empresas en el sector del comercio y los servicios; esto se debe, entre otras razones, a las condiciones del entorno, a la normativa vigente y el hecho de que las exigencias de habilidades y calificación son mayores en la rama manufacturera que en los otros dos sectores.

#### **Grafica 4. Sectorización de las PYMES en Latinoamérica**

<sup>17</sup> En unidades de fomento (UF). Una UF equivale aproximadamente a 24 dólares. También existe otra definición, por empleo.

<sup>18</sup> Existen dos definiciones: por empleo y por activos

<sup>19</sup> Existen otras definiciones por inversión y por ventas anuales.

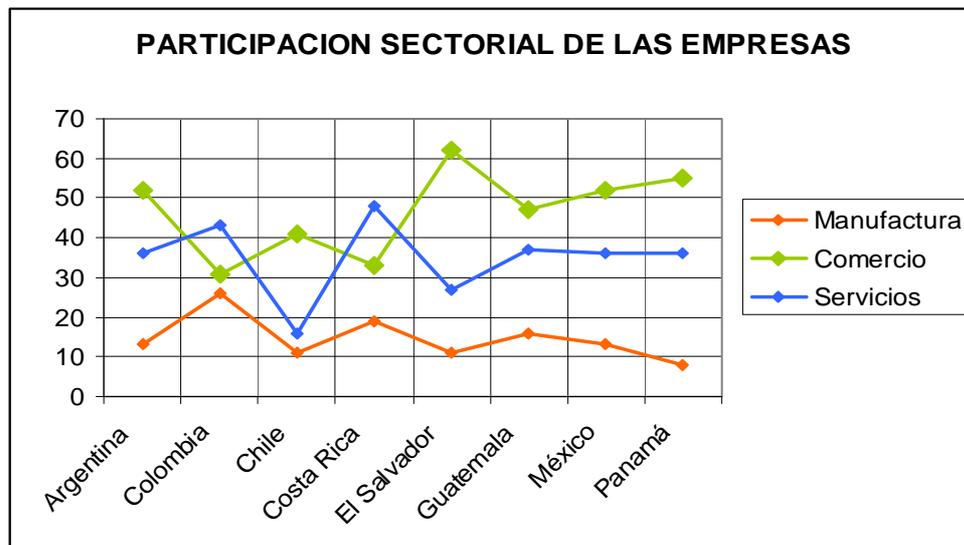
<sup>20</sup> Las definiciones oficiales son por empleo y por activos (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE).

<sup>21</sup> Definición del Instituto Nacional de Estadística. Hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Promicro (todas ellas se basan en el empleo).

<sup>22</sup> Definición para la manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también basadas en el empleo.

<sup>23</sup> En balboas o dólares (paridad uno a uno).

<sup>24</sup> Definición únicamente para la manufactura. No hay definiciones para el comercio o los servicios.



Fuente: Cálculos de las autoras con base en datos del documento de Emilio Zevallos. Micro, Pequeñas y Medianas empresas en América Latina. Revista CEPAL 79. Abril 2008

En general, las PYMES de los países latinoamericanos se caracterizan por emplear, en promedio, entre 10 y 200 personas, así mismo, de este tipo de empresas pocas sobreviven a la segunda generación, principalmente porque existen amplios niveles de informalidad contable y financiera, porque falta una formación gerencial y técnica. Así mismo, las pequeñas y medianas empresas presentan diferentes obstáculos y dificultades entre ellos los altos costos de transacción relacionados con el acceso al crédito, el acceso a la tecnología y acceso a nuevos mercados así como la ineficiencia en la burocracia del gobierno, inestabilidad de las políticas, corrupción y regulaciones laborales restrictivas.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> DUQUE, Gabriel. Políticas de apoyo a las PYMES. Oficina de políticas públicas y competitividad. Corporación Andina de Fomento. Ciudad de México 6 noviembre 2007

A pesar de sus falencias, al analizar su importancia dentro de la economía de estos países se aprecia que las PYMES constituyen el 93% de las empresas productivas formales en Latinoamérica, generan el 40% o más de la producción industrial nacional y son responsables del 70% del empleo. Además, aportan en promedio el 25% de las exportaciones y contribuyen con el 25% del PIB<sup>26</sup>.

### **1.3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA**

Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, La Encuesta Anual Manufacturera del DANE y la Asociación de Pequeñas y Medianas empresas Industriales (ACOPI), las Micro, pequeñas y medianas empresas que conforman la mayoría de la base empresarial colombiana agrupan cerca del 91% de las empresas manufactureras, participan con el 37% del total de la producción, generan el 50% del empleo industrial y el 73% del empleo urbano, realizan un poco más del 30% de las exportaciones no tradicionales, pagan alrededor del 50% de los salarios, generan el 30% de la inversión neta y el 43,5 % del consumo industria.

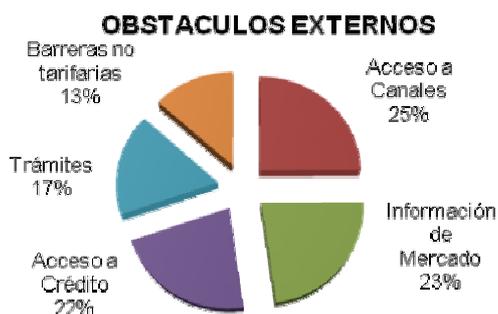
---

<sup>26</sup> Financiamiento de las PYMES y fondos de pensiones – Federación internacional de Administradoras de pensiones –FIAP- serie de estudios número 5 julio 2002.

Las PYMES en Colombia se han concentrado principalmente en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Los sectores donde se presenta mayor concentración son los de alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánica, auto partes y minerales no metálicos<sup>27</sup>.

Las Pymes Colombianas aún presentan retos y obstáculos que deben enfrentar, y según el estudio de las empresas de EXPOPYME realizado por la Universidad de los Andes se identificaron dos tipos de obstáculos, los internos y los externos donde podemos señalar como representativos la información y conocimiento del mercado, el acceso a canales y el acceso al crédito como se puede apreciar en la Grafica 5.

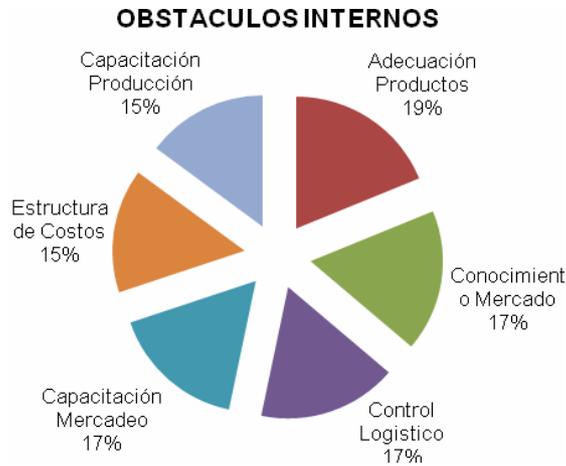
**Grafica 5. Obstáculos externos**



Fuente: Basado en datos de presentación de Natalia Jimenez – Proexport Colombia

<sup>27</sup> MOORI, Virginia. RODRIGUEZ, Astrid. YOGUEL, Gabriel, GRANADOS, Amanda .Perfil de la PYME exportadora exitosa. El caso colombiano. FUNDES.

## Grafica 6. Obstáculos internos



Fuente: Basado en datos de presentación de Natalia Jimenez – Proexport Colombia

### 1.4. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CARTAGENA

Según cifras de la Cámara de Comercio de Cartagena el total de pequeñas y medianas empresas registradas en esta institución en el año 2008 fue de 1.457, de las cuales 1.117 correspondían a pequeñas empresas y 340 a medianas industrias.

Con bases en cifras de la Cámara de Comercio de Cartagena y de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, se pudo identificar que de las 143 empresas registradas como exportadoras en la ciudad de Cartagena, 38<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Datos obtenidos después de haberse realizado el muestreo y las encuestas del presente trabajo.

corresponden a pequeñas y medianas empresas, según lo cual el 27% de las Pymes cartageneras exportan.

