

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR EL NIVEL DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
DE CARTAGENA**

**LARISSA MARZAN POLO  
DIONISIO OSORIO OSORIO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.  
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.**

**1999**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR EL NIVEL DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
DE CARTAGENA**

**LARISSA MARZÁN POLO  
DIONISIO OSORIO OSORIO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial  
para optar al título de Ingeniero industrial.**

**DIRECTORES  
MISAEEL CRUZ MONROY  
Ingeniero Industrial  
VICTOR ESPINOSA  
Economista**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.**

**1999**

Cartagena de Indias, 9 de Abril de 1999

Señores

**COMITÉ EVALUACION DE PROYECTOS**

**Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar**

Facultad de Ingeniería Industrial

Ciudad

Respetados señores:

Con especial agrado presentamos a ustedes el trabajo de grado titulado "**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA**" realizado por los estudiantes **LARISSA MARZAN POLO y DIONISIO OSORIO OSORIO**, y el cual dirigimos durante todas las etapas de su correspondiente ejecución.

Esperamos que el contenido y las normas aplicadas en el presente trabajo cumplan con los requisitos y sean de su entera satisfacción.

Atentamente,

**MISAEEL CRUZ MONROY**

**Ingeniero Industrial**

**VICTOR ESPINOSA**

**Economista**

Cartagena de Indias, 9 de Abril de 1999

Señores

**COMITÉ EVALUACION DE PROYECTOS**

**Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar**

Facultad de Ingeniería Industrial

Ciudad

Respetados señores:

Presentamos para su consideración, estudio y aprobación el trabajo de grado "**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA**" para optar al título de Ingenieros Industriales.

Atentamente,

**LARISSA MARZAN POLO**

**Código 9201199**

**DIONISIO OSORIO OSORIO**

**Código 9501459**

## **ARTICULO 105**

La Corporación Universitaria Tecnología de Bolívar, se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Cartagena, 9 de Abril de 1999

## CONTENIDO

Pag.

### INTRODUCCION

1

### 1. PROCESO EXPORTADOR EN CARTAGENA

4

### 1.2 GENERALIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CARTAGENA

19

### 2. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA.

24

### 2.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA

27

#### 2.1.1 Clasificación de las empresas encuestadas según sector económico.

27

#### 2.1.2 Clasificación de las empresas encuestadas según tamaño.

28

### 2.2 PAISES DESTINO

30

### 2.3 PRINCIPALES MOTIVOS QUE LLEVARON A LAS EMPRESAS A EXPORTAR

32

#### 2.3.1 Motivos Proactivos.

33

2.3.2 Motivos Reactivos.

35

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS. 36

2.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL.

41

2.5.1 Clasificación y profesionalismo de las unidades de marketing internacional.

42

2.5.2 El proceso de planeación del marketing internacional.

46

2.6 PERCEPCIÓN SOBRE LA COMPETENCIA.

50

2.6.1 Información buscada sobre los competidores.

51

2.7 VARIABLES COMPETITIVAS.

52

2.8 MECANISMOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

55

2.9 METODOS PARA BUSCAR NUEVOS CLIENTES.

58

2.10 PROGRAMAS PUBLICITARIOS.

60

2.11 PROGRAMAS DE PROMOCIÓN EN VENTAS.

62



2.12 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

65

2.13 FIJACIÓN DE LOS PRECIOS A LOS PRODUCTOS.

68

2.14 ÁREAS POR MEJORAR EL DESEMPEÑO.

72

2.15 INCONVENIENTES EN LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN.

74

3. NIVELES DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA

77

3.1 MODELO TEORICO PRESENTADO POR MICHAEL CZINKOTA E ILKKA RONKAINEN

81

3.2 COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA DENTRO DE LOS NIVELES ESTABLECIDOS POR MICHAEL CZINKOTA E ILKKA RONKAINEN.

87

3.3 CARACTERISTICAS PROPUESTAS PARA DEFINIR LOS NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA.

116

3.4 NIVEL DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA SEGÚN PROPUESTA.

124

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PLAN DE ACCIÓN.

126

4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING.

126

## 4.2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

128

## 4.3 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EXPORTADOR.

132

## 4.4 ANALISIS DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL NIVEL MEDIANTE LAS MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

138

### 4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores en el Nivel I.

141

### 4.4.2 Matriz de Evaluación de Factores en el Nivel II.

143

### 4.4.3 Matriz de Evaluación de Factores en el Nivel III.

145

### 4.4.4 Matriz de Evaluación de Factores en el Nivel IV.

147

### 4.4.5 Matriz de Evaluación de Factores en el Nivel V.

149

## 4.5 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MATRIZ DOFA

151

### 4.5.1 Matriz DOFA para el Nivel I.

153

### 4.5.2 Matriz DOFA para el Nivel II.

154

4.5.3	Matriz DOFA para el Nivel III.	155
4.5.4	Matriz DOFA para el Nivel IV.	156
4.5.5	Matriz DOFA para el Nivel V.	157
4.6	DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING SEGÚN EL NIVEL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS.	158
4.6.1	Alianzas Estratégicas.	160
4.6.2	Penetración del Mercado.	162
4.6.3	Desarrollo de Productos.	164
4.6.4	Diversificación Concéntrica.	166
4.6.5	Desarrollo del Mercado.	168
4.6.6	Campañas Publicitarias.	170
4.6.7	Programas de promoción de ventas.	173
4.6.8	Implementación de una Unidad de Marketing.	175

4.6.9 Implementación de Planes de Marketing.

177

4.6.10 Capacitación.

179

5. CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## LISTA DE CUADROS

Pag.

Cuadro 1. Comportamiento del comercio exterior de Cartagena.

16

Cuadro 2. Inversión capital neto invertido en sociedades en Colombia según sector económico 1.992 – 1.996

17

Cuadro 3. Empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena según actividad.

26

Cuadro 4. Clasificación de las empresas según tamaño.

29

Cuadro 5. Principales motivos que llevaron a las empresas a exportar.

33

Cuadro 6. Resumen del modelo teórico presentado por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.

86

Cuadro 7. Comportamiento de la empresa C.I. PESQUERA VIKINGOS dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.

88

Cuadro 8. Comportamiento de la empresa C.I. ANTILLANA S.A dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.

89

Cuadro 9. Comportamiento de la empresa SEATECH INT. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.

90

Cuadro 10. Comportamiento de la empresa GRADE TRADING dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
91

Cuadro 11. Comportamiento de la empresa EXOTIC SKINS dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
92

Cuadro 12. Comportamiento de la empresa INDUFRIAL dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
93

Cuadro 13. Comportamiento de la empresa CELLUX dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
94

Cuadro 14. Comportamiento de la empresa TECNOAJI LTDA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
95

Cuadro 15. Comportamiento de la empresa COMEXA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
96

Cuadro 16. Comportamiento de la empresa COLEC INVESTMENT dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
97

Cuadro 17. Comportamiento de la empresa CERROMATOSO dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
98

Cuadro 18. Comportamiento de la empresa TODOMETAL dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
99

Cuadro 19. Comportamiento de la empresa ROYALCO dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
100

Cuadro 20. Comportamiento de la empresa COMAI dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
101

Cuadro 21. Comportamiento de la empresa POLYBAN dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
102

Cuadro 22. Comportamiento de la empresa LAMITECH S.A dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
103

Cuadro 23. Comportamiento de la empresa ABOCOL dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
104

Cuadro 24. Comportamiento de la empresa CABOT dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
105

Cuadro 25. Comportamiento de la empresa DOW QUIMICA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
106

Cuadro 26. Comportamiento de la empresa ETEC S.A dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
107

Cuadro 27. Comportamiento de la empresa FERRADINI dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
108

Cuadro 28. Comportamiento de la empresa MATTEUCCI LTDA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka

Ronkainen.  
109

Cuadro 29. Comportamiento de la empresa ACUACULTIVOS DEL CARIBE dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
110

Cuadro 30. Comportamiento de la empresa CARTAGENA SHRMP dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
111

Cuadro 31. Comportamiento de la empresa AGROSOLEDAD S.A dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
112

Cuadro 32. Comportamiento de la empresa C.I OCEANOS S.A dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
113

Cuadro 33. Comportamiento de la empresa COLCLINKER dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
114

Cuadro 34. Comportamiento de la empresa CASA ADFA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.  
115

Cuadro 35. Resumen del modelo propuesto.  
123

Cuadro 36. Empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena según nivel de internacionalización propuesto.  
125

Cuadro 37. Matriz de evaluación de factores internos en el nivel I.  
141

Cuadro 38. Matriz de evaluación de factores externos en el nivel I.  
142



Cuadro 39. Matriz de evaluación de factores internos en el nivel II.

143

Cuadro 40. Matriz de evaluación de factores externos en el nivel II.

144

Cuadro 41. Matriz de evaluación de factores internos en el nivel III.

145

Cuadro 42. Matriz de evaluación de factores externos en el nivel III.

146

Cuadro 43. Matriz de evaluación de factores internos en el nivel IV.

147

Cuadro 44. Matriz de evaluación de factores externos en el nivel IV.

148

Cuadro 45. Matriz de evaluación de factores internos en el nivel V.

149

Cuadro 46. Matriz de evaluación de factores externos en el nivel V.

150

Cuadro 47. Matriz DOFA del Nivel I.

153

Cuadro 48. Matriz DOFA del Nivel II.

154

Cuadro 49. Matriz DOFA del Nivel III.

155

Cuadro 50. Matriz DOFA del Nivel IV.

156

Cuadro 51. Matriz DOFA del Nivel V.

157

## LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfica 1. Tamaño de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena.

29

Gráfica 2. Países destinos de las empresas en 1997.

30

Gráfica 3. Países destinos de las empresas Cartageneras en 1980 –1995.

31

Gráfica 4. Motivos proactivos que llevaron a las empresas a exportar.

34

Gráfica 5. Motivos reactivos que llevaron a las empresas a exportar.

35

Gráfica 6. Características de los productos de las empresas encuestadas.

38

Gráfica 7. Características que se adaptan a los productos.

39

Gráfica 8. Lanzamientos de nuevos productos al mercado.	
40	
Gráfica 9. Empresas que cuentan con una unidad de marketing.	42
Gráfica 10. Idiomas que dominan las personas que toman las decisiones de marketing.	
45	
Gráfica 11. Eventos a los que asisten las personas que toman la decisiones de marketing.	
46	
Gráfica 12. Objetivos a corto plazo de las empresas encuestadas.	
48	
Gráfica 13. Factores que afectan el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de las empresas encuestadas.	
49	
Gráfica 14. Tipo de competencia en las empresas encuestadas.	
50	
Gráfica 15. Información buscada sobre la competencia.	
51	
Gráfica 16. Variables competitivas de las empresas encuestadas.	
54	
Gráfica 17. Frecuencia con que evalúan el nivel de satisfacción de sus clientes.	
56	
Gráfica 18. Mecanismos utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes.	
57	
Gráfica 19. Mecanismo para buscar nuevos clientes.	
59	

Gráfica 20. Medios publicitarios utilizados por las empresas exportadoras.

61

Gráfica 21. Objetivos al diseñar los programas de promoción de ventas.

64

Gráfica 22. Canales de distribución utilizados por las empresas encuestadas.

66

Gráfica 23. Principales problemas de los canales de distribución.

67

Gráfica 24. Fijación de los precios a los productos.

70

Gráfica 25. El propósito de los objetivos de fijación de precios de las empresas encuestadas.

71

Gráfica 26. Formas de pagos ofrecidas por las empresas encuestadas a los clientes.

72

Gráfica 27. Áreas por mejorar de las empresas encuestadas.

73

Gráfica 28. Inconvenientes en los procesos de exportación.

76

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Valor de las exportaciones según las principales aduanas del país 1974-1995.

Anexo B. Exportaciones por países destinos del departamento de Bolívar 1993-1994.

Anexo C. Mapa de las zonas industriales de Cartagena.

Anexo D. Encuesta.

Anexo E. Formula para el cálculo de la muestra.

## INTRODUCCION

Cartagena por tener una posición geográfica estratégica y ser un puerto natural, marítimo y fluvial posee privilegios con relación a las demás ciudades colombianas. Esto le permite a las empresas asumir grandes retos con el fin de ser más competitivas en el ámbito regional, nacional y mundial. Este desafío no es solo para las grandes empresas que tienen gran participación en el mercado exterior, sino para todos aquellos que tímidamente incursionan en él para aprovechar todas las ventajas y los nuevos esquemas que se presentan.

No es nada fácil para las empresas Cartageneras penetrar en los mercados extranjeros, se necesita de una infraestructura, de capacidad, capacitación y gestión administrativa que le muestren el camino y las apoyen en su proceso de marketing internacional, por esto muy pocas se crean con el propósito de exportar solamente. Con la determinación de los niveles de internacionalización las empresas exportadoras de la ciudad podrán ubicar eficientemente sus productos y utilizar las estrategias de marketing adecuadas.

Sin embargo, el desconocimiento de su nivel de posicionamiento en el mercado mundial hace parte de la problemática que se presenta al escoger las pautas o estrategias a seguir para la colocación de sus productos en el extranjero.

Debido a la crisis económica que el país ha venido presentando en los últimos años, las exportaciones han sido el objetivo central de la política de gobierno para poder reactivar la economía. El estudio presenta de manera clara y sencilla los principales aspectos de la actividad exportadora como: la situación actual, su problemática y las características principales de la gestión de marketing de las empresas Cartageneras, en busca de establecer las etapas en que se encuentran las compañías en su proceso de internacionalización, para proponer estrategias de marketing que le permitan mejorar su participación en el mercado externo.

El documento consta de cuatro capítulos: El primero, muestra los aspectos generales del sector exportador de la ciudad de Cartagena desde sus orígenes hasta la fecha. El segundo, expone y analiza las principales características de la gestión administrativa de la unidad de marketing internacional de las empresas exportadoras de la ciudad. El tercero, cita el modelo propuesto por los Doctores Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen, ubicando a las empresas de Cartagena en la etapa de internacionalización a la cual corresponde

y además, se muestra el modelo propuesto por los investigadores teniendo en cuenta las características de las compañías exportadoras de Cartagena. El cuarto y último propone estrategias de marketing y planes de acción que sirven de orientación a las empresas exportadoras para mejorar su participación en el mercado extranjero de acuerdo con su nivel de internacionalización.

El proyecto será de beneficio para la universidad, las entidades regionales y nacionales encargadas del comercio internacional, por cuanto facilitará la comprensión de la importancia de establecer estrategias acordes, con la etapa en que se encuentre la empresa en su proceso de internacionalización. Además, permitirá tener un concepto más claro sobre las oportunidades que ofrece el mercado internacional y les ayudará a identificar los posibles problemas que se le presentan en el proceso.



## RESUMEN

El proceso exportador en la ciudad de Cartagena tiene sus orígenes desde la época de la colonia, convirtiéndose ésta en el punto más importante de contacto con los países de nuevo y viejo mundo. Promediando la segunda mitad del siglo XIX se introdujo una característica económica conocida con Laissez Faire o libre cambio que permitía un intercambio fluido con el resto de las naciones. Sin embargo, el gobierno de Rafael Nuñez (1886) introdujo un régimen que salvaguardaría la industria nacional, donde las ciudades puertos incrementaron sus utilidades por conceptos de aranceles.

A comienzos del siglo XX la economía Colombiana seguía manejando los mismos parámetros proteccionistas frente a la competencia extranjera, generando aislamiento en la producción nacional. La evolución de las exportaciones en la ciudad de Cartagena como punto importante en su economía en los últimos tiempos se puede dividir en dos, un periodo antes de la apertura económica (1981-1989) y otro que coincide con el proceso de apertura y liberación de los diferentes mercados internacionales (1990 – hasta la fecha).

La creación de acuerdos internacionales y los incentivos financieros motivaron a las empresas de la ciudad a exportar sus productos, por tal motivo se realizó ésta investigación con el fin de analizar el comportamiento de la gestión de marketing internacional y la mezcla de mercadotecnia. Para tal fin se diseñó una encuesta dirigida a los gerentes y/o las personas que cumplieren con las funciones de marketing internacional dentro de la compañía. La selección de las empresas se hizo a través de una lista suministrada por TRADE POINT CARTAGENA y mediante la implementación de técnicas estadísticas. Las compañías se clasificaron por sector de actividad para tomar una muestra representativa, de esta forma se identificó que el 95,2% de las empresas exportadoras de Cartagena pertenecen al sector de las exportaciones no tradicionales y el 4,8% a las tradicionales. De acuerdo con ACOPI la clasificación de las empresas se debe hacer utilizando el criterio del número de empleados, donde las compañías que cuentan con menos de 49 se ubican en la pequeña

empresa, entre 50 y 199 mediana y con más de 200 empleados para la gran empresa.

El 23% de las empresas considera a Estados Unidos como el principal socio comercial, sin embargo este valor en el año de 1995 estaba en el 37,3%, demostrando con esto que se están aprovechando las reformas políticas para venderle los productos a otras regiones del mundo. El principal motivo para el 61% de las empresas exportadoras de Cartagena fue el obtener una ventaja de utilidades al incursionar en los mercados internacionales. Las características de los productos se definen de acuerdo con los requerimientos del cliente, es por esta razón que el 68% de las compañías adaptan los productos a las necesidades del cliente.

La necesidad de estructurar y organizar la compañía hacia el proceso de internacionalización, han hecho que en el 54% de las empresas exportadoras de Cartagena incluyan en el organigrama una unidad administrativa dedicada a la actividad exportadora. Así mismo, el 61% de éstas formulan e implantan planes de marketing para el corto y largo plazo. Para una planeación eficaz se hace necesario conocer a los competidores, sus productos, precios y canales de distribución entre otros, por esto el 43% de las empresas buscan información sobre sus competidores. Para el 82% de las empresas exportadoras la calidad y el precio de sus productos son pieza clave para su éxito o fracaso. Entre los mecanismos utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes están en un primer lugar las conversaciones con los clientes. Así mismo, el 46% de las empresas utilizan la publicidad como mecanismo para incrementar sus ventas.

Las empresas en su afán de mejora su actividad exportadora consideran que deben capacitar las áreas de producción, mercadeo, finanzas y sistemas entre otras. Y así mismo, superar los inconvenientes con los créditos, la falta de incentivos y la legislación de los países destinos, que afectan los procesos de internacionalización.

Las empresas de la ciudad tienen un gran reto el cual es la globalización. Llenar las expectativas de los clientes internacionales no es tarea fácil, debido a los cambios abruptos y discontinuos en que se encuentra el mercado y para poder prosperar y competir requieren del marketing internacional que las ayudara a alcanzar sus metas. El marketing es definido como el proceso de planeación y ejecución de un concepto de mercadeo, fijación de precios, promoción y distribución de ideas y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y corporativos de la compañía.

Desde 1990 a los industriales les llegó el momento de decidirse que tipo de alternativa tomar: si participar en el mercado extranjero o continuar con las viejas políticas proteccionistas y perder la oportunidad de incrementar sus ventas y de posicionarse en otros mercados.

Al tomar la decisión de incursionar en nuevos mercados las empresas se enfrentan a grandes barreras del entorno creadas por las fuerzas políticas, económicas y legales, las culturas, los niveles de tecnología y la geografía e infraestructura de cada país al cual desea entrar, es por esto que se requiere implementar estrategias de mercadeo que permitan a las compañías conocer y comprender a sus clientes internacionales para ofrecerles un producto atractivo.

Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen observaron el comportamiento de las empresas exportadoras de Estados Unidos y realizaron un estudio con énfasis en la relación de las inquietudes, los motivos y la estructura administrativa de las organizaciones para facilitar el entendimiento del proceso gradual por el que una compañía pasa en sus esfuerzos de internacionalización diseñando unas etapas que inicia desde una "*compañías totalmente desinteresada*" hasta finalizar con el "*Exportador Grande y Experimentado*".

Al realizar la comparación entre las etapas presentadas y el comportamiento de las empresas exportadoras se observó que los parámetros arrojados por el estudio no se pueden implementar a las empresas exportadoras de Cartagena, debido a que estas manejan características diferentes, por esto se hizo necesario diseñar niveles de internacionalización de acuerdo con sus propias características.

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto en un mercado objetivo, dentro de estas se encuentran las estrategias propuestas por Michael Porter como son: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque. Así mismo, se encuentran definidas estrategias corporativas dependiendo si la empresa quiere crecer o consolidarse.

Las tendencias de la economía globalizada generan oportunidades al sector industrial de un país en desarrollo como Colombia, pero al impulsarse al cambio encuentran obstáculos debidos a las grandes fallas económicas y sociales, como consecuencia del arraigado apego de muchas instituciones a los mecanismos proteccionistas del pasado. El gobierno del presidente Andrés Pastrana Arango realiza esfuerzos por incentivar y duplicar las exportaciones en Colombia. La ciudad de Cartagena cuenta con los elementos

necesarios para desarrollar una plataforma exportadora de primer orden en el país, alrededor de unos puertos renovados.

Teniendo en cuenta la importancia de aprovechar los mercados internacionales, se realizó un análisis de las empresas exportadoras de Cartagena mediante la matriz de evaluación de factores internos y externos, con el fin de observar su comportamiento interno y las oportunidades y amenazas que les ofrece el entorno. De igual forma, se utilizó la matriz DOFA para diseñar estrategias acordes a cada nivel, estableciendo planes de acción que les permita mejorar su nivel de internacionalización. Las estrategias que resultaron de todo este análisis fueron: Alianzas Estratégicas, Penetración del Mercado, Desarrollo de Productos, Diversificación Concéntrica, Desarrollo del Mercado, Realizar Campañas Publicitarias, Establecer Programas de Promoción de Ventas, Implementar una Unidad y planes de Marketing y Capacitación.

## 1. PROCESO EXPORTADOR EN CARTAGENA

El transcurrir histórico de la ciudad de Cartagena, económicamente hablando, ha estado enmarcado desde la época Colonial por su estratégica ubicación geográfica para el contacto comercial, tanto interna (vía río Magdalena) como externamente. Siendo esta última quizás la vía más aprovechada por su factibilidad económica (bajos costos y poca inversión)<sup>1</sup>, empezando una era destacada para la ciudad, ya que se convirtió en el punto más importante de contacto con los países del nuevo y viejo mundo.

La Corona Española dentro de su plan expansionista buscó crear un emplazamiento seguro y estratégico que garantizara protección militar para las riquezas y productos nativos que serían llevados a la metrópoli a través de convoyes de la Armada Española que hacían la ruta del oro americano (Panamá – Cartagena – Santiago – Sevilla). Dada la economía metalista predominante de la época es lógico que lo que importaba era la extracción y exportación de

---

<sup>1</sup> NICHOLLS, Theodore. Tres puertos de Colombia. Colección Banco Popular. Santafé de Bogotá. 1973. p. 268

metales y piedras preciosas, con contados otros productos como quina, tabaco, ají, palo tinte y otras especies primitivas.

Con el correr del tiempo y con una marcada escasez de mano de obra indígena y de improbables repuntes de la producción aurífera y argentífera, la política económica a seguir por la Corona fue la de introducir mano de obra esclava africana y la creación de haciendas multipropósitos, especialmente tipo agroexportador (ingenios, ganaderas, otras)<sup>2</sup>.

Ante los problemas del contrabando y la inoperancia de las normas de la Corona Española, en 1774 las colonias son autorizadas a comerciar entre sí y en 1778 se extendió la libertad de comercio a todas las Indias, pero se mantuvo la ley conocida como la “reserva de carga” para las naves Españolas, restricción que se mantuvo hasta 1797, cuando España vio la necesidad de ceder el control sobre el tráfico transatlántico con sus colonias y dar autorizaciones a países neutrales todo esto por efecto de la guerra contra Inglaterra.

Todas estas políticas para la implementación de un nuevo modelo económico, con cambios radicales de un modelo extractivo a uno

---

<sup>2</sup> MEISEL ROCA, Adolfo y BELL, Gustavo. Haciendas, esclavos y mestizaje en el Nuevo Reino de Granada en el caribe Colombiano. Barranquilla; Uninorte. 1995

agroexportador, hacían parte de un gran paquete conocido como Reformas Borbónicas. Dichas reformas por su carácter excluyente para con la sociedad Neogranadina, acostumbrada a participar en la política a través de cargos públicos, incluso con la compra de títulos nobiliarios, sirvieron de catalizador del descontento patriótico y aceleraron el llamado proceso independentista.

Con la llegada de la era independentista con España, llegó también un proceso de negación de todo lo que tuviera que ver con esta nación Europea, se incrementarían los nexos con naciones diferentes como Inglaterra, Estados Unidos y las Antillas Caribeñas (Jamaica, Cuba, etc.). Pero sólo en 1821 vino a presentarse una verdadera reforma a las instituciones comerciales de la colonia, generándose un auge exportador de productos primarios como el tabaco que se exportó en forma significativa hasta principios del presente siglo; la quina tuvo su esplendor hasta 1881, el añil un período muy corto, el algodón y café.

Hay que hacer énfasis en que la situación del país naciente no era la mejor y se respiraba un ambiente de intranquilidad, zozobra, ningún gobernante se podría sentir estable y por esto, toda política económica era variable.

Promediando la segunda mitad del siglo XIX, conocido como el régimen Liberal Radical, con su máxima expresión en la

constitución de 1863, se puso en funcionamiento nuevas políticas que marcarían los derroteros de la nación exportadora por lo menos durante 23 años.

Una de las características económicas del período se conoce como el *Laissez-Faire* o Libre Cambio que permitía un intercambio fluido, constante con el resto de las naciones, pero no tenía en cuenta la existencia de una naciente clase empresarial artesanal en desigualdad de condiciones para competir con mercados ya consolidados.

Quizás uno de los aciertos de este período y de esta escuela Fisiocrática, fue la de proporcionar tierras aptas para el monocultivo a pequeños, medianos y grandes cultivadores, consolidándose así la posición de la nación en un modelo agroexportador o de proporcionador de materias primas, bien sea de tabaco, algodón y la naciente cultura cafetera. Cabe anotar que la procedencia de la propiedad de la tierra no importaba, se podían expropiar o intervenir los bienes de la iglesia y de los llamados bienes de manos muertas.

Cambios radicales serían implementados en torno a las políticas antes expuestas, llegado el período “Regenerador” (1886) encabezado por el Cartagenero Rafael Nuñez, consistente en



implementar la unificación del régimen monetario adoptando el patrón oro y la creación del llamado Banco Nacional.

En cuanto a las políticas importadoras y exportadoras se acudiría a un régimen proteccionista que salvaguardaría la naciente industria nacional. Sería precisamente durante este período de “relativa calma política” en el cual las ciudades – puertos, verían incrementar sus ingresos por concepto de aranceles, dada la gran cantidad de empresas interesadas en invertir en el país. Un ejemplo claro de lo anterior es la compañía Cartagenera Rail Ways Company, y otros empresarios nativos que importaron grandes cantidades de piezas y mercancías, como Bartolomé Martínez Bossio, quien importó varios buques de vapor para la navegación por el dique y el río Magdalena y mercancías para surtir su casa comercial Bartolomé Martínez Bossio & Co. Además de otras casas como Alandete Hermanos y su compañía de teléfonos<sup>3</sup>.

A comienzos del siglo XX la economía colombiana seguía utilizando los mismos parámetros proteccionistas frente a la competencia externa, generando aislamiento en la producción nacional, limitando los avances en términos de crecimiento, acceso a tecnologías

---

<sup>3</sup> GONZÁLEZ T., Ruben Dario. La actividad empresarial de Don Bartolomé Martínez Bossio durante la regeneración (1886-1899). Cartagena, 1996. Tesis de grado (Facultad de Historia). Universidad de Cartagena.

modernas, exportaciones limitadas y creando insatisfacción de las necesidades de los consumidores en la búsqueda de calidad a precios razonables. Se observaba claramente manifestaciones de tendencia a la baja de la tasa de crecimiento de la economía en el largo plazo y pérdida en el mercado internacional por no ser atractiva para realizar negociaciones o inversiones extranjeras.

En este ambiente nace la industria Cartagenera que según el censo industrial de 1945 contaba con el 2.1% del sector industrial del país, 12 años después con la construcción de la refinería de Intercol (conocida actualmente como Ecopetrol), le da el impulso que la ciudad necesitaba para el arrastre del proceso de industrialización y crecimiento.

La evolución de las exportaciones en la ciudad de Cartagena como punto importante en su economía en los últimos tiempos se puede dividir en dos; un período antes de la apertura económica (1981 – 1989) y otro que coincide con el proceso de apertura y liberación de los diferentes mercados internacionales (desde 1990 hasta la fecha).

Para el año de 1981 las exportaciones tradicionales Colombianas entraron en crisis demostrado por los movimientos de carga de los muelles marítimos y fluviales de Cartagena, viéndose disminuidos

en un 39,31% a diferencia del año de 1983 en que se observó un aumento del 109,26% en las exportaciones, a diferencia del comportamiento de los puertos de las demás ciudades del país (Barranquilla, Santa Marta, Buenaventura, entre otras) que presentaron un alto grado de disminución. (Ver anexo 1)

Todo este incremento se debió a que en 1982 – 1983 incursionaron nuevas empresas a la actividad exportadora tales como; FERRADINI y CERROMATOSO pero, se mantuvo un crecimiento pequeño debido a la crisis económica.

Algo diferente ocurrió en 1986, en este año el proceso tomó mayor empuje ya que la tasa de cambio real y los mercados externos tuvieron un comportamiento favorable.

En este período las empresas del sector camaronero (ACUACULTIVOS, CARTAGENA SHRIMP, AGROSOLEDAD, C.I OCEANOS) hicieron su incursión en el mercado exterior con un 90% de sus ventas totales, además CELLUX COLOMBIANA S.A empezó sus negociaciones en el mercado Americano. Este fue un buen momento para la zona industrial de Manomal que empezaba a realzar su importancia económica y estratégica para la creación de nuevas industrias, ya que, se observaba un aumento paulatino en su crecimiento.

Este comportamiento se vio reflejado en la alta participación de los productos de exportación no tradicionales con un incremento en el volumen de exportación del 13,18%, 39,40% y 15% para los años 1986, 1987 y 1989 respectivamente, debido principalmente al aporte y al aumento en la industria y a la inversión de empresas como ETEC S.A. y POLYBAN por sus ventas en el mercado extranjero con un 14,8% en 1985 y 18,5% en 1989. (Ver anexo 1)

Para el segundo período (1990 – 1996), las empresas Cartageneras con las nuevas leyes de la apertura económica no se podían seguir manejando con una política de “Industrialización hacia dentro” donde la gran competencia extranjera las obligaba a superar los obstáculos para poder sobrevivir. Estas limitaciones se manifestaban en la tendencia a la baja de la tasa de crecimiento de la economía en el largo plazo.

El modelo de Desarrollo Económico y Social generado por el gobierno del Señor Presidente César Gaviria Trujillo (1990 – 1994), titulado “La Revolución Pacífica”, crea una serie de políticas estructurales para iniciar el proceso de cambio de la economía Colombiana, para que la producción nacional logre una proyección más amplia en el escenario mundial y con esto llevarla a un proceso dinámico de desarrollo.

Las estrategias utilizadas son la reforma en materia de comercio exterior, los acuerdos internacionales, la reforma laboral y de aspecto financiero. Las reformas de comercio exterior tienen como elemento central la modificación de la estructura institucional del sector, con el fin de apoyar y lograr el proceso de reorientación de la economía hacia los mercados externos.

Una de las reformas más importantes en lo concerniente a las importaciones y exportaciones es la ley 09 de enero de 1991, “Marco de Comercio Exterior” que facilitaría las exportaciones de giro y reintegro de divisas, mediante la descentralización a través de agentes especializados, introduciendo mecanismos que hacen más atractiva a Colombia en el mercado extranjero y beneficiando a la ciudad de Cartagena ya que obtiene autonomía con su zona Franca comercial.

El nuevo modelo de desarrollo económico colombiano impulsó a los empresarios Cartageneros a romper el antiguo esquema proteccionista y a considerar el mercado internacional como una excelente alternativa para la realización de sus actividades productivas y comerciales.

Este desafío se planteó no solo para aquellos productos que registran un mayor dinamismo en el comercio mundial, sino para todos aquellos en los cuales se encuentren las oportunidades que presentan los nuevos esquemas en el comercio exterior<sup>4</sup>.

Con la creación de acuerdos internacionales tales como: La Ley de Preferencia Arancelaria para el área Andina (ATPA), el programa de cooperación técnica de la Comunidad Económica Europea, acuerdos de complementación Económica con Chile y Argentina, el sistema especial de preferencia otorgada por el Japón, el plan Vallejo, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el programa de desgravación entre los países miembros del Acuerdo de Cartagena, el Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Venezuela y México (G-3), el acuerdo sobre comercio cooperación Económica y Técnica con los países del CARICOM (Mercado Común del Caribe) y el acuerdo de alcance parcial con Panamá, así como los avances obtenidos en las negociaciones con Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y los incentivos financieros y Cambiarios, algunas empresas fueron motivadas por estos acuerdos e iniciaron su actividad exportadora como: SEATEACH, CABOT, LAMITECH, COMEXA, COMAI, ETEC, entre otras, que con sus volúmenes de ventas representaron una participación en el

---

<sup>4</sup> CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. El comercio exterior en Cartagena período 1993-1994. En: Revista Cámara de Comercio. Cartagena.(Ago. 1995). p.

crecimiento de las exportaciones del 39,6%, 55,9% y 48,2% para los años 1990, 1993 y 1996, respectivamente. Las exportaciones de 1993 a 1994 a los países a los cuáles se realizaron dichos acuerdos comerciales mostraron un incremento del 49% con el grupo ANDINO, en 162% con ALADI, 78% a la comunidad Europea, 58% a la Zona Franca, y se presentó una disminución en las ventas con los países de Centro América y el caribe en un 63% y Norte América en un 2% . (Ver anexo 2)

Entre los sectores industriales que presentaron mayores volúmenes de exportación se encuentran los productos plásticos, pescados, crustáceos y moluscos, los cementos y el clinker. Pero en el periodo de 1990 - 1991 como secuela de los rigores de las políticas de apertura económica con alta revaluación y tasas de interés confiscatorias, las empresas Cartageneras (Petroquímica, Abocol, Polymer, Atunes de Colombia, Industria pesquera Colombiana, C.I. Océanos) reflejaron en sus balances económicos un comportamiento de utilidades decreciente, o arrojaron perdidas (Propilco, Amocar, Camarones del Caribe, Vikingos), e incluso algunas se vieron obligadas al cierre definitivo como Conastil, Cooapesca, Indugraco y, Polymer y algunas simultáneamente realizaron recortes de personal.

El comportamiento del crecimiento se vio truncado aún más, durante el período 1992 – 1993 por la reducción de los reintegros por exportación en el subsector de cementos y plásticos, debido a los movimientos de la economía internacional, la caída de los precios y a la recesión económica de los países desarrollados, entre otros, afectando en gran medida a las multinacionales de la ciudad que dependían de sus ventas en el exterior.

El sector de los Cementos continuó en descenso por los problemas presentados desde 1992 hasta llegar en 1994 a niveles de crecimiento negativo del 8.22 por ciento<sup>5</sup>. Para el año 1995 la base exportadora de la economía industrial permanecía siendo la misma, concentrando la participación en los sectores petroquímicos, plásticos, camaroneros y pesqueros. Aunque, el sector Cementero creció levemente en sus ventas en 3.98%, los sector pesqueros y camaroneros presentaron una leve disminución del 7.16% en 1995<sup>6</sup>. Colocando a Cartagena en un estancamiento en el crecimiento de su economía. Se observaba incremento en las importaciones y un incremento negativo en las exportaciones

---

<sup>5</sup> DIAN. Estadísticas de las 300 empresas más exportadoras. En: Informe de la Aduana de Cartagena. Cartagena. ( dic. 1995); p.15

<sup>6</sup>Ibid., p. 17



demostrando que las políticas de apertura no estaban logrando el objetivo deseado. (Véase la tabla 1)

**Cuadro1. Comportamiento del comercio exterior de Cartagena**

<b>AÑOS</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>COMERCIO EXTERIOR</b>
1.986	422.569	341.649	764.218
1.987	446.462	353.344	799.806
1.988	507.013	368.815	875.828
1.989	437.950	410.377	848.327
1.990	447.761	459.916	907.677
1.991	483.949	461.902	945.851
1.992	690.039	550.096	1.240.135
1.993	663.239	469.151	1.132.390
1.994	850.853	470.751	1.321.604
1.995	790.034	480.999	1.271.033
<b>1.996</b>	<b>943.392</b>	<b>515.161</b>	<b>1.258.553</b>

Fuente: Superintendencia General de Puertos

En 1996, los problemas y el panorama fue más complicado para la economía y la industria local, ya que existía una caída de inversión en un 52% de las actividades económicas generales. (Véase tabla 2).

**Cuadro 2. Inversión capital neto invertido en sociedades en Cartagena según sector económico 1992 – 1996. Miles de dolares**

<b>SECTOR ECONOMICO</b>	<b>1.992</b>	<b>1.993</b>	<b>1.994</b>	<b>1.995</b>	<b>1.996</b>
Agricultura, caza y pesca	6.347	2.563	-2.070	2.924	2.258
Explotación de minas	14	126	32	425	835
Industria manufacturera	7.502	19.058	-12.677	33.435	20.889
Electricidad, gas y hoteles	1.641	9.802	155	19.031	174
Construcción	1.067	3.232	3.799	4.975	7.401
Comercio, rest. Y hoteles	4.433	6.725	27.667	4.911	13.611
Transporte y comunicaciones	1.926	6.258	17.704	6.956	5.873
Seguros y finanzas	3.326	8.561	12.808	25.297	24.198
Servicios comunales	868	958	2.991	998	2.360
<b>TOTAL</b>	<b>27.124</b>	<b>57.283</b>	<b>50.409</b>	<b>98.952</b>	<b>77.599</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena – Registro mercantil.

Un estudio preparado por Planeación Nacional no solo expone la difícil situación, sino que examina el estado cambiario y comercial del país y muestra que el comportamiento de las exportaciones en 1996 disminuyó a partir de abril, cuando variaban en 7,1%, en agosto se incrementó en 2,3% y en diciembre se observó una leve recuperación al subir 4,3%. Además, el sector exportador muestra elevados sobrecostos por ineficiencias que le representan 467 millones de dólares. El buen desempeño del sector exportador está afectado por los sobrecostos, producto de la inexistente o ineficiencia en provisión de servicios de apoyo logístico<sup>7</sup>.