Por otro lado, en base a los resultados arrojados por la encuesta realizada por ACOPI y la Universidad Tecnológica de Bolívar para el estudio “La caracterización de las empresas MIPYMES asociadas a ACOPI-Cartagena” a una muestra de 28 empresas<sup>29</sup>, se realizó un análisis cuyos principales hallazgos se presentan a continuación.

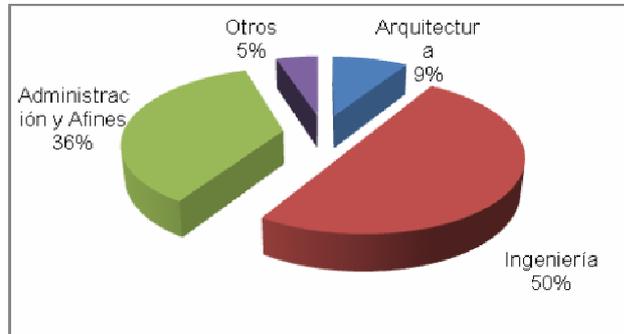
#### **1.4.1. Área Administrativa.**

La gerencia general normalmente es ocupada por los socios o los propietarios de la compañía, solo en el 15% de las empresas encuestadas este cargo es ocupado por un empleado contratado específicamente para desempeñar dicho cargo. Es importante notar también que las fallas administrativas de las Pequeñas y Medianas empresas pueden estar determinadas por la persona que se encuentra a cargo de la gerencia pues del 75% restante de los gerentes solo el 36% tienen estudios en el tema. (Ver Gráfica 7.)

---

<sup>29</sup> Sin Publicación.

### Grafica 7. Perfil Gerentes



Fuente: Basado en datos del estudio “La caracterización de las empresas MIPYMES asociadas a ACOPI-Cartagena”

En ese mismo sentido, la gran mayoría las Pequeñas y Medianas Empresas en Cartagena desarrollan y definen claramente conceptos de planeación estratégica como la formulación de su visión, misión, objetivos, funciones, responsabilidades, estructura organizacional, establecimiento de estrategias, elaboración y ejecución de planes, lo que permite establecer que cuentan con las nociones básicas de la planificación empresarial y además existe una tendencia media hacia la centralización de la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

#### 1.4.2. Área de Mercadeo y Ventas

Las PYMES de la ciudad presentan debilidades en el área de mercadeo y ventas, son muy pocas las empresas que destinan esfuerzos suficientes para realizar acciones destinadas al mejoramiento y fortalecimiento del área comercial que permitan la fidelización del cliente y la captación de nueva clientela – solo el 8% de las empresas conocen el mercado y enfocan esfuerzos en la búsqueda constante

de clientes-, así mismo la investigación de mercados es ampliamente descuidada – el 78% de las empresas encuestadas no tienen una unidad que se encargue de la investigación de mercados-.

El 48% de las empresas cuentan con un departamento especializado en cubrir el área de ventas y las principales ventas son realizadas en el mercado local.

### **1.4.3. Área Financiera**

Otra área de las áreas débiles de las PYMES, es la financiera. Se desconoce en este tipo de empresas, casi totalmente los métodos de financiación diferentes a los préstamos bancarios, tales como, los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros y el costo financiero relacionado a estos, lo que podría estar llevando a estas empresas a incurrir en sobrecostos por desconocimiento.

Los resultados muestran que cerca del 50% de las empresas conocen las ventajas y desventajas de formas de financiación, líneas de crédito, tasas y condiciones diseñados especialmente para beneficiar a las PYMES ofrecidos a través de entidades como Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport.

Así mismo, las PYMES consultados son empresas organizadas al llevar su contabilidad y utilizan software contable, así mismo, preparan estados financieros de manera oportuna y realizar análisis de sus indicadores financieros para una

mejor toma de decisiones, sin embargo es preocupante que a pesar de llevar la contabilidad en el 17% de estas empresas dicha información no se ajusta a la realidad.

#### **1.4.4. Área de Comercio Exterior**

De la muestra consultada, el 67% de las Pequeñas y medianas empresas no han tenido ninguna experiencia en comercio exterior, a su vez, del grupo solo el 22% habían realizado por lo menos una exportación y el proceso se había iniciado porque los clientes buscaron y compraron los productos de la empresa. Tan solo en el 14% de los casos las empresas desarrollaron procesos de planeación, conocen el mercado y buscan clientes permanentes en el mercado exterior. Finalmente solo el 9 % de las empresas cuentan con un área de comercio exterior; lo cual muestra que las PYMES que exportan no es el resultado de una estrategia diseñada por la empresa, si no por solicitudes de clientes en el exterior.

Por otro lado, se encontró que los principales obstáculos para consolidar los esfuerzos hacia la exportación son barreras internas como la capacidad de producción, personal y estándares de calidad. También se identificaron algunos factores que favorecerían el proceso de internacionalización y según el 67% de los encuestados sería el mejor conocimiento del mercado, la estrategia clave para exportar.

En síntesis, las Pequeñas y Medianas empresas son un fenómeno global que no es exclusivo de los países latinoamericanos, ni mucho menos de Colombia o Cartagena. Las pequeñas y Medianas empresas son el motor del crecimiento de muchos países por su papel como dinamizador en la generación de empleo e ingresos para la clase trabajadora y su importante papel en la resolución de brechas de empleo y pobreza en los países. En Europa, Latinoamérica, Colombia las PYMES representan alrededor del 90% de los establecimientos y en promedio generan el 71 % del empleo.

Las PYMES Latinoamericanas en general de los países emergentes presentan una alta concentración en los sectores de comercio, servicios y en menor medida de construcción, mientras en los países europeos existe una alta participación de este tipo de empresas en los sectores de manufactura y construcción

Las PYMES aún tienen muchos y diversos retos y obstáculos que superar, algunos de ellos internos que son transversales a este tipo de empresas y otros que son determinados por factores externos que varían de acuerdo al contexto donde las PYMES se desarrollan, tal es el caso de las Pymes Colombianas donde la Información de mercado es uno de los grandes limitantes para el crecimiento de la empresa y su desarrollo exportador, mientras para las Pymes europeas este mismo tema cobra muchísima menor importancia.

## **2. PRINCIPALES FACTORES ECONÓMICOS, TECNOLÓGICOS, ADMINISTRATIVOS Y POLÍTICOS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES INSTALADAS EN CARTAGENA.**

En general las PYMES que han realizado exportaciones en la ciudad de Cartagena realizaron estas como reacción a la demanda que generaron sus clientes, quienes las buscaron y compraron sus productos, a diferencia de aquellas PYMES exportadoras exitosas las cuales tomaron como plan de acción buscar sus mercados potenciales, conociendo sus necesidades y creando planes de acción que le permitieran mantener un nivel de exportación permanente a diferencia de las primeras las cuales han realizado exportaciones de manera esporádica.

### **2.1. FACTORES ADMINISTRATIVOS**

De acuerdo con los resultados de las encuestas, se pudo identificar que el 80% de las empresas considera de muy alto impacto en los procesos de internacionalización los factores administrativos. Para los encuestados la visión exportadora de la gerencia es un factor clave en el éxito de internacionalización de las PYMES.