Debido a los problemas y a la recesión económica del pasado gobierno, el presidente Andrés Pastrana ha emitido medidas económicas en 1997 para frenar la caída de las exportaciones, una de ellas, es la creación de medidas para enfrentar la caída en el precio del dólar, pero a pesar de anunciar la adopción de más medidas, el Gobierno reconoció que la situación de las exportaciones no tradicionales es preocupante<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Sobrecostos por US\$ 467 en exportaciones. Economía. En: Diario El Universal, Cartagena: (23, mar., 1999); p. 1B

<sup>8</sup> Al suelo las exportaciones. Empresas y negocios. En: Diario Económico, El Espectador, Santafé de Bogotá: (31, mar., 1997); p. 2-B

Aunque en 1997, el crecimiento industrial y económico no fue el esperado con respecto al sector exportador, el 60% de las empresas mantuvieron un favorable desempeño en sus negociaciones de comercio exterior, el 30% se continuaron estables ante la difícil situación y el 20% dejaron de exportar para concentrarse en el mercado nacional.

## **1.2 GENERALIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CARTAGENA**

Cartagena por su estratégica y privilegiada localización geográfica y por ser puerto natural, marítimo, fluvial, aéreo y terrestre, con un ambiente tropical y con una atmósfera de seguridad, ha sido elegida por las empresas con vocación exportadora para su localización, ya que cuenta con una serie de ventajas competitivas en el contexto de las regiones de Colombia que le brindan la oportunidad de presentarse como centro portuario, industrial y turístico de primer orden.

La localización de las empresas Cartageneras se pueden diferenciar en tres zonas importantes como son: la zona Industrial

de Mamonal, la zona franca industrial y comercial y el Bosque.  
(véase anexo c)

La Zona Industrial de Mamonal está localizada en el costado oriental de la bahía de Cartagena a solo 15 kilómetros de la ciudad. El área se extiende sobre la bahía aproximadamente 12 kilómetros y medio. El terreno es generalmente plano ya que asciende lentamente hacia los cerros de Turbaco, con algunas pequeñas colinas en los extremos norte y sur. Por el extremo sur de la zona se encuentra el canal del Dique que une a Cartagena con el Río Magdalena y el interior del país y por el cual se realiza el tráfico fluvial interno.

La zona industrial de Mamonal se inició en el año de 1.957 con la inauguración de la refinería construida por la International Petroleum Ltda. Debido a las facilidades de construcción de puertos; por tener la bahía la profundidad suficiente para la llegada de medianos y grandes buques y por la proximidad con la ciudad de Cartagena y el terminal del oleoducto de la Andian National Corporation. Mamonal se consideró como el mejor sitio para iniciar un proyecto industrial de esta magnitud. En ella se encuentran ubicadas 42 empresas, correspondiendo al 44,69% del total de las compañías Cartageneras y la que predomina es la industria manufacturera con 34 empresas.

Una vez establecida la Refinería, las empresas fueron llegando poco a poco, ya que el insumo de petróleo y sus derivados se encontraban a la mano para ser utilizados como materia primas. En los últimos cinco años, con la inversión de diferentes proyectos que suman aproximadamente 200 millones de dólares, la zona industrial de Mamonal ha alcanzado un nivel de desarrollo pujante y con gran estabilidad económica. Actualmente, la zona es reconocida como el sector industrial más grande e importante del país.

La zona Franca Industrial y Comercial fue creada en 1973 con el decreto 2077, y es una entidad pública adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, que ha funcionado reglamentada a través de los decretos 2828 de 1974 y 2411 de 1975. Y el 1985 el gobierno Nacional expidió la ley 109 de 1985, la cual establece las normas de funcionamiento de las entidades de las zonas francas.

La zona franca es una extensión de terreno aislada plenamente de todo núcleo urbano, a cuyo recinto entrarán mercancías con exención de derechos aduaneros durante un determinado periodo de tiempo, y en el que, además de las operaciones autorizadas para los depósitos francos, podrán instalarse toda clase de industrias.

El carácter actual de las zonas francas es privado o mixto y así se definen como áreas extraterritoriales localizadas dentro del país con unos regímenes aduaneros, cambiario y tributario especiales que se constituyen con el objeto de promover e incrementar las exportaciones, generar empleo, fomentar la inversión extranjera y estimular la transferencia de tecnología para fomentar el desarrollo económico y social de la región donde se establezcan.

La zona franca industrial y comercial de Cartagena está localizada en la Bahía de Cartagena a 75 grados 31 minutos de longitud y 10 grados 18 minutos de latitud norte, cerca de la población de Pasacaballos, en el sector llamado Ahorcazorra, con una extensión aproximada de 70 hectáreas.

La zona franca comercial está ubicada en el barrio de Manga contigua la terminal Marítimo de Cartagena, comenzó su funcionamiento en el año de 1976, con 4.500 m<sup>2</sup> de área aproximadamente.

El régimen especial otorgado para las zonas francas, prevé principalmente:

- La exención del impuesto sobre la renta, proveniente de exportaciones.

- La exención sobre la remesa de utilidades al exterior (10 %).
- Los materiales y equipos de construcción, así como la maquinaria para plantas manufactureras, se pueden importar libre de aranceles.
- Libertad cambiaria para la inversión extranjera.
- Procedimientos aduaneros simplificados.

A finales del siglo XVIII se ubican en la Zona sur de Cartagena estancias, casas de labor o tejares en el barrio "El Bosque". A fines del siglo XIX, este sector se convirtió en un lugar atractivo para la ubicación de empresas de todo tipo, buscando un lugar céntrico y estratégico con miras a su desarrollo industrial.

Las facilidades ofrecidas por el sector, fueron la cercanía a los puertos y a la zona comercial de la ciudad, su topografía y la ubicación geográfica que servía para el rápido despacho y recibo de mercancías e insumos, por vía terrestre a cualquier parte del país.

En la zona Industrial del Bosque 58% de las empresas se dedican a la industria manufacturera, mientras que 42% son empresas comerciales.



**ANEXO A. Valor de las exportaciones según las principales  
aduanas del país 1974 – 1995  
(US\$ miles)**

<b>AÑOS</b>	<b>CARTAGENA</b>	<b>B/QUILLA</b>	<b>SANTA MARTA</b>	<b>B/VENTURA</b>	<b>OTRAS</b>
1974	249.490	190.238	202.525	581.334	193.301
1975	262.489	111.427	208.022	661.759	221.490
1976	221.199	120.228	247.326	879.323	227.076
1977	264.592	137.215	477.544	1.148.476	415.364
1978	481.719	124.057	619.781	1.307.617	505.121
1979	619.947	124.378	547.768	1.382.409	625.940
1980	725.944	195.433	593.341	1.698.878	731.451
1981	440.553	145.594	360.591	1.109.149	900.513
1982	619.553	133.026	410.341	1.061.930	870.118
1983	921.909	110.377	306.517	1.063.298	678.791
1984	1.106.795	85.819	457.461	1.129.600	703.525
1985	1.079.875	102.510	455.670	1.144.720	769.111
1986	1.243.837	150.264	852.194	1.845.256	1.016.384
1987	2.052.814	176.993	411.021	1.171.662	1.211.932
1988	1.878.054	196.406	446.627	1.209.758	1.335.844
1989	2.315.343	331.098	409.568	1.110.339	1.550.091
1990	2.857.644	441.187	407.114	1.23.826	1.782.929
1991	2.450.300	574.595	474.445	1.297.485	2.317.775
1992	2.430.090	333.200	482.030	1.178.833	2.475.847
1993	2.232.326	306.105	509.366	1.138.913	2.929.390
1994	2.497.526	348.000	316.514	1.759.938	2.966.913
1995	3.100.390	373.921	347.000	1.785.565	3.735.732

**Fuente: DANE**

**Anexo B. Exportaciones por países destinos del departamento de Bolívar  
1993 – 1994 (US\$ miles)**

PAISES	1993		1994		VARIACIONES	
	VALOR	%	VALOR	%	Absoluta	%
Grupo Andino	8.102	5	12.081	6	3.979	49
Resto Aladi	2.679	2	7.010	3	4.331	162
Norte América	54.384	35	53.110	26	-1.274	-2
Centro América y el Caribe	13.388	9	5.020	2	-8.368	-63
Unidad Europea	47.448	30	84.347	41	36.899	78
Zona Franca	20.129	13	31.892	16	11.763	58
Otros países	10.695	7	12.106	6	1.411	13
<b>TOTAL</b>	<b>156.825</b>	<b>100</b>	<b>205.566</b>	<b>100</b>	<b>48.741</b>	<b>31</b>

Fuente: Banco de la República Cartagena



## **2. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA**

Con el propósito de realizar un análisis de las características de la gestión de marketing internacional y la mezcla de mercadeo de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena, se realizó una encuesta estructurada y de carácter personal a los gerentes y/o las personas que cumplieren con las funciones de marketing internacional dentro de la compañía. ( Ver anexo D).

La metodología utilizada fue la siguiente: el punto de partida en la selección de las empresas de la muestra, fue de

acuerdo con la información suministrada por PROEXPORT, a través de TRADE POINT CARTAGENA donde se identificaron 67 empresas que en 1997 ejercían la actividad exportadora. Confirmando la información dada se encontró que el 31,3% de estas no están activas en los procesos de exportación; tales como: ACEPINT, que dejó de exportar debido a inconvenientes aduaneros que impidieron la entrada de equipos y suministros al país, lo que les originó pérdidas de negocios internacionales; ARTESANÍAS DE COLOMBIA se encuentra registrada en Trade Point pero, no ha iniciado su actividad exportadora, solo asiste a seminarios sobre exportación dictados por esta entidad; COAPESCA, CONCARIBEAM, FRIGOPESCA y COLCOLINA se encuentran liquidadas; DULCES DE COLOMBIA fue vendida a Industrias NOEL, y actualmente se dedica solo a la fabricación de los productos; ESPITIA IMPRESORES solo realizó hace más de dos años una negociación con la empresa SEATECH que es una extensión de la zona franca; INDUVENTAS e INDUSTRIAS LEQUERICA, no están exportando desde hace dos años; MAJU es una empresa dedicada a la contratación de transporte de contenedores, no

es una empresa productora. Por lo tanto, la población dio como resultado 47 empresas, de las cuales se tomó una muestra de 29 para llevar a cabo esta investigación se utilizó la técnica estadística por atributo con población finita y variable discreta, sin embargo las empresas del sector petrolero no se tuvo en cuenta, debido a que no fue posible obtener ninguna información hasta el final de la investigación. (Ver anexo E)

Para efectos de observar su comportamiento integral, y tomar una muestra representativa de cada uno de ellos, el segundo paso fue clasificar las empresas por sector de actividad económica, y con esto, se procedió a determinar el número de compañías que participarían en la realización del estudio. (Véase cuadro 3)

**Cuadro 3. Empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena según actividad**

<b>SECTOR</b>		<b>%</b>
PESQUERA	C.I PESQUERA VIKINGOS	9
	C.I ANTILLANA S.A	
	SEATECH INTERNATIONAL	
	AUSTRIANA	
ZOOCRIADERO	GARBE TRADING	6
	EXOTIC SKINS	
	BUCAINTU	
REFRIGERACIÓN	INDUFRIAL S.A	2
CINTAS ADHESIVAS	CELLUX	2
ALIMENTOS	TECNOAJI LTDA	9
	COMEXA	
	MALTERIA TROPICAL	
	PURINA	
JUGUETES CANINOS	SUPERIOR	4
	COLEC INVESTIMENT C.	
FERRO	CERROMATOSO S.A	6
	TUBOCARIBE	
	TODOMETAL	
PLASTICOS	ROYALCO	17
	COMAI	
	POLIBAN INTERNACIONAL S.A	
	BIOFILM	
	DEXTON	
	PETROQUIMICA	
	PROPILCO	
LAMITECH S.A		
QUIMICOS	ABOCOL	13
	CABOT COLOMBIANA S.A.	
	DOW QUIMICA DE COLOMBIA	
	PDTRA	
	LABORATORIOS GERCO	
	NOBARTIS	
BOMBAS AXIALES	ETEC S.A	2
CALZADO	FERRADINI LTDA.	2
CURTIDORAS	CURTIEMBRE MATTEUCCI LTDA	2
CAMARONERAS	AQUACULTIVOS DEL CARIBE	13
	C.I OCEANOS S.A	
	CARTAGENA SHRIMP	
	AGROSOLEDAD S.A	

	AGROMARINA	
	SANTACRUZ	
CEMENTERAS	SIKA	4
	COLCLINKER	
TABACO	CASA ADFA	4
	SERMARIN	
PETROLEO	ESSO	4
	ECOPETROL	



## **2.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA**

El 95.2% de las empresas exportadoras de Cartagena pertenecen al sector de las exportaciones no tradicionales (diferentes a café, petróleo y carbón) y el 4.8% a las tradicionales (petróleo), según registro de la Cámara de Comercio de la ciudad.

**El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la oficina de Estadística de las Naciones Unidas elaboró una clasificación de las empresas según su actividad, conocido como el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU). El 100% de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena se encuentran catalogadas y clasificadas en el sector tres, como *industrias manufactureras*.**

**2.1.1 Clasificación de las empresas encuestadas según sector económico.** La clasificación de las empresas

exportadoras Cartageneras según el sector económico es el siguiente: 9% pertenecen al sector pesquero, dedicándose a la caza y procesamiento de atún, jaiba y pescados; 6% se dedican a la actividad de zoocriaderos de cocodrilos y babillas; 2% fabrican refrigeradores; 2% son fabricantes de cintas adhesivas; 9% procesan alimentos deshidratados y ají picante; 4% fabrican juguetes caninos; 6% comercializan con ferroniquel, acero, cobre y aluminio; 17% son productores, transformadores y fabricantes de poliestireno, cloruro de vinilo, polypropileno y sus respectivos derivados; 13% producen fertilizantes, amoniaco, ácido nítrico, negro de humo, poliuretano, polietilenos y productos farmacéuticos; 2% producen bombas axiales; 2% calzado de cuero; 2% procesan pieles de res; 13% son acuacultivos de camarones; 2% se dedican a la explotación de clinker; 4% exporta tabaco y 4% son refinerías de petróleos y lubricantes. (Véase **Cuadro 3**)

**2.1.2 Clasificación de las empresas encuestadas según tamaño.** De acuerdo con la Asociación Colombiana de Medianas

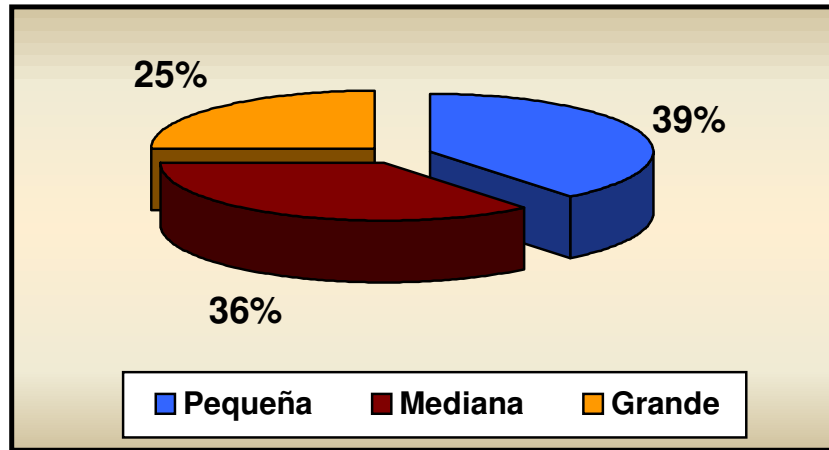
y Pequeñas Industrias (ACOPI) “el criterio más aceptado hasta hoy, para la diferenciación de estratos en la industria, es el de número de trabajadores o el personal ocupado, sin embargo, este concepto hoy en día parece ser insuficiente para el análisis de las empresas por cuanto no cobija un factor que desempeña cada vez un papel más importante en la misma: la Tecnología. La separación metodológica de los estratos comprende hasta 49 trabajadores para la pequeña empresa, entre 50 y 199 para la mediana y con más de 200 para la gran empresa”.

Acogiendo esta metodología se identificó que el 39% de las empresas poseen hasta 49 empleados, ubicándolas como pequeñas empresas; el 36% tienen entre 50 y 199 enmarcándolas como medianas y el 25% con más de 200 se ubican en el sector de la gran empresa. (Véase **Cuadro 4**)

**Cuadro 4. Clasificación de las empresas según tamaño**

NÚMERO DE EMPLEADOS	EMPRESAS	
	TOTAL	%
<50	11	39
Entre 50 y 199	10	36

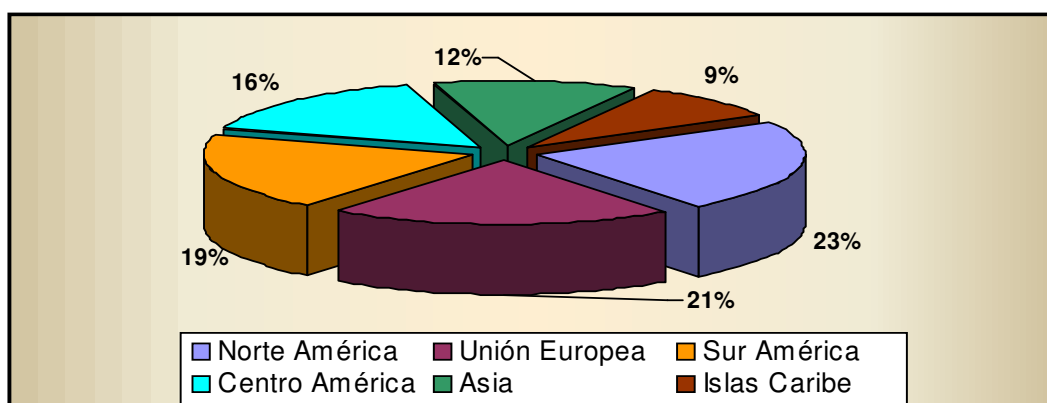
>199	7	25
------	---	----



Gráfica 1. Tamaño de las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena

## 2.2 PAISES DESTINO

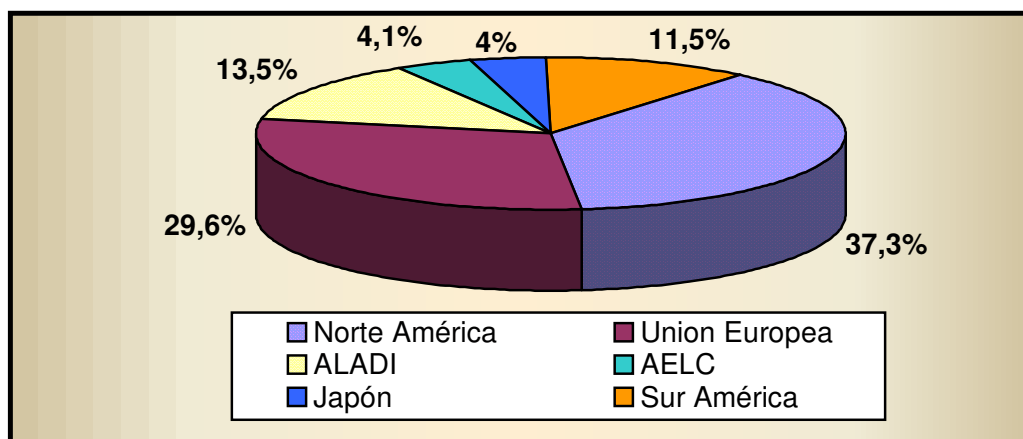
Las empresas exportadoras de Cartagena consideran a sus países destinos como socios comerciales, clasificándolos por regiones o bloques económicos a los cuales venden sus productos. Entre los clientes más importantes se encuentra



Estados Unidos y Canadá, cuyas ventas representan el 23% del total de los productos de exportación generados por las empresas estudiadas. 21% de estas tiene a la Unión Europea (principalmente España, Francia y Alemania), como mercado destino y el 19% a Sur América, especialmente a países como Venezuela, Ecuador y Chile. El 16% de las empresas exportan sus productos a Centro América, teniendo como principales socios a Panamá, Guatemala, Salvador y México. El 12% le venden a Asia, destacándose Japón, Taiwan y Singapur y 9% de las empresas distribuyen sus productos a las Islas Caribes. (Véase la gráfica 2)

### Gráfica 2. Países destinos de las empresas en 1997

En los últimos años ha existido evolución en la composición de los países destinos de las exportaciones de la ciudad de Cartagena, demostrado por un reporte del Banco de la



República, “Evolución del sector exportador entre 1980 – 1995” donde la participación promedio de los diferentes mercados fue la siguiente: Norte América 37.3%, la Unión Europea 29.6% ALADI 13.5%, la Asociación Europea de libre comercio (AELC) 4.1% y Japón 4%. (Véase gráfica 3)

### **Gráfica 3. Países destinos de las empresas Cartageneras en 1980 –1995**

En consecuencia, el destino de los productos de exportación ya no se concentra solo en los países desarrollados o cercanos con las fronteras, se están aprovechando las reformas de política comercial y los acuerdos de libre comercio fomentados por la globalización de los mercados. Las empresas industriales están a la expectativa de que se realicen los ajustes necesarios a los acuerdos comerciales, que les otorguen mayores ventajas en cuanto a las tarifas arancelarias y a los certificados exigidos, con respecto a otros países competidores.