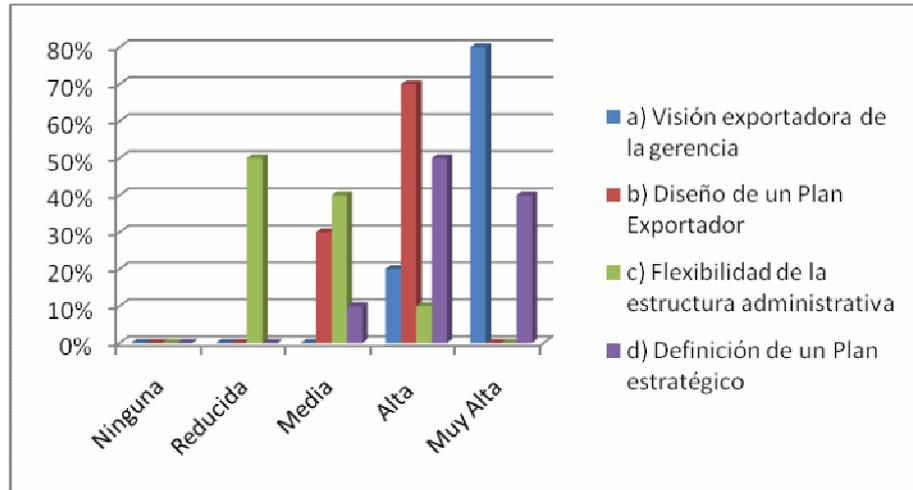
Así mismo, las empresas consultadas reconocen la importancia de la internacionalización de las empresas para el crecimiento y sostenibilidad de la

misma, y aún más interesante es que algunas de ellas destinan el 90% o más de su producción al mercado externo. Sin embargo a pesar de que el tema de la internacionalización y la globalización se han infiltrado en todos los aspectos de la economía, aun persisten en Cartagena muchas PYMES que no han realizado por lo menos un plan exportador debido a las percepciones –costoso y riesgoso- que tienen del proceso, y en gran medida estas se basan en la falta de visión y conocimiento exportador de la gerencia de estas empresas.

Así mismo, el 70% de las Pymes exportadoras señalaron la alta importancia que tiene para su desarrollo el diseño de un plan exportador, que se constituye en una guía que le permite a la empresa analizar su situación interna en temas relacionados con sus fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas para conocer sus ventajas competitivas y solucionar sus falencias. Desde el plan la empresa podría realizar una medición de su potencial exportador, para luego realizar un estudio de mercado y escoger de una manera más acertada su mercado o mercados destino de sus exportaciones.

También es necesario resaltar que los retos y obstáculos que más presentan las pequeñas y medianas empresas son internos, relacionados con temas de planeación estratégica de la alta gerencia, visión de la gerencia, capacidad de producción y estándares de calidad. (Ver grafico No 8)

## Grafica 8. Factores Administrativos



Fuente: Basado en las encuestas realizadas por las autoras.

## 2.2. FACTORES ECONOMICOS

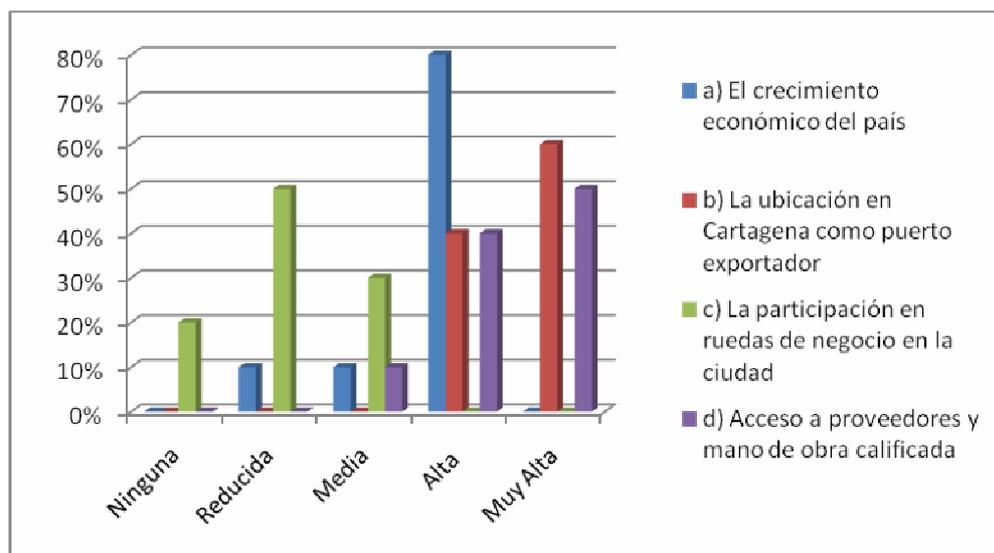
Para las PYMES consultadas, los factores económicos influyen ampliamente en el proceso exportador de las pequeñas y medianas empresas; se encontró que el 80% considera que el crecimiento económico del país ha tenido una alta influencia en el desarrollo de sus actividades, no por limitar su desarrollo exportador.

Por su parte otros consultados manifestaron que gracias a la confianza y la credibilidad que genera la economía colombiana, el desarrollo exportador de las PYMES se ha visto beneficiado en lo relacionado a normas, requisitos y demás regulaciones que son exigidas por el Estado y en los mercados exteriores el crecimiento de la economía está generando una gran confianza en el producto de las PYMES facilitando su comercialización.

Además, los resultados de las encuestas permitieron determinar que la ubicación de Cartagena como puerto estratégico e Internacional, y el acceso a proveedores y mano de obra calificada ha sido un factor de muy alto impacto en estas empresas para su desarrollo y consolidación como exportadores. La ubicación de Cartagena como puerto exportador también ha sido importante dada la facilidad del acceso a puertos y su cercanía, debido a que benefician de manera exitosa la competitividad de las PYMES instaladas en Cartagena debido a que sus costos y tiempos de entrega se ven reducidos, lo que hace atractivo el precio final y los productos de estas en el exterior.

Por su parte, en cuanto al acceso a proveedores y mano calificada cerca del 50% de las empresas manifestaron, que este factor es de alta importancia ya que muchas de ellas dependen en gran medida de sus proveedores, dado que no manejan directamente la producción de sus materias primas. Así mismo la mano de obra calificada y con experiencia es muy importante en las PYMES por lo que algunas realizan trabajos artesanales o de manufacturas y para ser competitivos en el mercado internacional deben cumplir con ciertos estándares que le permitan competir con los productos extranjeros que cuentan incluso con tecnología mucho más avanzada.

**Grafica 9. Factores Económicos**



Fuente: Basado en las encuestas realizadas por las autoras.

Así mismo las PYMES manifestaron que la crisis económica mundial que se está presentando ha sido una dificultad para su proceso exportador en cuanto a que se genera una contracción del mercado, debido a que sus clientes se encuentran en un estado de expectativa, por lo que no se arriesgan a realizar incremento en las compras afectándolas de manera económica y en su nivel de ventas.

### **2.3. FACTORES POLITICOS.**

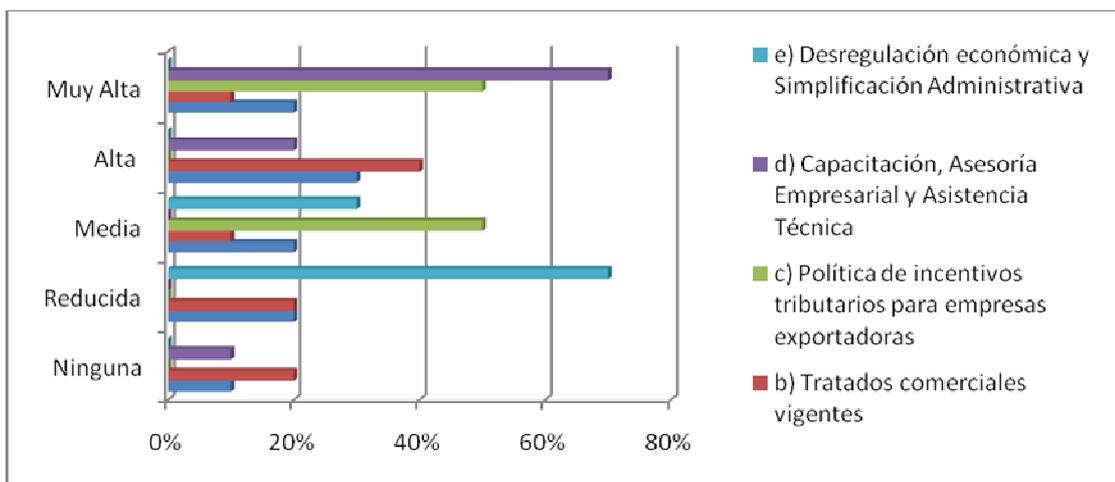
Un dato muy interesante que se encontró dentro de los factores políticos que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras fue que la gran mayoría de las empresas (70%) manifestaron que la capacitación, asesoría

empresarial y la asistencia técnica son determinantes para el éxito o fracaso de su proceso exportador.