### 2.3 PRINCIPALES MOTIVOS QUE LLEVARON A LAS EMPRESAS A EXPORTAR

En muchas actividades de negocios un factor, por si solo, rara vez justifica cualquier acción. La motivación consiste de una variedad de factores que presionan y promueven a las compañías hacia el camino internacional. Aunque los motivos son distintos, un factor clave es el tipo y calidad de la administración.

Dentro de los motivos existe una clara diferenciación entre los proactivos y reactivos. Los proactivos son aquellos que representan los estímulos para intentar el cambio estratégico, a diferencia de los reactivos que influyen en las compañías a que respondan a las exigencias y cambios ambientales y se ajustan a ellos mediante el cambio de sus actividades. (véase **cuadro 5**)

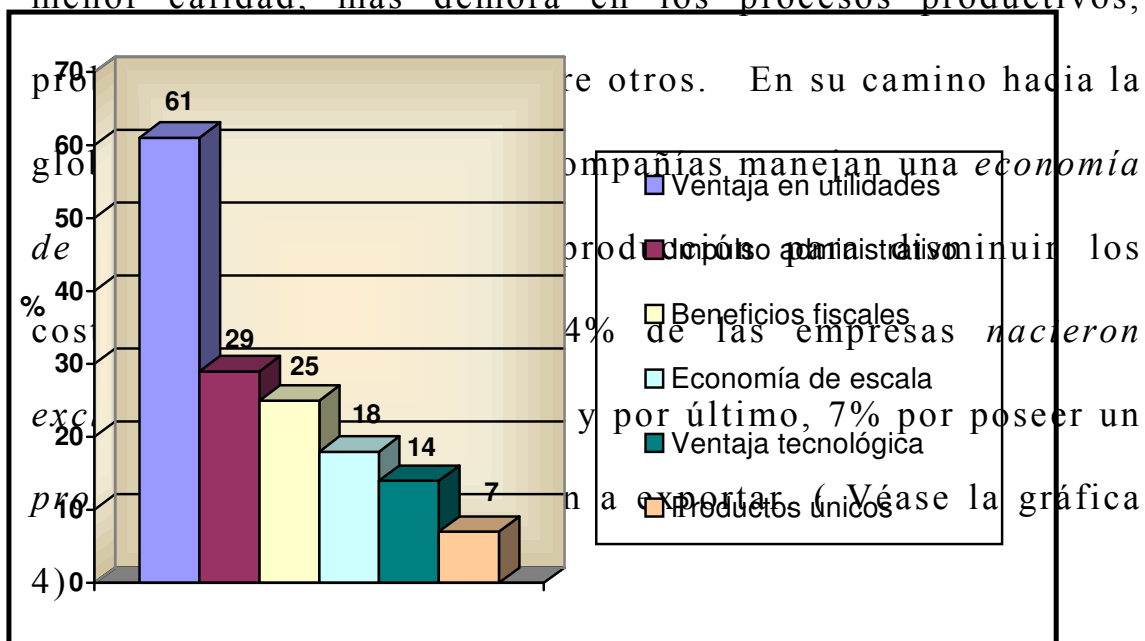
**Cuadro 5.** Principales motivos que llevaron a las empresas a exportar.

MOTIVOS	
PROACTIVOS	REACTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ventaja en utilidades</b></li> <li>• <b>Productos únicos</b></li> <li>• <b>Ventaja tecnológica</b></li> <li>• <b>Información exclusiva</b></li> <li>• <b>Beneficios fiscales</b></li> <li>• <b>Economías de escalas</b></li> <li>• <b>Impulso Administrativo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presiones competitivas</b></li> <li>• <b>Sobreproducción</b></li> <li>• <b>Disminución de las ventas nacionales</b></li> <li>• <b>Exceso de capacidad</b></li> <li>• <b>Mercados nacionales saturados</b></li> <li>• <b>Proximidad con clientes y puertos</b></li> </ul>

**2.3.1 Motivos proactivos.** En el proceso de internacionalización para las tres cuartas partes de las empresas exportadoras de cartagena fue necesario salir a buscar su primer cliente para así incursionar en los mercados internacionales. Es muy importante mostrar que lo que más motivó a las empresas a exportar fueron las ventajas de utilidades demostrado por el 61% de estas, ya que la administración percibe las ventas internacionales como una fuente para incrementar sus márgenes de utilidad.



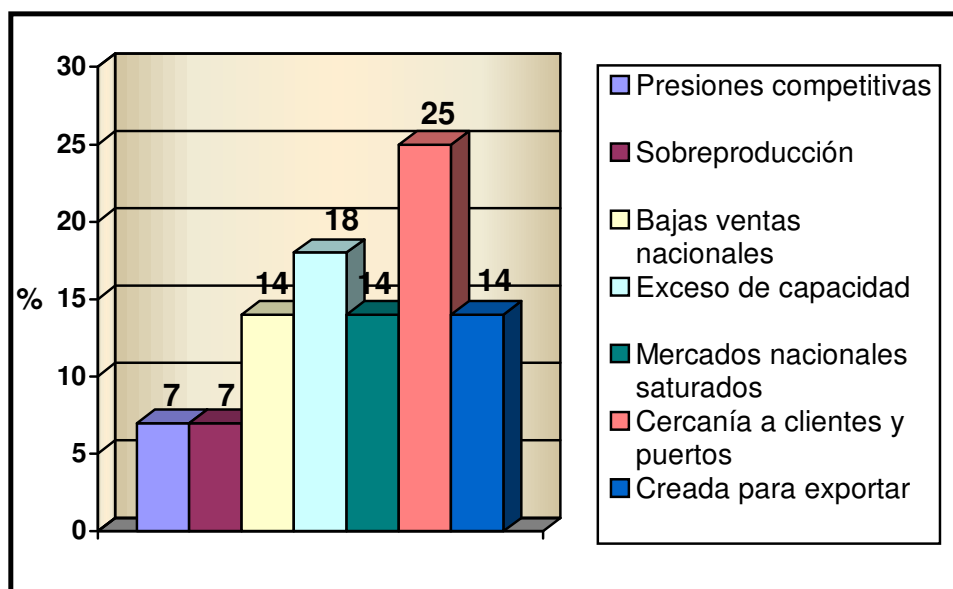
Así mismo, la investigación reflejó que solo el 29% de las empresas fueron apoyadas por la dirección general para impulsar el comercio exterior, lo que indica la falta de compromiso por parte de ésta hacia las actividades de marketing internacional; el 25% de las empresas exportadoras de cartagena aprovechan los beneficios fiscales permitiéndoles ser más competitivas; el 86% *carecen de ventajas tecnológicas*, lo que conduce a producir bienes de menor calidad, más demora en los procesos productivos,



En su camino hacia la compañías manejan una economía de producción para disminuir los costos de las empresas nacieron y por último, 7% por poseer un producto único. Véase la gráfica

**Gráfica 4. Motivos proactivos que llevaron a las empresas a exportar**

**2.3.2 Motivos Reactivos.** Para el 25% de las empresas la ubicación geográfica de la ciudad constituye una ventaja estratégica ya que les permite proximidad con los clientes y puertos de otros mercados; para el 18% de las empresas el exceso de capacidad productiva los lleva a mirar los mercados internacionales y de esta manera aprovechar al máximo su infraestructura. Debido a la disminución en las ventas nacionales el 14% de las compañías optaron por incursionar



en el mercado extranjero. El 14% de las empresas Cartageneras exportadoras, cuando encontraban el mercado nacional saturado destinaban sus esfuerzos a globalizar sus productos. Una sobre producción y las presiones del mercado motivó al 7% de las compañías a optar por el comercio exterior.

### **Gráfica 5. Motivos reactivos que llevaron a las empresas a exportar**

Aunque los motivos no son los mismos para las empresas se requiere crear conciencia de la necesidad de abrirse a nuevos mercados y no estar a la espera de la aparición de nuevos clientes. Por esto, para prosperar en un mundo de cambios abruptos y lleno de discontinuidades, las compañías necesitan prepararse y desarrollar respuestas activas, crear estrategias acordes con sus capacidades y objetivos, que los lleven a superar los obstáculos que se les presentan en el camino hacia el progreso de la compañía.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

Las empresas exportadoras de Cartagena definen las características de los productos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes con el fin de satisfacer las necesidades particulares a cada mercado.

Al momento de decidir cómo será comercializado el producto en el extranjero, la compañía debe considerar una serie de factores que afecta la aceptación o rechazo de su producto, es allí donde se encuentra en el dilema de estandarizar o adaptar su producto al mercado. Además, analizar los beneficios, los costos y las desventajas que le traerían a la compañía, asumir la decisión de estandarizar o adaptar el producto.

Un producto es para el comprador potencial un grupo completo de satisfactores de valor. Un cliente relaciona un valor con un

producto en proporción a su capacidad percibida para ayudar a resolver problemas o satisfacer necesidades<sup>9</sup>. Dentro de los mercados internacionales, las expectativas psicológicas varían dramáticamente de un mercado a otro, sin tener un efecto directo sobre el producto básico, por esto es necesario realizar una cuidadosa evaluación de las opciones que se le darán al cliente.

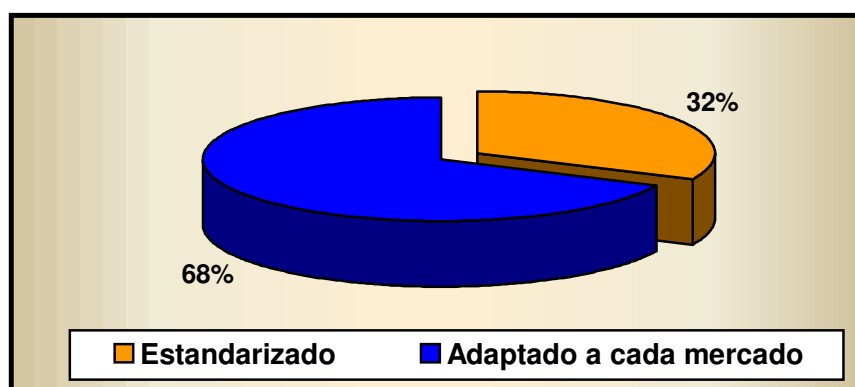
Las empresas que operan en uno o más mercados extranjeros deben decidir que cantidad debe adaptar a las condiciones locales de la mezcla de estrategia de mercadotecnia. En un extremo se encuentra la empresa que utilizan una mezcla de mercadotecnia estandarizada a nivel mundial, que le prometen costos más bajos debido a que no se introducen cambios sustanciales y en el otro extremo se encuentran las que usan una mezcla de mercadotecnia adaptada, en la que el productor ajusta los elementos de la mercadotecnia a cada mercado objetivo, lo que supone mayores costos, pero la esperanza de una mayor

---

<sup>9</sup> CZINKOTA, Op. Cit., p. 265

participación en el mercado y en los rendimientos sobre la inversión.

Teniendo en cuenta la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, 68% de las empresas adaptan las características de sus productos de acuerdo a cada mercado y 32% tienen sus

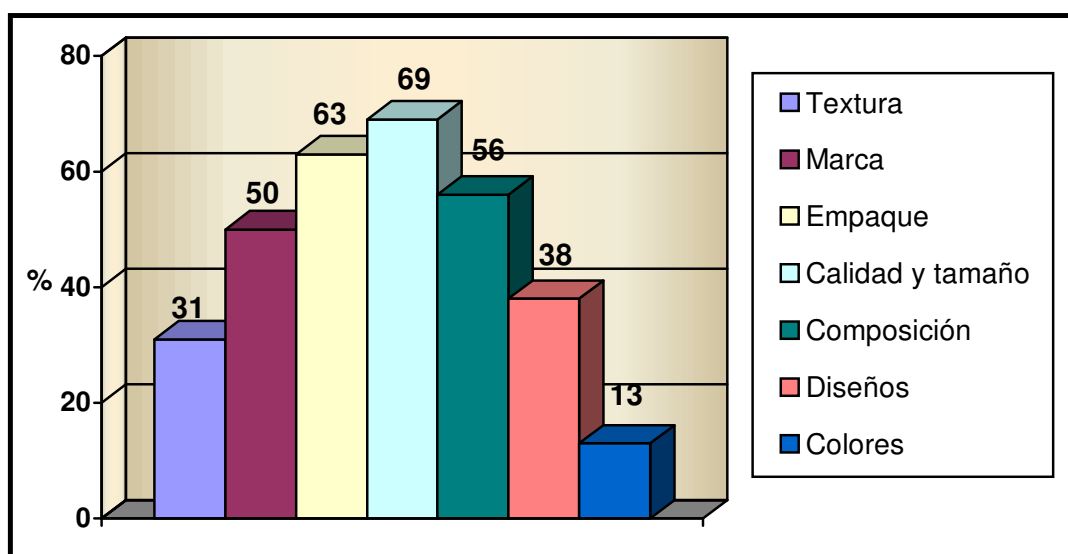


productos estandarizados. (Véase la gráfica 6)

### **Gráfica 6. Características de los productos de las empresas encuestadas**

Las características psicológicas y demográficas de los clientes objetivos tienen un peso importante al decidir sobre el tipo de producto en el 69% de las empresas, adaptando así la calidad y el tamaño a sus necesidades. Aunque, algunas empresas como Seatech, no alteran la calidad de los productos para ofrecer un

precio más bajo. El 63% de las compañías ajustan el empaque a los requerimientos de cada mercado, 56% realiza cambios en su composición de tal forma que alteran y/o eliminan algunos de sus ingredientes, 50% de éstas adaptan su marca de acuerdo con el país destino y a la petición de sus clientes, 38% ajustan su textura y el 13% sus colores a las exigencias y a las necesidades del mercado. (véase la gráfica 7)

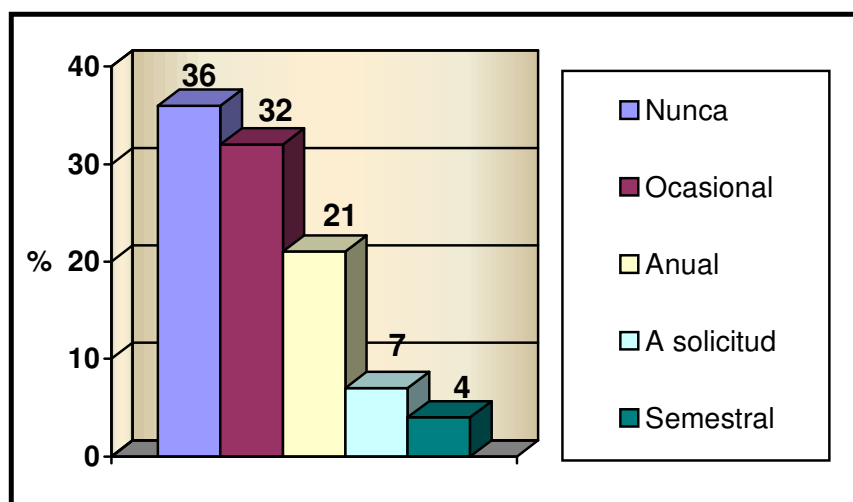


**Gráfica 7. Características que se adaptan a los productos**

En las empresas camaroneras se tiene especial cuidado con los gustos y preferencia de los consumidores, por ejemplo; el camarón enviado a la Unión Europea debe tener un color rojo

característico o lo desean con un tamaño específico para poder ser aceptado, por lo tanto, este tipo de producto debe ser cultivado bajo unos estándares establecidos.

En cuanto a nuevos productos, el estudio reflejó que el 36% de las empresas no lanzan nuevos productos al mercado, un 32% lo hacen ocasionalmente, un 21% anualmente, un 7% a solicitud



del cliente y un 4% semestralmente. (Véase la gráfica 8)

### **Gráfica 8. Lanzamientos de nuevos productos al mercado**

Debido a la intensa competencia en la mayor parte de los mercados de hoy en día, las empresas Cartageneras que no desarrollan nuevos productos corren un gran riesgo, ya que los artículos existentes son vulnerables a las nuevas tecnologías,



las modificaciones en las necesidades y gustos del cliente, la reducción del ciclo de vida de los productos, al incremento del desarrollo de productos sustitutos y el aumento en la competencia extranjera. Las compañías no deben esperar a que los clientes tomen la iniciativa en las modificaciones o desarrollo del producto, sino implementar investigación y desarrollo para encontrar artículos de reemplazo a fin de mantener e incrementar en el futuro su posicionamiento en el mercado.

## 2.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL

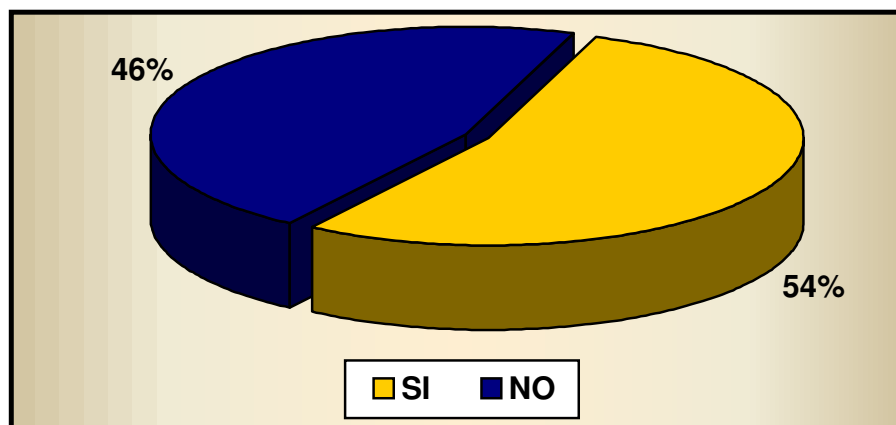
Cada día se considera al capital intelectual como una de las partes más importantes de cualquier compañía, por encima de los activos financieros, inventarios y otros activos<sup>10</sup>. En la incursión hacia el proceso de exportación el capital intelectual es pieza importante en las decisiones de internacionalización.

---

<sup>10</sup> ROOS, Johan. El capital intelectual: En: Revista Clase Empresarial. No.57 (mar. 1998); p. 86

La administración actual ha descubierto y entiende el valor del mercado exterior, buscando en este las oportunidades de marketing internacional. En el 75% de las empresas encuestadas la alta dirección promovió los primeros pasos hacia la búsqueda de la internacionalización de sus productos. Es así como en el 36% de las compañías la gerencia general se ha convertido en un agente de cambio hacia la iniciativa exportadora. Además, en el 39% de las empresas la presidencia o la junta directiva han sido los gestores del proceso de internacionalización de sus productos.

**2.5.1 Clasificación y profesionalismo de las unidades de marketing internacional.** A pesar de ser consiente de la necesidad de estructurar y organizar la compañía hacia el proceso de internacionalización, el 46% de las empresas exportadoras de cartagena no cuentan con una unidad administrativa responsable de liderar la actividad exportadora, es decir, que solo el 54% de las empresas cuentan con unidad de marketing.(véase la gráfica 9)



**Gráfica 9. Empresas que cuentan con unidad de marketing**

En estas últimas, dicha unidad en un 33% está a nivel de la gerencia estratégica (Los accionistas, la junta directiva, el presidente de la compañía y el gerente general) y el 67% a nivel de la gerencia administrativa (el gerente de marketing y el director de ventas).

El concepto de marketing debe estar arraigado dentro de la filosofía de trabajo de la organización y es ésta quien debe definir las directrices y propósitos de largo plazo en una compañía orientada hacia el mercado internacional, razón por la cual, la toma de decisiones de marketing tiene lugar en la alta gerencia. En las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) exportadoras de

Cartagena no existen departamentos o unidades de marketing responsables de sus actividades comerciales. Por esto dicha actividad está bajo la responsabilidad de la dirección, especialmente de la gerencia general y de la gerencia intermedia.

En las empresas exportadoras el nivel de formación académica de las personas que están a cargo de las unidades de marketing son en un 93% profesionales de los cuales, 46% tiene especializaciones, 33% maestrías y 7% adquirieron sus conocimientos a través de la experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo. Sin embargo, estas compañías prefieren contratar personal calificado que apoyen y sean responsables de las operaciones internacionales, que invertir en capacitación. Además, se es consciente que a la falta de conocimientos y habilidades en esta área se puede incurrir en pérdidas de negociaciones y de contratos con clientes externos que permitan incrementar su capacidad de mercado.

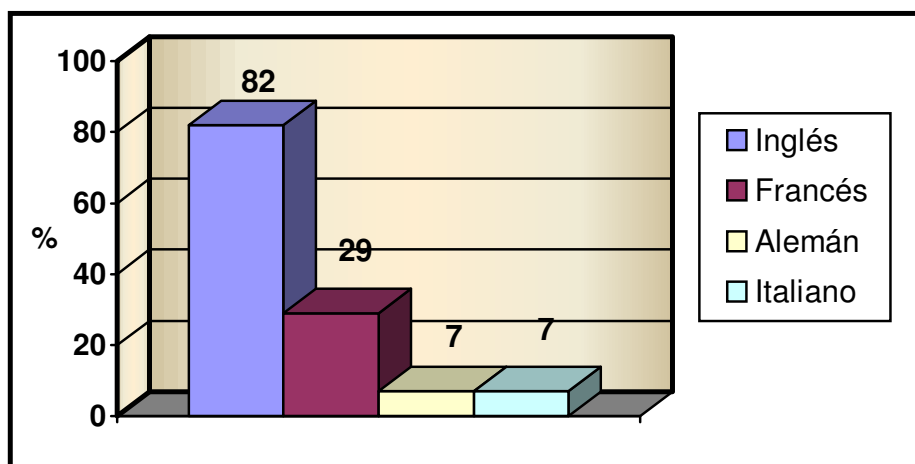
Cuando los gerentes de marketing internacional viajan al extranjero para hacer negocios, se impresionan al descubrir el grado en el cual las diversas variables del comportamiento y las costumbres complican los esfuerzos en la realización de las negociaciones. Una de estas diferencias se da en el *estilo de*

*negociar*<sup>11</sup>. Los gerentes Cartageneros no son ajenos a esta realidad y esto lo confirma el estudio donde el 96% de las empresas encuestadas, las personas que toman las decisiones en los procesos de exportación han viajado al exterior para realizar sus negociaciones.

Para poder ingresar a un país, es importante no solo conocer su cultura sino también, manejar el idioma que facilite recopilar información y realizar las negociaciones. En lugar de depender de la traducción e interpretación de otros que puedan tergiversar la información dentro de la negociación. En las empresas encuestadas 82% de las personas que manejan las actividades de marketing conocen otros idiomas, siendo el inglés el principal (en 23 empresas); seguido por el francés (utilizado por 8 compañías), el alemán (2 compañías) y el italiano (2 empresas). Esto demuestra la conciencia que existe en la administración de establecer comunicación directa con los clientes y conocer de esta manera la forma de satisfacer sus necesidades. (Véase la gráfica 10)

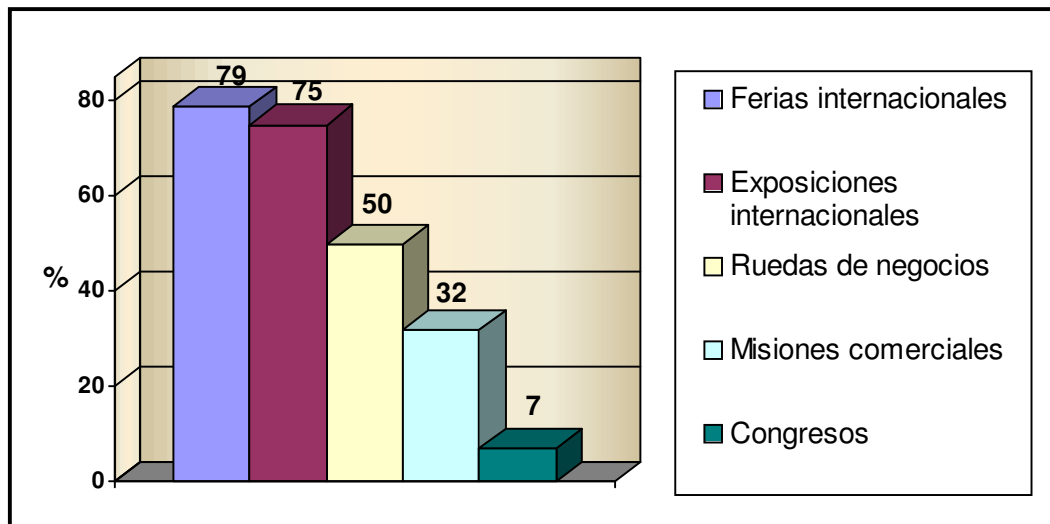
---

<sup>11</sup> CZINKOTA, Michael. Op. Cit., p. 318. En muchos países el proceso de negociación difiere de lo que es típico y cotidiano en Colombia, tales como: la forma de intercambiar la información, la persuasión, la cultura empresarial, la ética en la negociación, las actitudes, expectativas y comportamiento habitual.



**Gráfica 10. Idiomas que dominan las personas que toman las decisiones de marketing**

El 79% de las personas vinculadas a la unidad de marketing han participado en *ferias internacionales* representando la compañía para exhibir sus productos o detallar sus servicios y realizar publicidad a los clientes actuales, potenciales, proveedores, otros asociados y a los medios de comunicación, el 75% en *exposiciones internacionales*, el 50% en *rueda de negocios* y el 32% en *misiones comerciales* para expandirlas ventas de los productos. Estos mecanismos son importantes en el proceso de internacionalización, ya que ofrecen la oportunidad de conocer otros mercados, realizar contactos con clientes potenciales, dar a conocer el producto, descubrir nuevas tecnologías que permitan mejorar los procesos productivos, entre otras razones por las cuales se hacen necesario aplicarlos. (véase la gráfica 11)



**Gráfica 11. Eventos a los que asisten las personas que toman las decisiones de marketing**

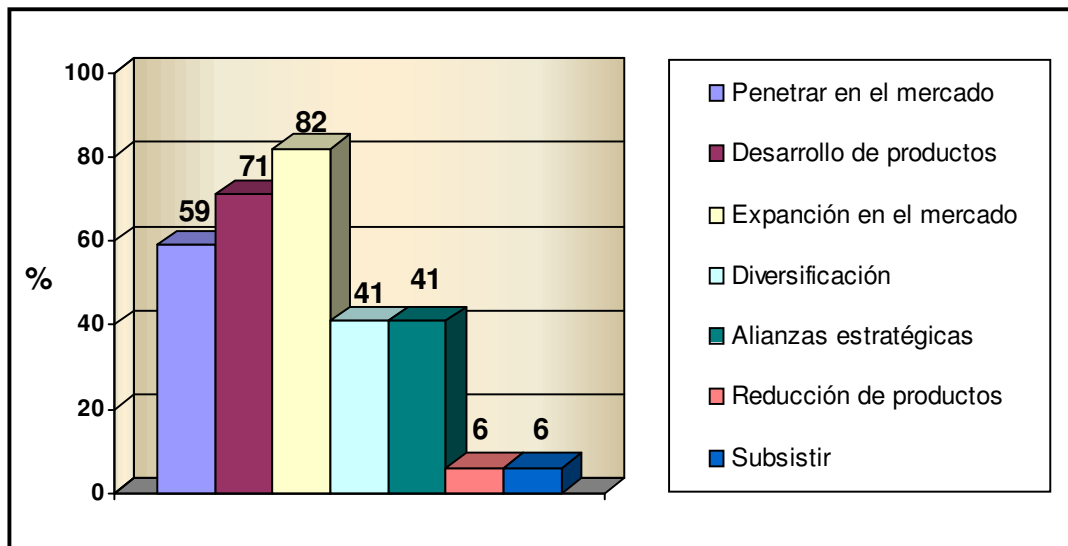
### **2.5.2 El Proceso de Planeación del Marketing**

**Internacional.** La planeación es la forma sistemática para que la organización intente controlar su futuro, mejorar la coordinación de sus actividades, establecer estándares de desempeño para mejorar los resultados, proporcionar una base lógica para la toma de decisiones, mejorar la habilidad para enfrentar el cambio y aumentar la capacidad para identificar las oportunidades de marketing. En este proceso de planeación se deben cumplir unas etapas básicas como son: 1) Análisis de la Situación actual, que permite identificar las fortalezas y

debilidades, las oportunidades y las amenazas de la compañía, 2) Definición de Objetivos para identificar el nivel de rendimiento que se desea lograr 3) Desarrollo de Estrategias y Programas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos y 4) Coordinación y control.

El resultado arrojado por las encuestas realizadas a las empresas exportadoras de Cartagena indica que 61% formulan e implantan planes de marketing, tanto para el corto como para el largo plazo. En cuanto a los planes de corto plazo se puede decir que el 82% de las empresas tienen *la expansión de su mercado* como su propósito para llegar con sus productos a otros clientes, el 71% planea *desarrollar nuevos productos*, que le permitan incrementar sus volúmenes de ventas, 59% quiere *penetrar en el mercado*, 41% *diversificar sus productos* para satisfacer las necesidades de los clientes, 41% realizar *alianzas estratégicas* para desarrollar nuevos mercados, fortalecerse o crecer, el 6% quieren *reducir sus productos* con el fin de especializarse en los que sean más representativos para ellos y para los clientes, y 6% *subsistir* en el mercado internacional en tiempos de crisis. (Véase la gráfica 12)



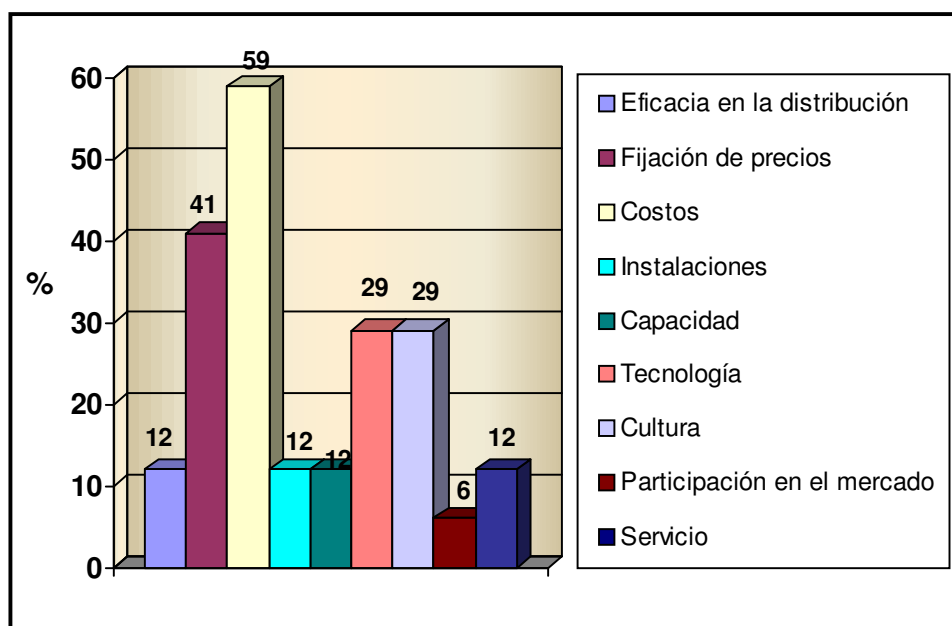


**Gráfica 12. Objetivos a corto plazo de las empresas encuestadas.**

En lo referente a los objetivos de largo plazo, el 100% de las compañías definen al crecimiento como su estrategia fundamental de mercadeo; además, el 47% de estas desean consolidar sus mercados internacionales.

Entre los factores que afectan el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo los altos costos de producción y distribución ocupan el primer lugar en donde el 59% de las empresas los consideran como uno de los factores claves del éxito o fracaso de la gestión en el mercado internacional, para el 41% la fijación de precios ocupa el segundo lugar, siendo

estos regulados por la oferta y la demanda. Para el 29% la adquisición de tecnología se hace difícil por la actual crisis económica que eleva los costos de los equipos y los intereses para adquirir prestamos para la compra de los mismos; 29% de las empresas consideran que la diferencia de culturas entre los mercados influye de manera directa en la adquisición de sus productos; además, un 12% ven en las instalaciones otra limitante, el 12% a la capacidad instalada de la compañía, 12%



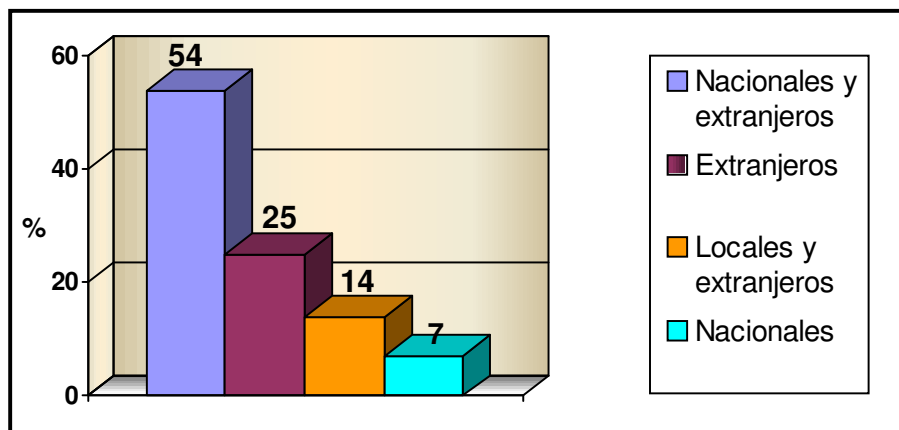
a los servicios y 6% a la participación en el mercado como debilidades para alcanzar sus objetivos de marketing internacional. (Véase la gráfica 13)

**Gráfica 13. Factores que afectan el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de las empresas encuestadas.**

## 2.6 PERCEPCIÓN SOBRE LA COMPETENCIA

Actualmente comprender a los clientes no es suficiente. Esta década se enmarca en una intensa competencia nacional y extranjera, por lo cual conocer a los competidores se hace crucial para una planeación eficaz en la mercadotecnia. Por esta razón, la empresa Cartagenera debe comparar sus productos, precios, canales de distribución y promoción con los competidores cercanos, para identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva.

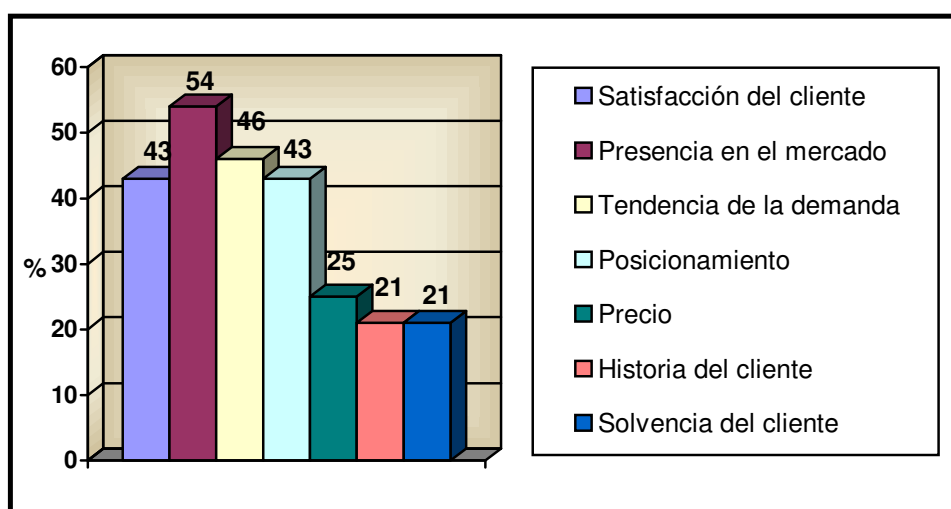
Para el 54 % de las empresas exportadoras de Cartagena sus competidores son nacionales y extranjeros; el 25% tiene solamente competencia extranjera; el 14% local y extranjera y para el 7%



nacionales y locales. (Véase gráfica 14)

#### **Gráfica 14. Tipo de competencia de las empresas encuestadas**

**2.6.1 Información buscada sobre los Competidores.** Las empresas deben buscar información sobre la competencia para que con esta puedan mejorar su posición en el mercado exterior. El conocimiento de sus fortalezas, debilidades y estrategias le permitirán saber si los competidores están satisfechos con los resultados actuales. Así mismo, anticiparse a sus movimientos y aprovechar las oportunidades del mercado que lo ayuden en su camino exportador. Es por esto, que al 43% de las empresas Cartageneras les interesa saber que tanto satisface el producto a los clientes; así mismo, 54% de estas desean conocer su presencia en el mercado, 46% sobre las tendencias de la demanda, 43% necesitan saber sobre el posicionamiento de sus



productos, 25% sobre el precio de oferta, 21% requiere saber sobre la historia y solvencia de sus clientes. (Véase la gráfica 15)

### **Gráfica 15. Información buscada sobre la competencia**

Lo anterior refleja el interés de información que tiene las empresas sobre el conocimiento del mercado en que se encuentran y además, muestra que existe grandes fallas en la búsqueda de información sobre la competencia y de esto, se puede decir la manera intuitiva como se vienen manejando los procesos de exportación, ya que no conocen los objetivos de la competencia para anticiparse a sus movimientos y reacciones.