Así mismo, el acceso a los créditos de la banca de fomento también se constituye en un importante punto de apoyo para estas empresas; muchas de estas empresas manifestaron inconformidades porque a pesar que el Estado realiza grandes esfuerzos para otorgar créditos a través de entidades como Bancoldex, al final son las bancas comerciales las que deciden si otorgan o no los créditos y son muy exigentes a la hora de conceder este tipo de crédito.

Por otro lado, alrededor del 90% de las empresas encuestadas consideran que las políticas de incentivos tributarios para empresas exportadoras son determinantes en el éxito o fracaso exportador de las empresas.

**Grafica 10. Factores políticos.**

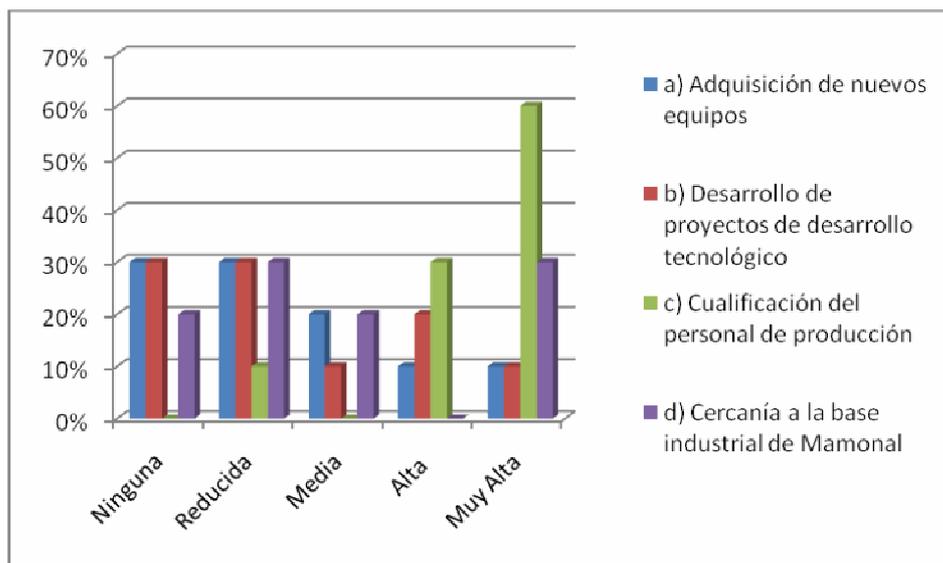


Fuente: Basado en las encuestas realizadas por las autoras.

## 2.1. FACTORES TECNOLOGICOS

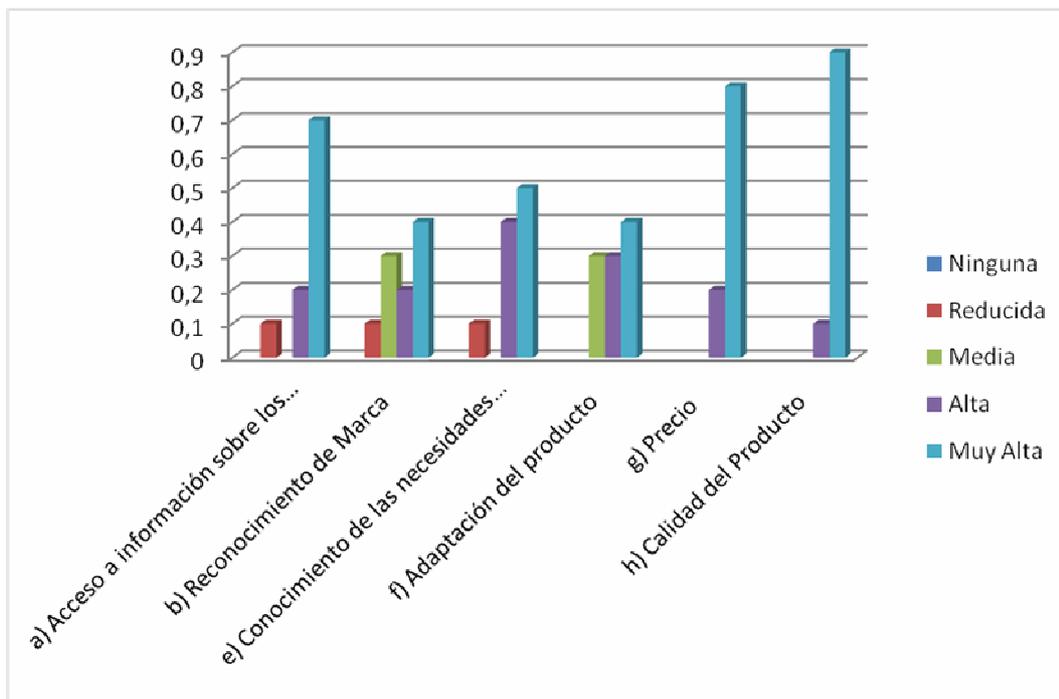
A juicio de las empresas consultadas, los factores tecnológicos son quizás los que menor impacto tienen en el proceso exportador de las PYMES, donde la cualificación del personal de producción no requiere amplios cambios a nivel tecnológico, consideran que su personal está preparado en el manejo y utilización de maquinas avanzadas.

**Grafica 11. Factores Tecnológicos.**



Fuente: Basado en las encuestas realizadas por las autoras.

**Grafica 12. Factores de la Competitividad**



Fuente: Basado en las encuestas realizadas por las autoras.

El 90% de las PYMES reconocen como factores importantes en la competitividad y en el proceso exportador de una empresa la calidad de sus productos, el precio y el acceso a información sobre mercados externos por lo que estos contribuyen en gran medida a la penetración de nuevos mercados.

Por otro lado, el 90% de las PYMES exportadoras manifestaron que a pesar de no contar con un área específica de comercio exterior, tienen personal administrativo asignado y capacitado en estas labores y que esto no ha dificultado su proceso exportador.

También se identificaron de forma individual factores críticos que limitan el desarrollo exportador de las PYMES en temas como la dirección con visión a corto plazo, información de gestión insuficiente, estructuras organizativas inadecuadas, escasos medios de financiamiento, poca atención a los mercados internacionales, estructuras financieras inadecuadas, productividad insuficiente que no les permite aumentar su producción lo que limita su participación en el mercado.

En el IV consultorio Empresarial de Cartagena realizado los días 6 y 7 de mayo del 2009, algunas PYMES manifestaron algunos obstáculos a su proceso exportador como la demora con los tramites en línea del VUCE – Ventanilla Única de Comercio Exterior – y el MUISCA los cuales tardan veinte días hábiles para dar respuesta, y si llegado el caso de que hay errores en el tramite se deben diligenciar y esperar el resultado veinte días hábiles nuevamente, lo que les causa sobre costos y perdidas ya que no pueden exportar hasta no recibir los documentos.

### 3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las PYMES enfrentan grandes retos y obstáculos a lo largo de todas sus etapas de desarrollo y es por ello importante resaltar las estrategias diseñadas y aplicadas por aquellas exportadoras exitosas.

Gracias a la recomendación dada por la Coordinadora de ZEIKY Regional Cartagena Miriam Almeida Rodelo, se logro identificar tres PYMES Exportadoras exitosas, a las cuales se les aplico una entrevista para lograr captar las estrategias utilizadas por estas PYMES. A continuación se presenta la información obtenida de cada una de ellas.

En la entrevista realizada al Señor Raúl Guardo<sup>30</sup> encargado del área de contabilidad de la PYME, C.I. Garbe Trading encontramos que esta es una empresa que exporta bienes de babilla al exterior, su producción total es comercializada en el exterior en países como Estados Unidos, Francia y Singapur. Esta empresa es de patrimonio familiar, en donde el gerente es el encargado de la toma de decisiones y la búsqueda de clientes en el exterior. Esta empresa destaca un problema en lo referente a los incentivos tributarios, el CERT-Certificado de Reembolso Tributario- el cual fue creado para estimular las exportaciones, y los

---

<sup>30</sup> NT de los Autores: se le realizo la entrevista a esta persona, debido a que el gerente quién es el encargado de las decisiones sobre el comercio exterior no se encontraba en el país.

beneficios se ven reflejados en la devolución total o parcial del pago de los impuestos realizados por las empresas exportadoras. Esta empresa opina que los incentivos creados por el gobierno quedan en palabras, y que estas medidas como tal demoran mucho tiempo en la aplicación de sus beneficios o exigen demasiados tramites que dificultan la obtención de estos.