Las compañías deben invertir lo suficiente en vigilar a sus competidores, utilizando mecanismos de Benchmarking que les permita obtener una ventaja competitiva. Creen que solo es necesario averiguar por la satisfacción del producto, como primera medida y los precios en el mercado, y desaprovechan la ventaja de conocer a la competencia, para diseñar estrategias acordes con su mercado meta y no otorgar oportunidades a la competencia internacional que si lo hace.

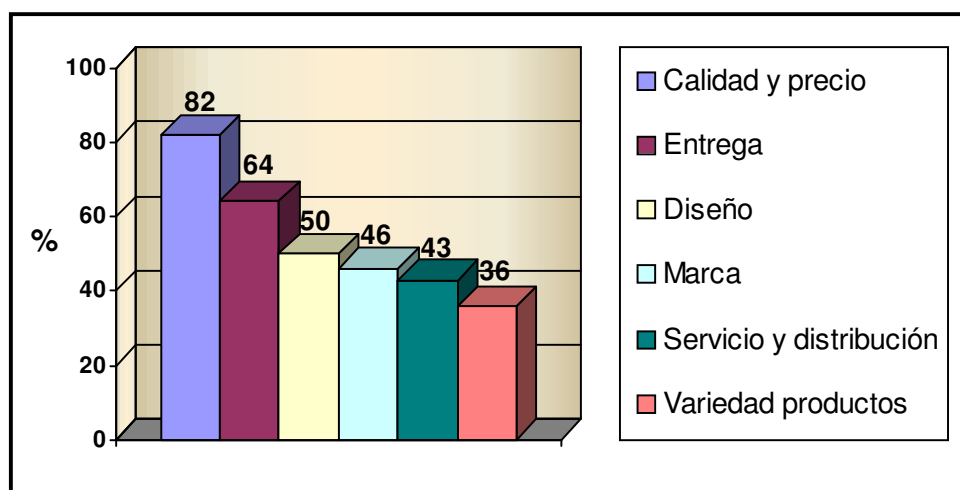
## 2.7 VARIABLES COMPETITIVAS.

Un producto es competitivo cuando la empresa lo puede producir a costos menores que las demás, por la presencia de un saber – hacer, por la existencia de una productividad mayor basada en la asimilación tecnológica, por la incorporación de productos diferenciados, por la presencia de criterios de calidad o diseños, o bien, por la presencia de políticas proteccionistas y control de mercados. En todos los casos prima el criterio diferencia, el cual es propio de un mercado internacional en competencia imperfecta<sup>12</sup> Esto lo buscan todas las empresas donde la que adquiera mayor diferenciación de sus productos en el mercado, ya sean por los costos, la calidad o el servicio obtendrá mayor posicionamiento.

---

<sup>12</sup> BONILLA GONZÁLEZ , Ricardo. El reto de la apertura. En: Exportaciones menores y su competitividad en el período 1965 – 1990. Santafé de Bogotá: universidad Nacional de Colombia, 1993. p. 120

El 82% de las empresas exportadoras Cartageneras enfatizan que la calidad y el precio de sus productos son pieza clave para su éxito o fracaso en el mercado internacional. Siguiendo en su orden de importancia la entrega 64%, el diseño con el 50%, la marca 46%, los servicios y distribución con 43% y el 36% la variedad de sus productos. Estos resultados muestran como las empresas se están preocupando por ofrecer productos de mejores características al implementar normas de control de calidad y ofrecer precios competitivos en el mercado, incentivando de esta forma a que el cliente se sienta satisfecho y mantenga su relación con la compañía. (Véase la gráfica 16)



**Gráfica 16. Variables competitivas de las empresas encuestadas**



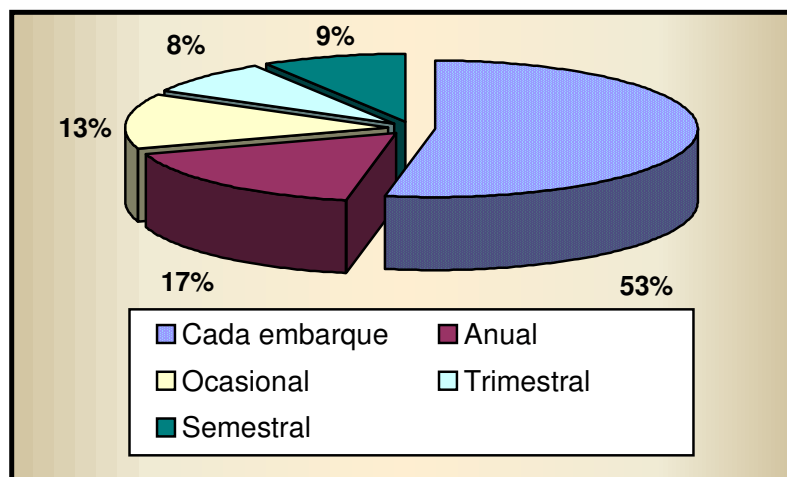
Las empresas de Cartagena tienen todavía mucho camino por recorrer en el desarrollo de las actividades que desempeñan en cada una de sus áreas; producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, distribución y servicio, ya que éstas pueden contribuir a la reducción de costos de la compañía y crear una base para la diferenciación con respecto a sus competidores.

## **2.8 MECANISMOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.**

Hoy en día los consumidores enfrentan una mayor variedad de productos y servicios a los que pueden tener acceso. Hacen su elección con base en su percepción personal de la calidad, el servicio y el valor. Las compañías tienen que comprender los factores determinantes en el valor y la satisfacción en el cliente. Por tal razón, las mediciones del mercado son de fundamental importancia para las decisiones gerenciales. La alta gerencia debe conocer la satisfacción de su producto en los diversos mercados con el fin de seleccionar las estrategias y cambios correctivos adecuados. En diferentes casos los procedimientos y los mecanismos empleados para la consecución de la información difieren de una compañía a otra.

En el caso de la industria exportadora en Cartagena se observa que el 86% de las empresas evalúan el nivel de satisfacción de sus clientes, pero solo el 53% de estas lo hacen con el envío de cada embarque, el 17% lo evalúan anualmente, el 13%

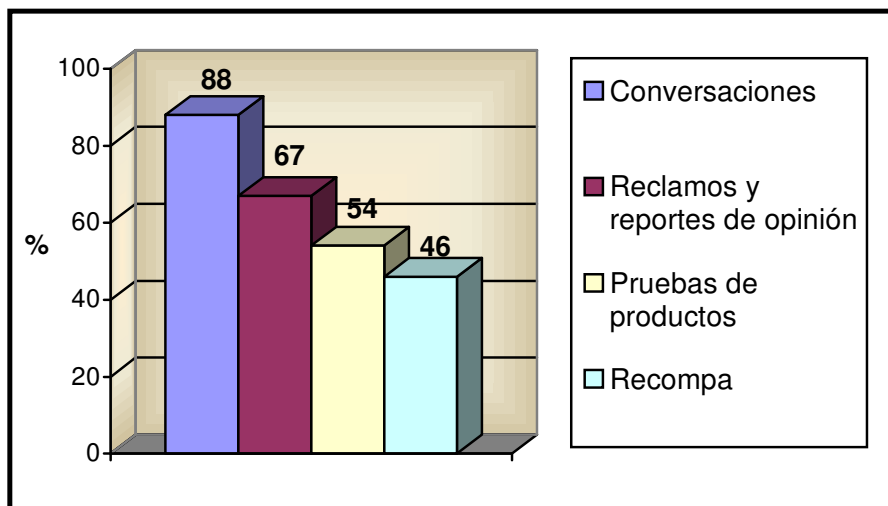
ocasionalmente, el 8% trimestralmente y el resto semestralmente.  
(Véase la gráfica 17)



**Gráfica 17. Frecuencia con que evalúan el nivel de satisfacción de sus clientes**

Esto es bueno para las compañías de la ciudad, ya que el evaluar constantemente la satisfacción de los clientes contribuye al mejoramiento de las características del productos y al desarrollo del mismo y de esta manera aumentar la participación en el mercado. Además, con la comunicación con los clientes se establece un ambiente de confianza, al observar éstos que la empresa se esfuerza en satisfacer sus necesidades.

Entre los mecanismos utilizados para evaluar dichos niveles, el



88% de las empresas realizan conversaciones continuamente para tener un seguimiento y control en el proceso, el 67% tienen en cuenta los reclamos y los reportes de opinión, el 54% envían pruebas de los productos para observar su aceptación y 46% mide la satisfacción con la recompra del producto. (Véase la gráfica 18)

**Gráfica 18. Mecanismos utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes**

La utilización de mecanismos de control como; la atención a los reclamos y reportes de opinión y el mantener conversaciones con los clientes para conocer el grado de satisfacción, les permite a las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena mantenerse alertas ante sus actitudes y con esto, mejorar las condiciones del producto y el servicio antes que los cambios afecten las ventas.

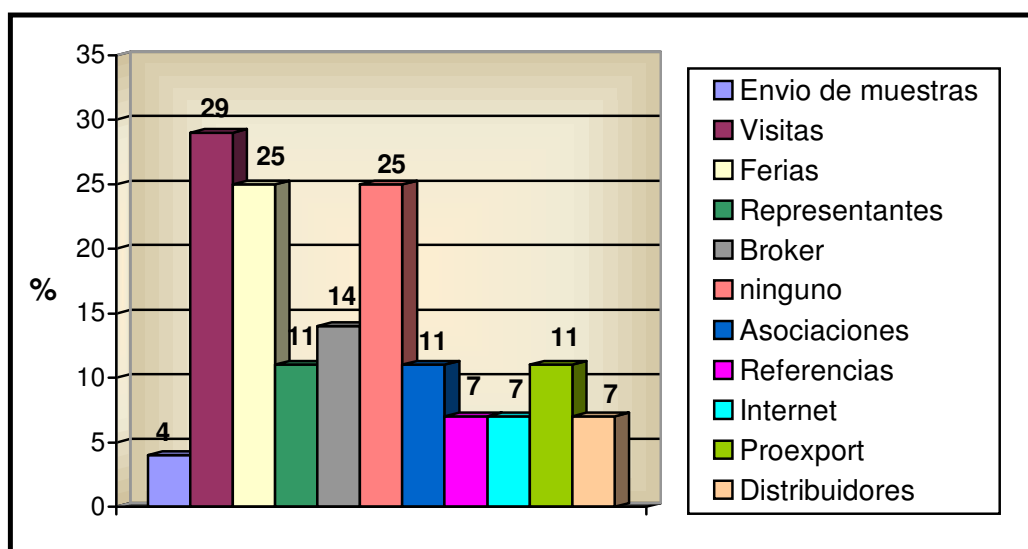
Para muchas empresas industriales les queda muy difícil el envío de pruebas de productos debido al costo, manejo y características del mismo, siendo el caso de una bomba axial que su valor oscila alrededor de los US\$ 50.000. Este mecanismo es eficaz para algunos productos, que por su propia naturaleza, son fáciles de comercializar y si se le proporciona al cliente potencial la oportunidad de examinarlos o verlos en acción, incentiva a la compra de ellos, tales como los productos alimenticios, cemento, productos químicos, lámina acrílicas, entre otros.

## **2.9 METODOS PARA BUSCAR NUEVOS CLIENTES**

En estos tiempos donde la internacionalización se ha convertido en un factor económico importante, las empresas del país han venido experimentando una ola de alianzas en todos los renglones de la actividad productiva. Ante la necesidad de modernizarse y en la búsqueda de una oportunidad de colocar un mejor precio y dar un mejor servicio a sus clientes, el 11% de la industria exportadora de Cartagena ha realizado alianzas estratégicas con compañías ubicadas en los mercados a los cuales se quiere penetrar.

Las entidades gubernamentales como PROEXPORT, están destinadas a brindar asesorías a las empresas que están en los procesos de internacionalización, presentándoles estrategias de mercadotecnia con las cuales pueden mejorar su participación en el exterior y, además, ofrecen listados de clientes de acuerdo con cada sector. Sin embargo, es preocupante la actitud que asumen el 89% de las empresas exportadoras de Cartagena de no utilizar

estos mecanismos de ayuda, desaprovechando con esto la oportunidad de conseguir mejores métodos e incentivos para mejorar su actividad exportadora. El 29% de las empresas utilizan mecanismos más personalizados, como son la realización de visitas para conocer nuevos clientes y mantener buenas relaciones con los actuales; el 25% participa en ferias internacionales, un 14% utiliza los brokers, que son una especie de intermediarios que trabajan como consultor- asesor de aquellos empresarios que carecen de conocimiento en la actividad exportadora, un 7% utilizan las redes de Internet y un 7% se basa en referencias que le brindan sus clientes. (véase la gráfica 19)



**Gráfica 19. Mecanismos para buscar nuevos clientes**

Aumentar el número de clientes es uno de los mecanismos que se pueden utilizar para incrementar las utilidades de la compañía y la participación en el mercado, por esta razón, las empresas exportadoras de Cartagena no deben limitar sus esfuerzos para conseguir nuevos clientes, ya que esto les permitirá el logro de sus objetivos.

## **2.10 PROGRAMAS PUBLICITARIOS**

La estrategia de promoción publicitaria se define como “un programa integrado y controlado de los métodos de comunicación y de los materiales orientados a presentar una organización y sus productos a los clientes potenciales; comunicar los atributos de los productos para satisfacer necesidades con el fin de facilitar las ventas y contribuir, en esta forma, al rendimiento de las utilidades en el largo plazo”<sup>13</sup>.

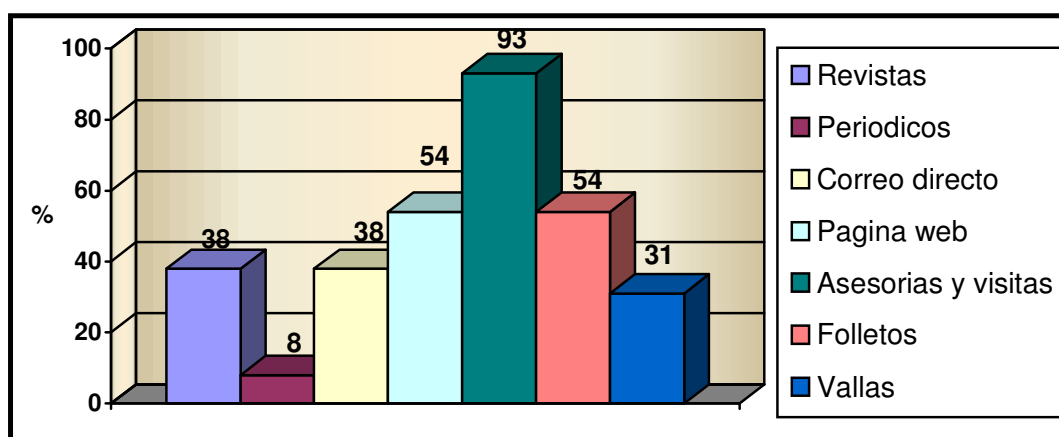


---

<sup>13</sup> GULTINAN, Joseph P. y GORDON, Paul. Administración de marketing. 5 ed. Santafé de Bogotá: McGraw – Hill, 1994. p. 306.

La gerencia a fin de inducir a los consumidores internacionales para que compren su producto o servicio, se le hace necesario *comunicar*, a una variedad de audiencias, una considerable cantidad de información acerca de la empresa, sus productos, su estructura de precios y sus canales de distribución. Se observó en el estudio que en las empresas exportadoras de cartagena solo el 46% hace publicidad en el exterior.

Los medios de comunicación publicitaria utilizados en el 93% de las empresas son las visitas y asesorías a los clientes, el 38% utiliza el correo directo para el envío de información acerca de sus productos y su empresa y aparecen en revistas especializadas e industriales, un 54% tiene página de web y utilizan folletos para promocionarse, 8% utilizan a los periódicos y por último, solo 4



empresas poseen vallas publicitarias en otros países. (véase la gráfica 20)

**Gráfica 20. Medios publicitarios utilizados por las empresas exportadoras**

Solo el 85% de las empresas Cartageneras que poseen algún tipo de publicidad, asignan una partida representativa dentro del presupuesto para desarrollar estos programas. Al diseñar programas publicitarios se debe tener en cuenta que la empresa establezca su *mercado meta*, los *motivos* de los compradores, los objetivos publicitarios, el presupuesto, el tipo de mensaje a enviar, el medio requerido y los mecanismos de evaluación de resultados, sin olvidar los objetivos de corto y largo plazo de la empresa.

El estudio permitió determinar que el 54% de las empresas exportadoras de Cartagena no realizan programas publicitarios en el exterior, lo que les representa una desventaja competitiva con las compañías que si lo hacen, ya que la implementación de

estos programas le permitirá a las empresas desarrollar nuevos mercados y penetrar en él, y de esta manera incrementar las utilidades de la compañía.