Otro problema que presentan pero a nivel mundial, es la crisis por la que están pasando muchos de sus países destino, lo cual afecta el nivel de producción y exportación debido a las expectativas del mercado.

También la caída del Dólar es otro problema que debe enfrentar esta empresa, la cual depende completamente de su producción, debido a que esta es comercializada en su totalidad en mercados externos.

Sin embargo la empresa reconoce que el Gobierno ha realizado esfuerzos para ayudar a las exportaciones, ello se ve reflejado en la reducción de las tasas de algunos impuestos como la renta.

La estrategia que ellos aplican para enfrentar los problemas que actualmente enfrenta su empresa es la reducción de costos y gastos además de la modificación de turnos, consideran que la reducción de personal no les da ningún beneficio y por ello la nomina no se ha visto afectada.

La segunda entrevista fue realizada al señor Robinson Polo, Gerente de C.I. Exotic Tropical Woods, esta empresa destina el 95% de su producción al mercado externo, su producto es madera en bruto, semielaborada y perfilada. Esta empresa nació a raíz de la experiencia del gerente en otras empresas del mismo perfil.

Para el año 1997, el señor Robinson se encontraba laborando en la empresa "X"<sup>31</sup> y ellos laboraban con "Madeflex", la cual se encontraba en auge gracias a la construcción y a la venta de sus productos como puertas entaboradas, maderas laminadas, separadores de gavetas, entre otras creadas a partir del madeflex, el cual fue una gran innovación y éxito en su momento.

Gracias a una Feria realizada por Sodimac ahora Homecenter, tuvieron la oportunidad de ver cuáles eran las tendencias en el exterior y visualizaron la oportunidad de enviar los productos en madeflex al exterior, por los beneficios que esto ofrecía debido a que podían aumentar su rentabilidad al producir a grandes volúmenes, con una mayor rotación y menores costos, además de que el mercado exterior era menos complicado que el mercado interno. Sin embargo este proyecto no salió adelante por las limitaciones de sus productos en su momento.

Sin embargo en este mismo periodo con la apertura económica la empresa "X" enfrentó grandes problemas para los cuales no se encontraban preparados, debido a la entrada de nuevos competidores como lo fue la empresa venezolana

---

<sup>31</sup> NT de los Autores: Por petición del entrevistado se omite el nombre de la empresa

“Pinoflex” el cual era el único comercializador en Colombia de productos en “Hard Board” por lo que representaba una gran competencia. La junta directiva por el temor que representaba Pinoflex visualizo la idea de comprar toda la producción de Pinoflex para de esta forma bloquearlo a la hora de entrar a Colombia, y efectivamente compraron la producción de Pinoflex, trajeron los materiales a Colombia y comenzaron a producir sus productos con este material. Sin embargo ellos no realizaron los estudios pertinentes sobre el tipo de material que habían comprado ya que es muy diferente elaborar un Tablero o “Hard Board” en Eucalipto que en Pinoflex, que por sus características en color, fibra y textura son totalmente diferentes, además cuando el Pinoflex entra en contacto con el agua comienza deformarse “inflándose” debido al tipo de fibra que posee, perjudicando la calidad del producto.

Este problema pudo prevenirse, porque cuando se hizo la sugerencia de la compra de la producción del Pinoflex, se les advierte sobre los problemas que traería trabajar con un nuevo material desconocido, sin embargo la junta directiva hizo caso omiso a esta advertencia y prosiguió con su plan de compra de la producción a Pinoflex.

El Señor Robinson aprendió de esta experiencia que la mayor parte del éxito de una empresa, no está en poseer mucho dinero sino aprender a escuchar. Sí, el dinero es vital para sacar adelante una empresa, pero si no se escuchan las

sugerencias que se les aporta, una empresa puede incurrir en errores fatales que pueden destruirla.

Después, debido a la presión que existía en la empresa "X", el Sr. Robinson decide independizarse, empezó a manejar proyectos con diferentes empresas con prueba piloto abordo y cliente abordo. A través del tiempo hizo amistad con uno de sus clientes, el cual le pregunto que por que trabajaba para otros y no para el mismo, el Sr Robinson le contesto que era por la falta de dinero, entonces el cliente le contesta que el problema de él no radica en su falta de dinero, sino en comenzar su negocio, por ello le propuso que le daba el 40% de anticipo del primer despacho, para que comenzara su empresa. El Sr Robinson lo pensó y se decidió, sin embargo en ese entonces, él se encontraba en Medellín y desde allí comenzó a realizar sus pruebas y despachaba desde Buenaventura, pero se le presentaron todo tipo de problemas en especial con el transporte con grandes costos de tiempo. Por ello se decidió trasladarse a la costa y desde entonces realiza sus exportaciones en este lugar.

La estrategia que de ahí en adelante el Sr Robinson aplica es comenzar a estudiar las necesidades de los clientes y las características de sus productos, para brindar una asesoría que le permite establecer una mayor ventaja frente a la competencia, además los clientes tienen la oportunidad de realizar pruebas y establecer si las recomendaciones que el Sr Robinson les daba, les son de utilidad.

Gracias a la calidad y el asesoramiento de la empresa, esta se ha podido posicionar en el mercado, y establecer como una excelente comercializadora.

También gracias al apoyo de Proexport han podido mejorar la parte administrativa de la empresa, debido a que en este tipo de negocio es el gerente quien se encarga de todo, pero si se quiere crecer se deben delegar algunas funciones para que exista un mayor desarrollo y fortalecimiento, ya que una sola persona no debe hacerlo todo.

En su proceso exportador, el mayor obstáculo que el Sr Robinson ha tenido que enfrentar es la “mafia” que aplican algunas entidades “X”<sup>32</sup>, las cuales a pesar de ser creadas para ayudar al desarrollo exportador de las empresas, lo que hacen en realidad es crear obstáculos con el fin de obtener beneficios.

Por ejemplo, ciertos productos llegan al país con los permisos exigidos por las entidades competentes, pero los nombres que se relacionan en los documentos no son los legalmente exigidos en el país, sin embargo si la persona que trae esta mercancía pertenece al círculo de la “mafia”, la entidad encargada no coloca obstáculos a la hora de aceptar la entrada y circulación de la mercancía, pero si una comercializadora adquiere parte del lote de esa mercancía y como esta no se encuentra dentro del círculo de la “mafia”, las entidades encargadas del control de

---

<sup>32</sup> NT de los Autores: Por petición del entrevistado se omite el nombre de la entidad.

esta mercancías, si coloca obstáculos a la mercancía comprada por la comercializadora.

También estas entidades al expedir permisos, los diligencian con algunos errores, e inclusive estas mismas entidades se comunican con los entes de carreteras, para avisarles que cierta mercancía presenta ciertas “irregularidades” en los documentos de transporte de la mercancía.

En opinión del Sr Robinson muchas empresas que intentaron penetrar en el proceso de exportación de madera fracasaron por que no conocían como manejar este tipo de situaciones. Afortunadamente el Sr Robinson cuando inicio su proceso, presento su plan ambiental en otra ciudad donde la mafia es un poco menor y es más fácil el manejo, permitiéndole saltar este obstáculo.

De acuerdo a lo anterior se propone que exista un mayor control por parte del Estado, a las entidades que emiten los permisos de las mercancías para evitar este tipo de mafias, que afectan al proceso exportador de muchas empresas.

También un mayor acoplamiento entre las diferentes entidades regionales, ya que de acuerdo a las regiones se deben presentar ciertos documentos que solamente son validos en la misma región donde fueron expedidos, siendo esto una pérdida de tiempo y costos a las empresas.

Otro obstáculo que ha tenido la empresa C.I. Exotic Tropical Woods es la parte del financiamiento, esta empresa no había podido conseguir créditos con las entidades financieras, las cuales solo prestan dinero a empresas que tienen dinero, y no a aquellas que carecen y necesitan de los créditos, además exigen muchos requisitos que obstaculizan aun más el acceso a los créditos.