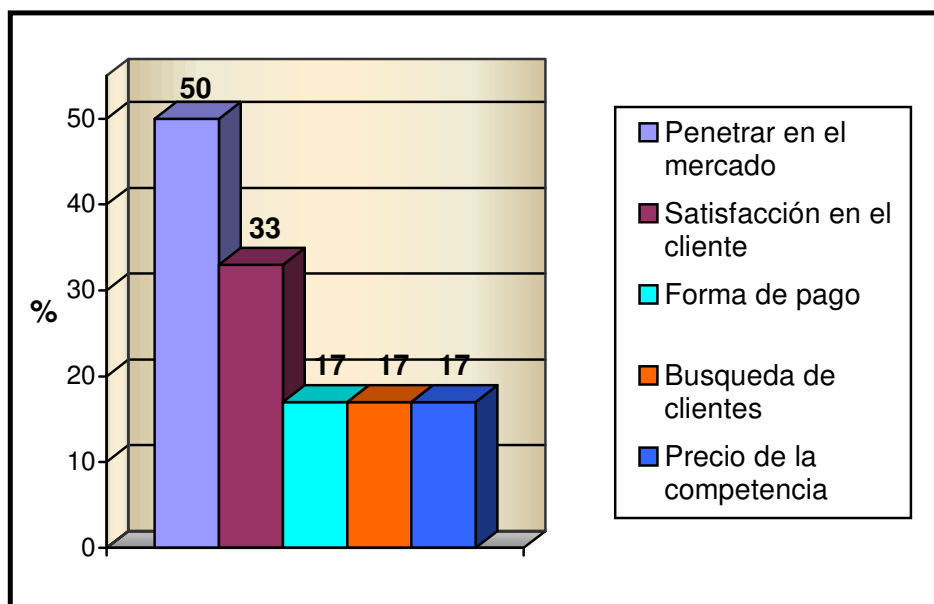
## **2.11 PROGRAMAS DE PROMOCION EN VENTAS**

La promoción de ventas consiste en un conjunto variado de instrumentos para el incentivo, sobre todo a corto plazo, diseñado para estimular una compra más rápida y/o mayor de productos o servicios por parte de los consumidores o el comercio<sup>14</sup>. Una muestra gratis estimula al consumidor a hacer la prueba, en tanto que un servicio de asesoría gerencial gratis establece bases sólidas para una relación a largo plazo. Las compañías utilizan promociones de tipo incentivo para atraer a nuevos clientes que prueben los productos, premiar a los clientes leales y aumentar los índices de la segunda compra de los usuarios ocasionales.

---

<sup>14</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit., p. 664.

Las promociones de ventas ofrecen muchos beneficios como herramienta de marketing, si se establece un programa bien estructurado, con objetivos claros y bien definidos, tanto es que se han convertido en mecanismos y herramientas en la búsqueda de ventajas competitivas. Sin embargo, solo el 6% de las empresas exportadoras de Cartagena las utilizan. Dentro de los objetivos definidos por estas compañías para tal fin, la penetración en el mercado internacional ocupa en primer lugar como propósito, seguido de incentivar a los clientes a la compra de los productos, y de la lucha de conseguir precios competitivos. (véase la gráfica 21)



**Gráfica 21. Objetivos al diseñar los programas de promoción de ventas.**

El estudio demuestra que las empresas exportadoras Cartageneras no le están dando la importancia que se requiere a los programas promocionales, debido a que los objetivos de las promociones de ventas no se encuentran claramente definidos. Realizan promociones en forma esporádica y espontáneamente, sin poseer una estructura de presupuesto sólida, convirtiéndose esto en una desventaja para la compañía.

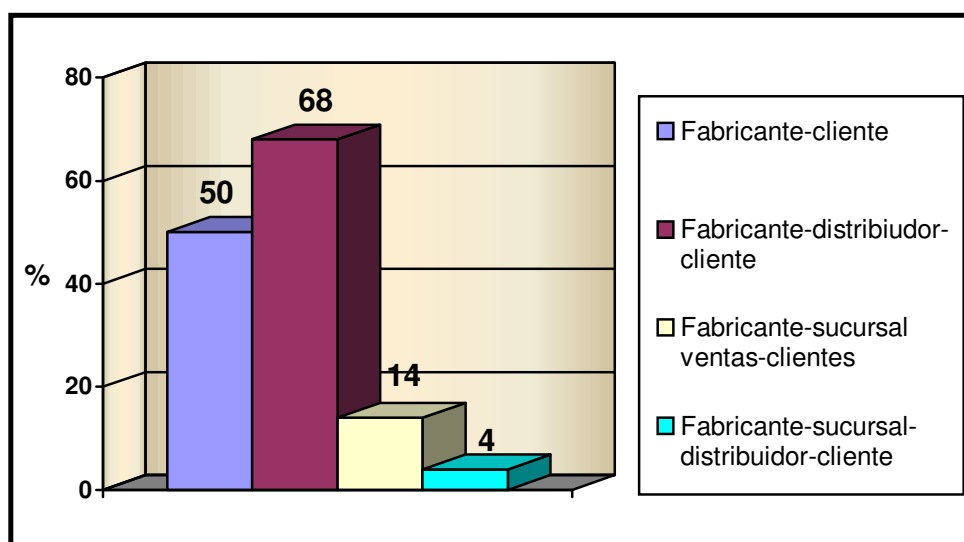
## 2.12 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En la economía de hoy, la mayoría de los productores no venden sus bienes en forma directa a los usuarios finales, si no que entre ellos y los usuarios finales se encuentran un sin numero de *intermediarios* que desempeñan varias funciones y ostentan diversos nombres. Los intermediarios comerciales (mayoristas y detallistas) son los que compran, adquieren los derechos de la mercancía y la venden. Los agentes intermediarios (corredores, representantes y agentes de ventas) son los que buscan a los clientes, negocian a nombre de productor, pero no adquieren los derechos de los bienes. Y los facilitadores (transportadores, bancos y agencias publicitarias) que ayudan a la realización de la distribución, pero no adquieren los derechos de los bienes, ni negocian compras o ventas.

Existe una significativa diferencia entre el número y tipo de intermediarios, en el tamaño y carácter de las unidades de

detalle. Sin embargo, la decisión de escoger el canal de distribución adecuado se encuentra dentro de las decisiones más complejas, ya que el hecho de delegar esta función significa ceder una parte del control sobre cómo y a quiénes venden los productos.

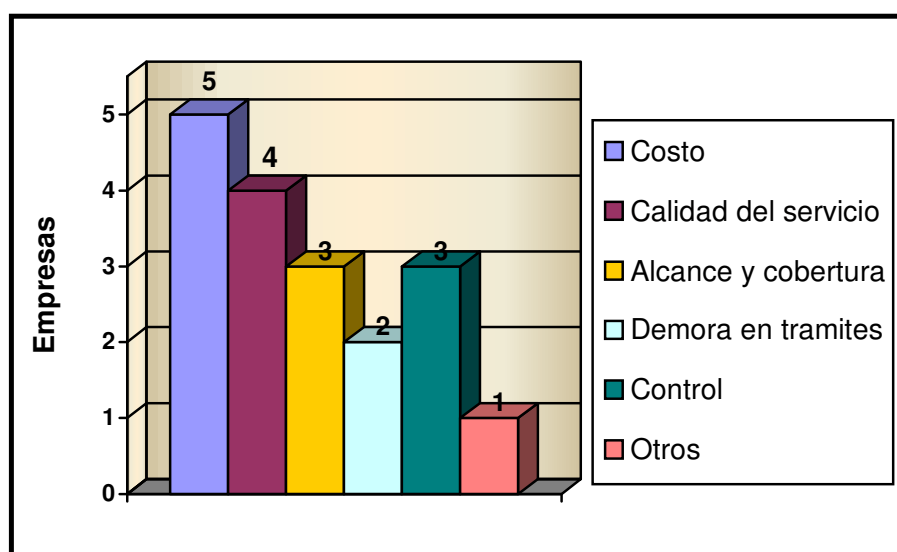
De acuerdo con el estudio realizado, se pudo observar que el 50% de las empresas exportadora de la ciudad de Cartagena venden sus productos directamente al consumidor final, el 68% de estas manejan sus ventas a través de distribuidores, el 14% lo hacen por medio de sucursales y el 4% utilizan el mecanismo de fabricante – sucursal de ventas – distribuidor – cliente. (véase la gráfica 22)



**Gráfica 22. Canales de distribución utilizados por las empresas encuestadas**



En relación con las empresas encuestadas solo seis de ellas presentan problemas con su distribución debido al alto costo que les representa, la calidad del servicio, el alcance y cobertura de sus agente y el control sobre ella. Debido a la reestructuración de los puertos y la descentralización de los trámites aduaneros, la ciudad de Cartagena brinda mayores beneficios a los exportadores. (véase la gráfica 23)



**Gráfica 23. Principales problemas de los canales de distribución**

El manejo eficiente de todos los problemas y conflictos que se presentan se puede lograr a través del establecimiento de

objetivos y reglas claras, con el asesoramiento continuo de la calidad y el servicio del producto, acuerdos conjuntos en las asociaciones comerciales, alianzas estratégicas, diplomacia y mediación, para de esta manera llegar a una ganancia mutua.

El diseño de los canales de distribución requiere de la determinación de la prestación de servicios (tamaño del lote, tiempo de espera mínimo del producto y cliente, conveniencia de espacio, variedad de productos, respaldo del servicio), la identificación de las principales alternativas que presenta el canal (tipos y cantidad de intermediarios, distribución específica intensiva, exclusiva o selectiva) y los términos y responsabilidades de cada uno de los participantes en la negociación, y por último, integrar criterios y objetivos para evitar de esta manera conflictos que entorpezcan la llegada del producto al cliente final.

## **2.13 FIJACIÓN DE LOS PRECIOS A LOS PRODUCTOS**

La complejidad en la fijación del precio de un producto, así como la importancia de las operaciones de su exportación, hacen que las compañías asuman enfoques diferentes para la fijación del precio de exportación <sup>15</sup>. El alcance de las situaciones de fijación del precio varían de acuerdo con el grado de compromiso del exportador y el tipo de mercado encontrado.

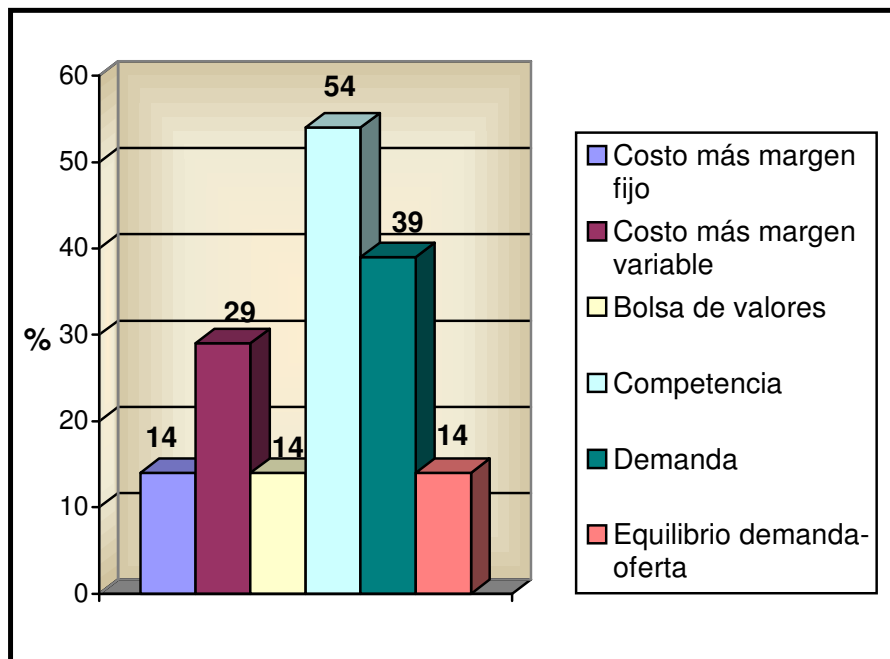
La fijación del precio de los productos esta regulada por diferentes factores, tales como: los costos, siendo estos una base fundamental para la determinación del precio principalmente porque son más fáciles de medir y proporcionan el límite inferior sobre el cual los precios no pueden seguir en el largo plazo. La demanda es la que establece el tope superior en un mercado determinado, la competencia ayuda a establecer el precio dentro de los parámetros de costos y demanda. También los gobiernos ejercen una influencia directa sobre

---

<sup>15</sup>CZINKOTA, Op. Cit., p. 291

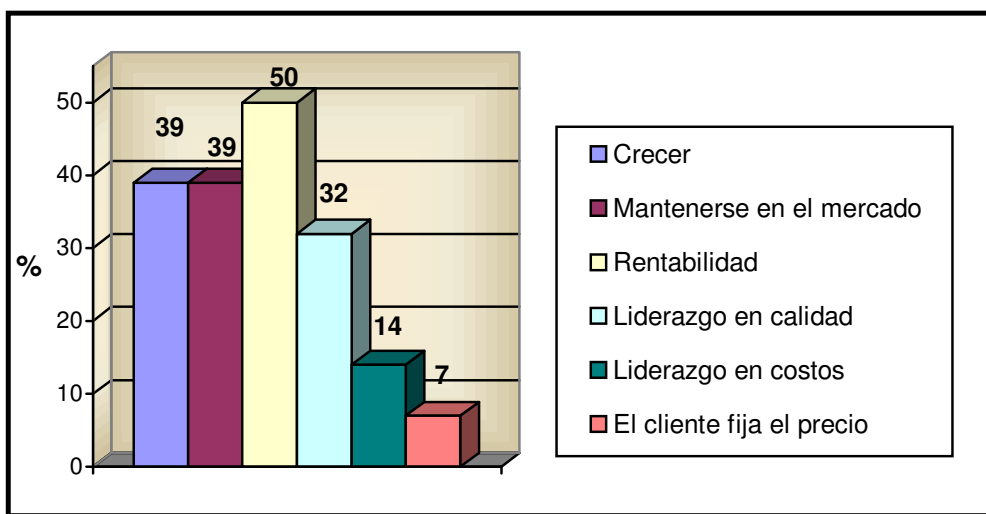
estos, estableciendo precios máximos, definidos principalmente sobre bases políticas como la inflación y los impuestos.

Para el 54% de las industrias Cartageneras los precios en los mercados se fijan teniendo en cuenta los de la competencia, un 39% tienen en cuenta la demanda, 29% utilizan sus costos más un margen variable para determinar el precio, 14% el costo más un margen fijo, 14% son regulados por las bolsas de valores internacionales y 14% realizan una mezcla para fijar el precio teniendo en cuenta el equilibrio entre la oferta y la demanda. (véase la gráfica 24)



Gráfica 24. Fijación de los precios a los productos

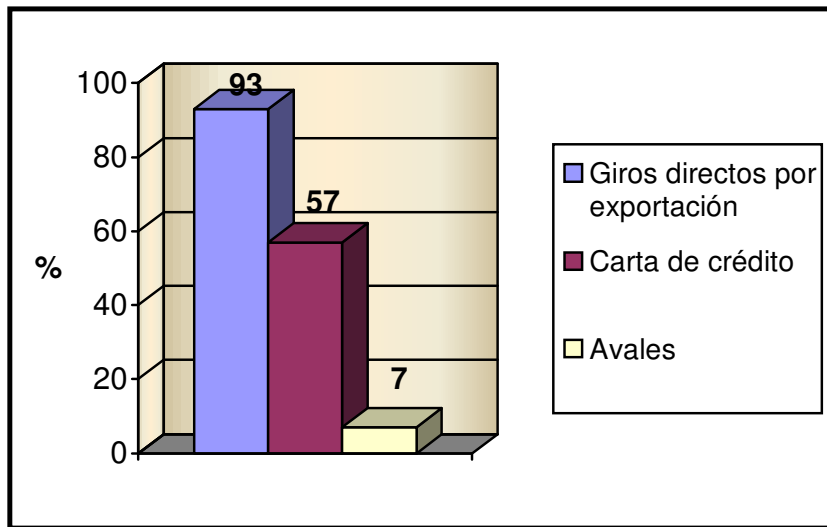
El propósito de los objetivos de fijación de precios es identificar el impacto sobre la demanda que la gerencia espera alcanzar. Para un 50% de las empresas el principal objetivo al fijar los precios de los productos es la rentabilidad, 39% quieren mantenerse y aumentar la participación en el mercado extranjero, 32% alcanzar el liderazgo en la calidad de los productos y 14% liderazgo en costos. (véase la gráfica 25)



**Gráfica 25. El propósito de los objetivos de fijación de precios de las empresas encuestadas**

Se observó que ante los cambios de precios realizados por las empresas, sus clientes buscan ante todo negociar. Y debido a

los cambios y movimientos económicos actuales 61% de las empresas han tenido que bajar los precios para sobrevivir en los mercados internacionales. Entre las formas de pago que las empresas ofrecen a sus clientes están los giros directos por exportación en un 93%, el 57% ofrece cartas de crédito y un 7% avales. (véase la gráfica 26)



**Gráfica 26. Formas de pagos ofrecidas por las empresas encuestadas a los clientes**

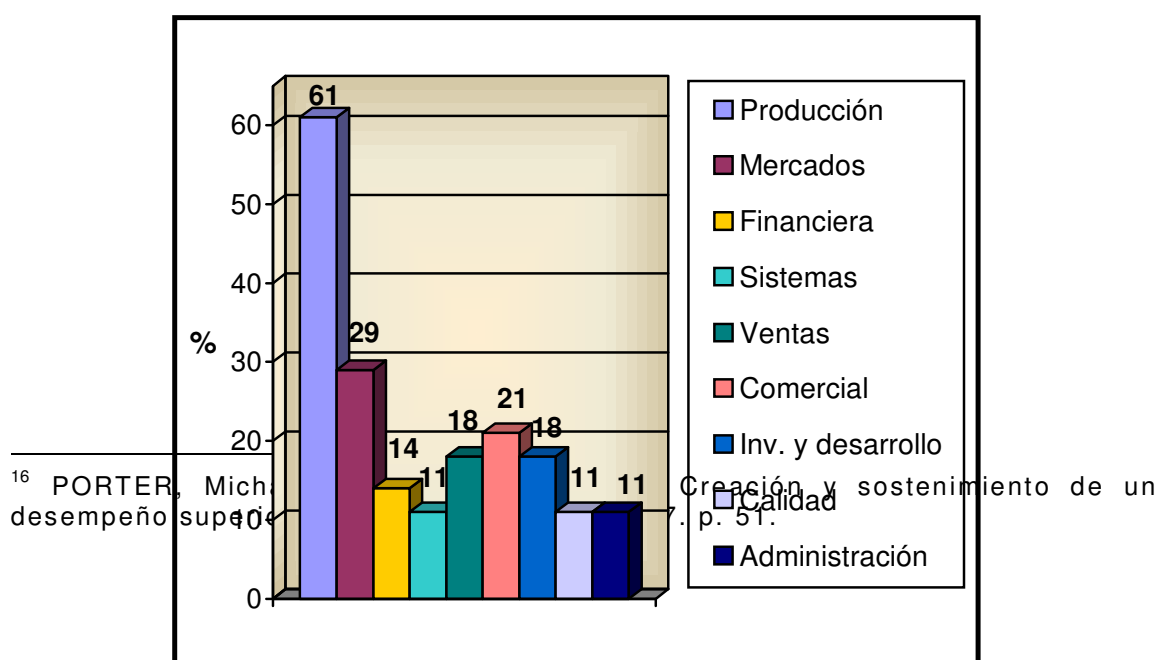
#### 2.14 AREAS POR MEJORAR EL DESEMPEÑO

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el



diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades pueden contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación<sup>16</sup>. Es por esto que las empresas en su camino hacia la internacionalización ven que necesitan mejorar y reforzar áreas dentro y fuera de la compañía que la ayuden a penetrar en el mercado extranjero y poder de esta manera ser competitivas.