Además los créditos que otorgan los bancos de segundo piso para apoyar a las PYMES, al final quienes dan el aval de estos créditos son los bancos de primer piso y estos no utilizan los créditos dados por los bancos del segundo piso con todas las garantías como debería ser. En ese sentido ninguna medida que sea creada por el gobierno tendrá el resultado que se espera, para el apoyo a las PYMES, porque la banca apoya a quienes ellos decidan ayudar. Para este problema, el apoyo que brindan los gremios que existen actualmente, no es suficiente para que las PYMES puedan salir adelante, pero no se niega el hecho de que su asesoría es de mucha utilidad, pero como tal, no existen gremios que se especialicen en determinados sectores para que puedan solucionar de forma individual los problemas que surgen a los diferentes PYMES.

Esta empresa también considera que el crecimiento y el desarrollo que ha presentado el país, ha fortalecido la confianza de los clientes en el exterior por que existe una credibilidad debido a la estabilidad tanto política como económica de Colombia, lo que ha motivado las producciones colombianas e incentivado aun más las exportaciones de las PYMES.

Otras estrategias recomendadas por esta empresa son la innovación de los productos, conocimiento total de las características de los productos para realizar un mejor asesoramiento, el control de los factores que afectan a sus productos ya que esto garantiza que el producto llegue a su destino en condiciones favorables.

En la tercera entrevista – por solicitud del empresario no se publicara su nombre –, la empresa realiza exportaciones de joyería, sin embargo, el empresario manifestó que sus volúmenes de exportación no son muy altos, pero a pesar de ello tienen que incurrir en sobrecostos para transportarse a las oficinas de Ingeominas en la ciudad de Bogotá D.C, para que estos verifiquen la mercancía y expidan los permisos necesarios para realizar la exportación. La estrategia que ha optado esta empresa junto con otras del sector, ha sido solicitar a través de espacios de concertación como el IV Consultorio empresarial, el apoyo del Gobierno, con la creación de una oficina de Ingeominas en la ciudad o la delegación de la inspección física a otra entidad y eliminar los sobrecostos ocasionados por el traslado a otra ciudad para la obtención de los certificados.

## **4. POLITICAS DISEÑADAS PARA LAS PYMES**

### **4.1. POLITICAS NACIONALES**

#### **4.1.1. LEY 590 2000**

Es una ley de iniciativa gubernamental, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las MIPYMES. Esta ley se orienta a estimular el entorno inmediato de las PYMES, los insumos estratégicos para superar sus dificultades estructurales, mediante la formación de mercados competitivos e induciendo cambios institucionales.

De la ley 590 se identifica como principal objetivo establecer un marco jurídico único e integral para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación fortalecimiento y desarrollo de las MIPYMES. Posteriormente se introdujeron modificaciones estructurales a esta ley a través de la ley 905 de 2004 (introdujo elementos como el sistema nacional de apoyo al sector aunque algunos logros obtenidos en la ley 590 fueron minimizados o eliminados).

Así mismo, desde esta ley se contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional.

La ley 590 contiene otros elementos importantes de analizar, que se relacionan a continuación:

❖ **Acceso a mercados**

Este componente busca promover la concurrencia de las MIPYMES a los mercados de bienes y servicios, también plantea desarrollar programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.

❖ **Promoción**

Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes deberán promover coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados.

❖ **Incentivos Fiscales**

La norma estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de las MIPYMES, al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales para la creación y subsistencia de las Mipymes. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, períodos de exclusión para el pago de los

impuestos o contribuciones, y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo.

#### ❖ Instrumentos de apoyo

El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción. El fondo opera bajo el esquema de convocatorias públicas.

Se debe mencionar que La Ley MIPYME creó el Consejo Superior de Micro y Pyme, los Consejos Regionales y Municipales de Microempresa y el Fondo emprender.

El Consejo superior de la pequeña y mediana empresa tiene como función contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas, - PYMES -.<sup>33</sup>

Entre sus principales funciones están:

---

<sup>33</sup>Véase: <http://www.mipymes.gov.co/pyme/newsdetail.asp?id=264&idcompany=43> última visita 10 de febrero del 2009

- ❖ Analizar el entorno económico, político y social; su impacto sobre las PYMES y sobre la capacidad de estas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios.
  
- ❖ Contribuir a la definición, formulación y ejecución de programas de promoción de las PYMES, con énfasis en los referidos al acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros institucionales.
  
- ❖ Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas.
  
- ❖ Estimular el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector.

El fondo emprender por su parte es un fondo que fue creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional. Cuyo principal objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los

emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

#### **4.1.2. FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS S.A.**

El Fondo Nacional de Garantías S.A. es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías, para el fortalecimiento del desarrollo empresarial del país.

El Fondo Nacional de Garantías S.A. y los Fondos Regionales de Garantías facilitan el acceso al crédito a personas naturales y jurídicas que no cuenten con las garantías suficientes a criterio de los intermediarios financieros, emitiendo un certificado de garantía admisible, según el decreto 6868 del 20 de abril de 1999. También apoyan actividades de todos los sectores económicos, excepto el agropecuario, y respalda créditos destinados a la adquisición de activos fijos, capital de trabajo, reestructuración de pasivos y capitalización empresarial.

## 4.2. POLITICAS REGIONALES

### 4.2.1. Capacitaciones<sup>34</sup>

La Cámara de Comercio de Cartagena, a través de su centro empresarial, ofrece a la micro, pequeña, mediana y gran empresa de su jurisdicción, información y capacitación en temas relacionados con el comercio internacional, que le permita al empresario ampliar sus conocimientos en materia de negociación y comercialización de productos y/o servicios en los mercados externos.

A continuación se presenta los programas de promoción, centro de información de asesoría y consulta en comercio exterior

- **EXPOPYME.** Programa de capacitación auspiciado por PROEXPORT, el cual le brinda asesoría y acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas con el fin de posicionar sus productos en los mercados internacionales, por medio de un plan exportador, el cual permitirá definir hacia donde exportar y como acceder a los mercados internacionales.
- **Zeiky Cartagena.** En las instalaciones de la Cámara de Comercio de Cartagena, se encuentra funcionando desde el 2002 el centro de información

---

<sup>34</sup> NT. del autor: La sección de capacitaciones fue tomada en su totalidad de la pág. web <http://www.cccartagena.org.co/empresarial/comercioexterior.htm> con ultimo acceso el 20 de abril del 2009

de Comercio Exterior - ZEIKY, mediante el cual se ofrece una amplia gama de servicios de información y asesoría básica en comercio exterior los cuales son: Pantallas de autoconsulta, atención personalizada en todos los aspectos del Comercio Exterior, atención telefónica personalizada, acceso a biblioteca, Zeikynet, asesoría en la utilización de las herramientas web de Comercio Exterior, programas de capacitación, talleres y conferencias.

- **CARCE.** El Comité Asesor de Comercio Exterior – CARCE Bolívar, es un Comité conformado por el sector público y el sector privado, creados mediante la Ley 7a. de 1991, con el objetivo de incentivar una cultura exportadora, impulsar las exportaciones y la regionalización de la oferta exportable.

En las instalaciones de la Cámara de Comercio de Cartagena, se encuentra operando el CARCE – Bolívar, donde se les brinda la oportunidad a todos los empresarios de participar en los clúster, herramienta que les permitirá optimizar el desarrollo de sus actividades y alcanzar niveles de productividad y competitividad. Los comités o clústeres que conforman el CARCE Bolívar son: Clúster Agroindustrial, Clúster Petroquímico, Clúster Logístico, Clúster Turístico.

- **Centro de Negocios Internacionales y de Competitividad – CINC.** El Ministerio de Comercio Industria y Turismo – MINCOMERCIO y la Cámara

de Comercio de Cartagena pone al servicio de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Cartagena y la región Caribe, el CINC. Un centro de atención especializado en atender sus necesidades, orientarlas, monitorearlas y prestarle servicios de asesoría y capacitación, en temas específicos relativos a los negocios internacionales y la competitividad internacional.

Específicamente el CINC operara y ofrece los servicios, señalados a continuación:

- **Diagnóstico de la empresa:** el CNIC realiza a las empresas un análisis pormenorizado en el área a fortalecer. La situación de la empresa es diagnosticada y se le orientara en el tipo de asesoría requerida, la identificación de su alcance y la selección del asesor.
- **Propuesta:** La empresa recibe del CINC las propuestas de asesoría de acuerdo al alcance definido por el diagnóstico. Estas propuestas serán presentadas por 3 asesores previamente identificados por el CNIC, acorde con el tema a asesorar. La empresa será quien negociara y seleccionara al asesor de su preferencia.
- **Prestación de la asesoría** especializada con acompañamiento

- **Monitoreo:** el CINC realizara el monitoreo de esta asesoría para garantizar su calidad y metodología.
  
- Ferias, Macro ruedas y Misiones Internacionales: El Centro empresarial ofrece a los empresarios información sobre ferias y misiones internacionales propiciando la interacción con mercados internacionales, promoviendo así una vez más el comercio internacional no solo de la región, sino del país.

Por último, de acuerdo a la opinión del Profesor Jorge Alvis Docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en Cartagena no existen políticas específicas de apoyo a este sector, y las que existen son de carácter nacional y no abarcan las necesidades específicas de las PYMES en las diferentes regiones además la participación del gobierno local no es suficiente para incentivar las exportaciones de estas empresas.

## **5. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA FOMENTAR EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES EN CARTAGENA**

La información de mercados internacionales, potenciales y en general sobre el proceso exportador existe en entidades como Proexport y está al alcance del empresario sin ningún costo, es importante socializar la existencia de estos centros de información y facilitar aún más el acceso a ellos.

Existen muchas políticas públicas y privadas con diferentes enfoques para propiciar y fortalecer el desarrollo exportador de las PYMES, sin embargo debe crearse y desarrollarse una articulación de las políticas tanto públicas como privadas a favor del empresario

Existen temas transversales e importantes en las Pequeñas y Medianas empresas como los múltiples obstáculos que enfrentan, pero también existen la necesidad de realizar un análisis basados en los sectores de estas empresas y la influencia que tiene esta sectorización en la dificultad o facilidad de implementar procesos de exportación.

Crear espacios de concertación y Focus Groups para conocer las necesidades y problemas de los empresarios y en base a estos desarrollar programas para suplir dichas necesidades.

Propiciar la participación de las Pequeñas y Medianas empresas en la participación de macro ruedas, para permitir el contacto directo con los clientes en el país de destino.

Facilitar el acceso a microcréditos, dado que en la mayoría de los casos las pequeñas y medianas empresas no cuentan con las garantías exigidas por las bancas comerciales.

Instruir de forma más amplia los beneficios que tienen para la empresa la expansión de sus negocios a mercados extranjeros, a través de asesoramientos y desmitificación de los obstáculos.

Realizar con mayor frecuencia Ferias, visitas al exterior, reuniones con inversionistas y otros contactos con el apoyo de entidades asesoras.

Difundir de forma más amplia los beneficios que tienen las capacitaciones sobre el desarrollo empresarial junto con los planes de negocio a corto, mediano y largo plazo.

El uso de maquilas es la alternativa más viable para aquellas PYMES que desean incrementar su producción, por lo que ellas carecen de recursos y experiencia en los equipos que se requieren para aumentar su producción.

## 6. CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cartagena se caracterizan por tener importantes fallas en su planeación estratégica, son empresas preocupadas por sobrevivir, lo que las lleva a no diseñar planes y estrategias a mediano y largo plazo, esta situación es causada en muchas ocasiones por las personas encargadas de la administración – propietarios en la mayoría de los casos - , que no poseen la preparación suficiente para asumir este tipo de cargos.

En el área de mercadeo y ventas, muy pocas PYMES son las que se preocupan por desarrollar un área comercial sólida, que les permita la fidelización de los clientes y la captación de nueva clientela, así como investigaciones que permitan conocer las necesidades de los clientes.

Las PYMES en su gran mayoría desconocen otras formas de financiamiento diferentes al crédito comercial, desconocen las ventajas y desventajas de formas de financiamiento que ha creado el gobierno a través de entidades como Bancoldex para apoyarlas, lo que las lleva a incurrir en sobrecostos.

En Cartagena, las PYMES se caracterizan por exportar no como resultado de una estrategia diseñada, sino por solicitudes de clientes que han conocido sus productos; y en algunos casos no exportan porque no cuentan con la capacidad de producción necesaria para cumplir con las solicitudes que les son realizadas.

En el desarrollo exportador de las PYMES en Cartagena inciden muchos factores administrativos, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos, dentro de los cuales se fue identificado los factores administrativos como la visión exportadora de la gerencia de la empresa, las percepciones que se tienen del proceso de exportación – costoso y riesgoso - y los obstáculos internos – capacidad de producción, cumplimiento de estándares de calidad-, como los factores de mayor incidencia en el desarrollo de un proceso de exportación exitoso. También existen factores económicos de muy alto impacto como son los proveedores y la mano de obra cualificada para los procesos de producción, pues son determinantes para que el producto cumpla con los estándares exigidos internacionalmente y pueda entrar a competir en los mercados externos.

Los créditos otorgados por la banca de fomento pueden llegar a constituirse en un obstáculo por las empresas, pues a pesar de los esfuerzos que realiza el gobierno a través de sus entidades para otorgarlos, son las bancas comerciales las que finalmente deciden si otorgarlos o no; y en la mayoría de los casos son demasiado exigentes para concederlos.

La información de mercado, asesoría y asistencia técnica sobre mercados internacionales y el proceso de exportación, es crítico y determinante para el éxito o fracaso de las PYMES; sin embargo, a pesar de existir entidades como Proexport que a través de varios programas como EXPOPYME y Zeiky, Programas de la Cámara de Comercio de Cartagena como el CARCE, entre otros,

el empresario desconoce adonde dirigirse para adquirir información y asesoría que le permita hacer de su exportación un proceso permanente y exitoso.

Existen diferentes políticas nacionales y regionales destinadas a promover y fortalecer a las PYMES como la Ley 590 del 2000, El Consejo Superior para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el Fondo Emprender, El Fondo Nacional de Garantías, Proexport, sin embargo, existe una desarticulación entre ellas y el empresario no sabe dónde dirigirse, ni la función que cumple cada una de estas políticas y entidades.

Finalmente las PYMES a través de su fracaso o éxito en los procesos de exportación han ido mejorando y diseñando estrategias para afrontar los obstáculos y dificultades que han presentado, entre las más sobresalientes se encuentran: la reducción de costos, el uso de maquilas, identificación de las necesidades de los clientes, experiencias anteriores, innovación, estudio directo de mercado y concertación de espacios de diálogo.

## BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, Claudio. Quitando las piedras del camino. El Desarrollo de Emilia Romana. Periódico El Caribe del lunes 25 de IX del 2000.
- Agenda Interna PYME: Estrategias y apuestas productivas para las pequeñas y medianas empresas colombianas. Legis S.A. Bogotá, Colombia. 2006
- Cámara de Comercio de Cartagena. División Desarrollo Empresarial
- COASE, R. H. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, núm. 4, pp. 386-405.
- DELNET & ASTER, Agenzia per lo Sviluppo Tecnológico del l'Emilia Romagna. La Región Emilia Romagna, Italia y el Sistema ERVET: una experiencia integral y concertada de desarrollo regional. 1999
- DUQUE, Gabriel. Políticas de apoyo a las PYMES. Oficina de políticas públicas y competitividad. Corporación Andina de Fomento. Ciudad de México 6 noviembre 2007
- ESSER, Klaus. HILLEBRAND, Wolfgang. MEYER-STAMER, Jorge Competitividad Sistemática: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política" y "Competitividad Sistemática. Competitividad de las Empresas y Políticas Requeridas", Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín, 1994.
- FUNDES Entorno Empresarial. Indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en los países FUNDES.
- FUNDES Y Pro Chile. PYMEX Chilenas se proyectan al mundo: Casos para aprender

- JIMENEZ, J. Irene. Determinantes para la internacionalización de las PYMES mexicanas 2007.
- JOHANSON, J. y F. Wiedersheim-Paul (1975). "The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases", Journal of Management Studies, vol. 12, núm. 3, pp. 305- 322.
- JOHANSON, J. y J. E. Vahlne (1990). "The Mechanism of Internationalization", International Marketing Review, vol. 7, núm. 4, pp. 11-24.
- MASAHIKO, Aoki. HYUNG-KI, Kim. MASAHIRO Okuno-Fujiwara, Clarendon Press, Oxford. The role of Government in East Asian Economic Development: Comparative Institutional Analysis
- MARTINEZ V, José. Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las PYMES. En: TEC Empresarial Vol.1 Ed.1. 2006; p. 32 – 37.
- MILESI, Diario et. Al. Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. En: Revista CEPAL. N° 92. Agosto 2007; p. 25 – 43
- MOORI, Virginia. Et Al. Perfil de la PYME exportadora exitosa. El caso colombiano. FUNDES
- RAMIREZ, Julio 2007. Las PYMES exportadoras paraguayas: situación actual, perspectivas y desafíos. Asunción Paraguay. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Agosto

- Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs. White paper on SMEs in Taiwan, 2007
- SOTO, Eduardo Et al. Las PYMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales. Editorial Thomson. México. 2004.
- Observatory Report “SMEs in focus – Main results from the 2002 Observatory of European SMEs
- ZEBALLOS, Emilio. Micro, Pequeñas y Medianas empresas en América Latina. Revista CEPAL 79. Abril 2008

## ANEXOS

### ANEXO A. Encuesta a PYMES EXPORTADORAS

#### ENCUESTA A PYMES EXPORTADORAS

**Dirigida a:** Gerentes y/o Administradores de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras

**Objetivo:** Identificar los principales factores económicos, tecnológicos, administrativos y políticos que han limitado el desarrollo exportador de las PYMES instaladas en Cartagena.

#### **Información General**

Razón Social \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Contacto \_\_\_\_\_ Mail \_\_\_\_\_  
Actividad económica \_\_\_\_\_  
Año de inicio de actividades \_\_\_\_\_ Personal ocupado \_\_\_\_\_

#### **Información Comercio exterior**

1. ¿Cuáles son los principales destinos de la producción de su empresa?
  - a) Mercado nacional \_\_\_\_\_%
  - b) Mercado externo \_\_\_\_\_%
2. ¿Cuenta con alguna experiencia en el proceso de comercio exterior?
  - a) No tenemos experiencia \_\_\_\_\_
  - b) Se tiene experiencia en Importación únicamente \_\_\_\_\_
  - c) Se cuenta con experiencia tanto en exportación como en Importación \_\_\_\_\_
3. ¿Qué productos exporta? \_\_\_\_\_
4. ¿Cómo iniciaron el proceso de exportación?
  - a) Los clientes nos buscaron y compraron nuestros productos
  - b) Identificamos algunos clientes para incrementar nuestras ventas
  - c) Planeamos, conocemos el mercado y buscamos clientes permanentemente
5. ¿Por qué su empresa ha decidido incursionar en los mercados extranjeros? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cómo calificaría su intensidad exportadora?
  - a) Baja    b) Media    c) Alta
7. ¿Qué tan importante considera que han sido los siguientes factores para fortalecer en su empresa la penetración del mercado extranjero? Considere la siguiente escala de importancia: 01. Ninguna 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Muy Alta

- a) Factores económicos
  - b) Factores tecnológicos
  - c) Factores administrativos
  - d) Factores políticos o gubernamentales
8. ¿Qué tan importante considera que han sido los siguientes factores económicos en su desarrollo como empresa exportadora? Considere la siguiente escala de importancia: 01. Ninguna 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Muy Alta
- a) El crecimiento económico del país
  - b) La ubicación en Cartagena como puerto exportador
  - c) La participación en ruedas de negocio en la ciudad
  - d) Acceso a proveedores y mano de obra calificada
  - e) Otros\_\_\_ ¿Cual?\_\_\_\_\_
9. ¿Qué tan importante considera que han sido los siguientes factores administrativos en su desarrollo como empresa exportadora? Considere la siguiente escala de importancia: 01. Ninguna 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Muy Alta
- a) Visión exportadora de la gerencia
  - b) Diseño de un Plan Exportador
  - c) Flexibilidad de la estructura administrativa
  - d) Definición de un Plan estratégico
  - e) Otros\_\_\_ ¿Cual?\_\_\_\_\_
10. ¿Qué tan importante considera que han sido los siguientes factores político/ Gubernamentales en su desarrollo como empresa exportadora? Considere la siguiente escala de importancia: 01. Ninguna 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Muy Alta
- a) Créditos de la banca de fomento
  - b) Tratados comerciales vigentes
  - c) Política de incentivos tributarios para empresas exportadoras
  - d) Capacitación, Asesoría Empresarial y Asistencia Técnica
  - e) Desregulación económica y Simplificación Administrativa
  - f) Otros\_\_\_ ¿Cual?\_\_\_\_\_
11. ¿Qué tan importante considera que han sido los siguientes factores tecnológicos en su desarrollo como empresa exportadora? Considere la siguiente escala de importancia: 01. Ninguna 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Muy Alta
- a) Adquisición de nuevos equipos
  - b) Desarrollo de proyectos de desarrollo tecnológico
  - c) Cualificación del personal de producción
  - d) Cercanía a la base industrial de Mamonal
  - e) Otros\_\_\_ ¿Cual?\_\_\_\_\_
12. ¿Cómo realizan las labores administrativas de comercio exterior?
- a) No se cuenta con una unidad administrativa dedicada a esta actividad
  - b) Las tareas se reparten entre el personal administrativo
  - c) Se cuenta con personal administrativo dedicado solo a esta área.
13. ¿Cuenta con un departamento comercio exterior? Si su respuesta es **NO** ¿Ha dificultado esta situación su proceso de exportación?
- a) Si
  - b) No

14. ¿Qué tan importante considera que han sido los siguientes factores comerciales en su proceso como empresa exportadora? Considere la siguiente escala de importancia: 01. Ninguna 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Absoluta
- a) Acceso a información sobre los mercados exteriores
  - b) Reconocimiento de Marca
  - e) Conocimiento de las necesidades de los clientes
  - f) Adaptación del producto
  - g) Precio
  - h) Calidad del Producto
15. ¿Cuál ha sido la importancia de la ubicación geográfica para la internalización de la empresa? Considere la siguiente escala de importancia: 01. Ninguna 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Muy Alta
16. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que ha tenido que superar su empresa en su interés por penetrar el mercado exterior?
- 
- 
17. ¿Cuáles han sido las estrategias diseñadas y empleadas por su empresa para superar los obstáculos que ha se han presentado su interés por fortalecerse en el mercado exterior?
- 
-

## **ANEXO B. ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE INSTITUCIONES**

¿Cuáles son los problemas de las PYMES en Cartagena?

¿Qué medidas de apoyo deberían brindarse a nivel de gobierno para impulsar el sector?

¿Cuál considera usted que es la importancia de las PYMES en la economía local?

¿Qué posibilidades tienen las PYMES de la ciudad para exportar? ¿Qué sector tendría mayor potencial exportador?

¿Qué factores económicos, administrativos, tecnológicos y/o políticos han limitado el volumen de las exportaciones de las PYMES instaladas en Cartagena?

¿Qué estrategias empresariales han diseñado y utilizado las PYMES exportadoras instaladas en la ciudad para tener participación en el mercado internacional?

¿Qué tipo de política sectorial tendría que implementarse para mejorar la participación de las PYMES en el mercado de exportaciones?

## **ANEXO C. ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE PYMES EXPORTADORAS**

¿Cómo inicio el proceso exportador?

¿Qué obstáculos se le presentaron en su proceso exportador?

¿Qué estrategias implantaron para superar los obstáculos?

¿Qué políticas gubernamentales para el apoyo de las PYMES y sus exportaciones conoce?

¿Qué medidas se deben crear a nivel de gobierno para el apoyo a las PYMES y sus exportaciones?