En las empresas exportadores de Cartagena 61% ven en su área de Producción las mayores fallas, seguida en un 29% por Mercadeo, en un 18% departamento de Ventas, el 18% para el área Financiera, otro 18% para Investigación y Desarrollo, el



área de Sistemas en un 14%, control de Calidad y Administración cada uno con 11% y el área Comercial con 21%. (Véase la gráfica 27)

**Gráfica 27. Areas por mejorar de las empresas encuestadas**

Para el análisis interno, cada empresa necesita observar el papel que cumple en cada una de sus áreas, para examinar su desempeño, reconociendo los problemas y diseñando planes de mejoramiento con objetivos a corto y largo plazo. Con la llegada de la competencia extranjera al país, los industriales Cartageneros se preocuparon en buscar otros mercados, en abrir sus fronteras y dejaron atrás lo más importante, tener una estructura interna sólida que enfrentara el reto de la globalización. Las áreas de producción, mercadeo e investigación y desarrollo requieren de una

reestructuración planificada que lleve a la compañía a obtener ventajas competitivas.

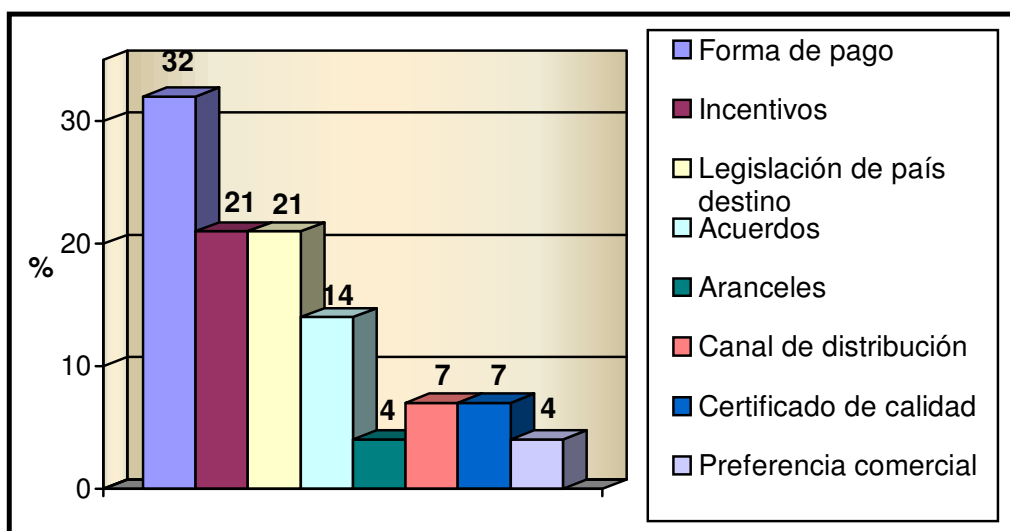
## **2.15 INCONVENIENTES EN LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN**

En todo proceso de negociación se presentan inconvenientes que impiden el desarrollo de las actividades exportadora y la forma de pago es uno de ellos. La investigación reflejó que el 32% de las empresas tienen dificultades para otorgar créditos a sus clientes, así como también, no encuentran intermediarios y garantías financieras; 45% tienen problemas para conseguir recursos para capital de trabajo ya que las líneas de créditos de BANCOLDEX y el Banco de la República desalientan la inversión en proyectos que aumenten la comercialización extranjera y la comercialización por las altas tasas de interés. Además, algunos bancos de Colombia y Centro América no poseen mecanismos de conexión en sus transacciones

comerciales, esto hace que las empresas recurran a utilizar a los bancos Estadounidenses para realizar sus reembolsos, trayendo como consecuencia demoras en las negociaciones.

Según estudio realizado en 1995 por TRADE POINT Cartagena y confirmado en esta investigación el 21% de las empresas encontró que hacen falta incentivos por parte del gobierno hacia los procesos de exportación, siendo el principal la demora en los reembolsos de los CERT (certificados de reembolso Tributario).

La legislación de los países destino ha sido un obstáculo para el 21% de las empresas exportadoras; así mismo los acuerdos comerciales logrados para incentivar las exportaciones se han convertido en un problema para el 14% de estas ya que no existe claridad en la elaboración de ellos, lo que no les permite competir en igualdad de condiciones. Los países destinos presentan una barrera psicológica a nuestros productos debido al problema del narcotráfico convirtiéndolo en una dificultad para la entrada de los productos. (Véase la gráfica 28)



**Gráfica 28. Inconvenientes en los procesos de exportación**

Las entidades como la DIAN e INCOMEX al no contar con horarios extensivos dificultan la realización de los tramites de las exportaciones nocturnas convirtiéndose en un inconveniente para cumplir con el tiempo requerido por el cliente.

Para fortalecer el proceso exportador en Cartagena es necesario convertir los obstáculos en oportunidades con la creación de estrategias que contrarresten los cambios del entorno.

### **3. NIVELES DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA**

A mediados del siglo XX, el término marketing se consideraba más o menos equivalente al término “venta”, ya que se pensaba que con solo colocarle un poco de interés y empeño, se podría vender cualquier producto mediante una publicidad llamativa y agresiva, ayudado de una gran fuerza de venta.

Paralelo a esta época, los profesionales líderes en marketing y los académicos preocupados por el entorno de los negocios comenzaron a desarrollar otro punto de vista, ya que para las compañías es de gran importancia no solo tener un buen servicio, una buena producción y altas ventas, sino, también observar el comportamiento interno. El Marketing es una respuesta a las tendencias del mercado actual.

American Marketing Association aprobó en 1985 una definición de marketing que muestra la amplia gama de actividades y entidades que participan en él. Lo define como “el proceso de planeación y

ejecución de un concepto, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”<sup>17</sup>. La satisfacción y el intercambio son los conceptos claves de marketing, debido a que el mercadólogo debe reconocer la naturaleza cambiante de las necesidades y deseos tanto de la oferta como de los clientes.

Este mundo cambiante actual tiene nuevas exigencias para las compañías como es la *globalización*; las fronteras y el aislamiento económico y comercial ya no tienen cabida en el mundo de los negocios. Ahora existen enlaces globales donde el comercio mundial se encuentra estrechamente vinculado y, los cambios y la velocidad con que surgen afectan de modo significativo a los países, instituciones e individuos.

Como los cambios son abruptos y discontinuos, debido a fuerzas y peligros e influencias imprevistas del mercado extranjero, las compañías necesitan prepararse para competir, prosperar y desarrollar activamente respuestas a las innovaciones. De allí nació el *Marketing Internacional* como una herramienta utilizada para alcanzar la meta de mejoramiento continuo de su situación, es decir, se refiere a la planeación y conducción de transacciones a

---

<sup>17</sup> CZINKOTA, Op. cit., p. 18.

través de las fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones. Ella se interesa en abarcar desde las exportaciones e importaciones hasta la concesión de licencias, subsidiarias de propiedad total, operaciones de supervisión y controles administrativos.

Existen muchos acontecimientos importantes que afectan el mundo de los negocios en la actualidad. Y Colombia no ha sido ajena a esto, especialmente desde 1990 con las nuevas leyes de la apertura económica las empresas no se podían seguir manejando con una política de “industrialización hacia dentro” donde la gran competencia extranjera las obliga a superar los obstáculos para poder sobrevivir. Antes de la apertura económica el gobierno protegía los mercados internos frente a los externos generando disminuciones en los precios relativos, aislando la producción nacional, limitando la adquisición de tecnología y los procesos de exportación.

En cambio, con la apertura llegó el momento de decidir que tipo de alternativa tomar: sí participar en el mercado extranjero o continuar con las viejas políticas y perder competitividad en el mercado. La decisión de participar en el mercado internacional es particular para cada una de las empresas, algunas fueron motivadas por obtener ventaja en las utilidades, o en tecnología, o en tener información



exclusiva o por los cambios políticos y económicos del país como la creación de acuerdos internacionales y los incentivos financieros y cambiarios. Otros factores determinantes que motivaron a las empresas son: las presiones ejercidas por las empresas internacionales al entrar en el mercado Colombiano, una sobreproducción, la disminución en las ventas nacionales, el exceso de capacidad, la saturación de los mercados nacionales, la proximidad y posición estratégica geográfica con los clientes y puertos internacionales. Por esto, se hace necesario implementar estrategias de mercadeo que le permitan a las compañías conocer y comprender las preferencias de los clientes extranjeros y ofrecerles un producto atractivo en forma competitiva.

El marketing internacional debe enfrentar grandes barreras creadas por la incertidumbre de todos los entornos empresariales tales como: fuerzas políticas y legales, fuerzas económicas, fuerzas competitivas, los niveles de tecnología, las fuerzas culturales y la geografía e infraestructura de cada país al cual entra. Además los elementos controlables constituyen un área de decisión del responsable de marketing como son sus precios, las promociones, los tipos de productos y los canales de distribución.

La internacionalización es un proceso gradual. Donde cada compañía muestra marcada diferencia con respecto a las demás,

ubicándose cada una en una etapa y a su vez, tienen unas características que permiten ubicar a las empresas de acuerdo con su desarrollo en el mercado internacional.

### **3.1 MODELO TEORICO PRESENTADO POR MICHAEL CZINKOTA E ILKKA RONKAINEN**

A través de un estudio del comportamiento de las empresas de Estados Unidos en su proceso de internacionalización desde una perspectiva del desempeño de Marketing Internacional, Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen, muestran las diferentes etapas en que se pueden encontrar las compañías. El estudio hace énfasis sobre las inquietudes, motivos y estructura administrativa presente en la compañía, ya que la relación de los diversos componentes y características de la decisión, facilitan un entendimiento del proceso por el que una compañía pasa en sus esfuerzos de internacionalización<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 228

De acuerdo con el modelo planteado por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen, las etapas de internacionalización en que se pueden ubicar las empresas exportadoras son los siguientes<sup>19</sup>:

**Etapas 1: LA COMPAÑÍA TOTALMENTE DESINTERESADA.** En esta etapa muchas compañías tienen un volumen anual de ventas menor a 5 millones de dólares y cuentan con menos de 100 empleados. El principal ejecutivo es el presidente. La compañía no exporta ni planea hacerlo en el futuro. La administración no explora la posibilidad de exportar ni cubre los pedidos de exportación no solicitados. La administración tiende a creer que las exportaciones no contribuirán a las utilidades o crecimiento de la compañía.

**Etapas 2: LA COMPAÑÍA INTERESADA PARCIALMENTE:** Son compañías con un volumen anual de ventas inferior a cinco millones de dólares y cuenta con menos de 100 empleados. El actual volumen de exportaciones anuales es inferior a 200 mil dólares colocados en menos de 10 clientes. El presidente de la compañía tiene la mayoría de la participación en la decisión de exportar, el gerente de marketing es el segundo a bordo. La administración no está segura si la compañía exportara más en el futuro y si las exportaciones contribuirán al crecimiento y utilidades de la

---

<sup>19</sup> Ibid., P. 228-232.

compañía. Los motivos para exportar son un producto único y una ventaja de utilidades.

Las áreas que las compañías tienden a considerar como problema en el esfuerzo de exportación son financiamiento, información sobre prácticas de negocios, comunicación, la prestación de asesoría técnicas y el esfuerzo de ventas.

**Etapas 3: LA COMPAÑIA EXPLORADORA:** Son compañías con un volumen anual de ventas inferior a diez millones de dólares y cuenta con menos de 100 empleados. Estas compañías exportan alrededor de 500 mil dólares de mercancía en menos de 20 clientes. En la administración el presidente es el principal ejecutivo respecto a exportar. El interés por exportar es reconocido. La compañía planea exportar y explorar activamente las posibilidades de exportación. La contribución potencial de la exportación al crecimiento y utilidades de la compañía es reconocida, pero las utilidades de exportaciones anteriores no cumplen con la expectativa. Un producto único y obtener una ventaja de utilidades son los principales factores que impulsan la exportación. Los problemas importantes se encuentran en las áreas de comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de información de marketing, información sobre práctica de negocios y para obtener información financiera.

**Etapas 4: EXPORTADOR EXPERIMENTAL:** Son compañías con un volumen anual de ventas inferior a cinco millones de dólares y cuenta con menos de 100 empleados. Las exportaciones promedio son de 750 mil dólares y se embarcan a 10 clientes. El presidente es el principal ejecutivo. Se considera que exportar es una actividad favorable pero hay poca exploración acerca de las posibilidades de exportar. Los principales factores que motivan la exportación son un producto único, ventaja tecnológica y ventaja de utilidades. Los problemas de exportación son percibidos en las áreas del esfuerzo de ventas, obtención de información financiera, adaptación física del producto, recabación de la información de marketing e información sobre prácticas de negocios.

**Etapas 5: EL PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO:** El volumen anual de ventas promedio es inferior a 10 millones de dólares. Muchas compañías emplean a menos de 100 personas. El volumen de exportación es por debajo de 1.5 millones de dólares y se embarca a un promedio de 40 clientes. El presidente es el principal ejecutivo, y el vicepresidente de marketing participa muy cerca de él. La exportación se percibe como una actividad muy favorable. La rentabilidad obtenida en el pasado se cuestiona. La ventaja de utilidades, producto único, impulso administrativo y una ventaja en tecnología son los principales factores que motivan la exportación. Los problemas encontrados en la exportación son

importantes para las áreas de comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de la información de marketing, obtención de información financiera y manejo de documentación.

Etapa 6: EL EXPORTADOR GRANDE Y EXPERIMENTADO: son compañías con un volumen anual de ventas por debajo de 50 millones de dólares que emplean entre 100 y 250 personas. El volumen anual de exportación promedio es alrededor de 6 millones de dólares, embarcados a 140 clientes. El presidente y el gerente de marketing son los principales tomadores de decisiones respecto a la exportación en la compañía. Como la exportación es percibida de una manera muy favorable, la compañía planea estar activa en el futuro. Los principales factores que motivan a exportar son la ventaja de utilidades, ventaja tecnológica, presiones competitivas, legislación fiscal, un producto único e impulso administrativo. Los problemas importantes se encuentran en las áreas de comunicación, esfuerzo de ventas, recabación de información de marketing, prestación de servicio de mantenimiento e información sobre practica de negocios.

El modelo muestra la interacción entre los componentes y señala el crecimiento gradual de una compañía hasta convertirse en un participante total en el campo global, facilitando un entendimiento del proceso por el que una compañía pasa en sus esfuerzos de internacionalizarse. (Véase la tabla 6)

### **3.2 COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA DENTRO DE LOS NIVELES ESTABLECIDOS POR MICHAEL CZINKOTA E ILKKA RONKAINEN.**

Este punto muestra el comportamiento de las empresas exportadoras de cartagena, comparándolas con las etapas presentadas por los doctores CZINKOTA y RONKAINEN, resaltando que su estudio fue elaborado bajo las características de las empresas Norteamericanas y, por tal razón se quiere identificar en que etapa se ubican las empresas de la ciudad. Este análisis se hace sobre la base de los volúmenes de ventas totales (del año 1997) en cada etapa, así mismo, se tienen en cuenta las ventas de exportación, el número de empleados, el número de clientes, quienes toman las decisiones de marketing internacional, el compromiso con la actividad exportadora y los motivos que las llevaron a exportar. Para esto se compara el comportamiento de cada empresa con una o más de las variables antes mencionadas y así ubicarla en la etapa que mejor corresponda a su nivel de desarrollo, dándose el caso en que una empresa puede estar ubicada por una de las variables en una etapa y de acuerdo con otra puede estar en una o más etapas.

La empresa C.I. PESQUERA VIKINGOS de acuerdo con su volumen de ventas totales, quienes toman las decisiones de marketing internacional, el compromiso con la actividad exportadora y los motivos que lo llevaron a exportar se ubica en la etapa 6 “**Exportador Grande Y Experimentado**”, sin embargo, al tener en cuenta sus ventas de exportación y el número de empleados se identifico que estos valores están por encima de los establecidos, por lo tanto pertenece a la etapa 6, debido a que la mayoría de sus variables pertenecen a ella. (Véase **cuadro 7**)

**Cuadro 7. Comportamiento de la empresa C.I. PESQUERA VIKINGOS dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	C.I. PESQUERA VIKINGOS	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	49.500.000	6
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	272**	
Numero clientes	*	Exportador Grande y Experimentado
Quien toma decisiones Marketing	Gerente de marketing junta directiva	
Percepción Actividad export.	No es segura	
Motivos	Proactiva	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Areas de mejoramiento	Producción, Tecnología y Finanzas	

\*: información no suministrada.



\*\* Las 100 empresas más grandes de Cartagena. Sección Económica. En: El Universal.(6 dic., 1998); p. 1B

La empresa C.I. ANTILLANA S.A. de acuerdo con su volumen de ventas totales, las ventas de exportación, quienes toman las decisiones de marketing internacional y a los motivos que la llevaron a exportar se ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**, pero de acuerdo con su número de empleados se ubica en cualquiera de las etapas, manteniéndose en la **etapa 5** ya que es la más alta y, de acuerdo al compromiso con la actividad exportadora esta en la etapa del **Exportador Experimental**, debido a que no desea incrementar sus las exportaciones. En conclusión se ubica en la etapa 6 del exportador grande y experimentado.

(Véase **Cuadro 8**)

**Cuadro 8. Comportamiento de la empresa C.I. ANTILLANA S.A dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	C.I. ANTILLANA S.A.	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	13.216.000	Exportador Grande y Experimentado
Volumen de exportación	50%	
Numero empleados	75	
Numero clientes	*	Exportador Grande y Experimentado
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	
Motivos	Proactivos	
Percepción Actividad Exportadora	No incrementar exportaciones	4
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	

Areas de mejoramiento	Producción	
Años de exportación	9	

\*: información no suministrada.

La empresa C.I. SEATECH INTERNATIONAL de con el compromiso con la actividad exportadora, los motivos que la llevaron a exportar y quienes toman las decisiones de marketing se ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**. Aunque, el volumen de ventas totales, las ventas de exportación y el número de empleados están por encima de los estándares establecidos, sigue ubicándose en la más alta etapa. (Véase **Cuadro 9**)

**Cuadro 9. Comportamiento de la empresa C.I. SEATECH INTERNATIONAL dentro de los niveles establecidos por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	C.I. SEATECH INTERNATIONAL	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	76.147.000**	Ninguna
Volumen de exportación	50%	
Numero empleados	1000	
Numero clientes	*	
Quien toma decisiones Marketing	Junta Directiva	Exploradora
Motivos	Proactivos	
Percepción Actividad Exportadora	Buena	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	G. Estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	No	
Areas de mejoramiento	Todas	
Años de exportación	6	

\*: información no suministrada.

\*\* Las 100 empresas más grandes de Cartagena. Sección Económica. En: El Universal.(6 dic., 1998); p. 1B

La empresa GARBE TRADING de acuerdo con el volumen total de ventas, las ventas de exportación, quienes toman las decisiones de marketing, los motivos que lo llevaron a exportar, el compromiso con la actividad exportadora y las áreas por mejorar se ubica en la etapa de **Compañía Exploradora**, pero según con número de clientes en la etapa de la **Compañía Interesada parcialmente**. Sin embargo la mayoría de sus variables la ubica en la etapa de la **Compañía Exploradora**. (Véase Cuadro 10)

**Cuadro 10. Comportamiento de la empresa GARBE TRADING dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	GARBE TRADING	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	350.000	Compañía Exploradora
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	5	Interesada parcialmente
Numero clientes	8	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente General	Compañía Exploradora
Motivos	Proactivo	
Percepción Actividad Exportadora	Buena	
Areas de mejoramiento	Mercadeo	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	

Años de exportación	1
---------------------	---

La empresa COLOMBIAN EXOTIC SKINS de acuerdo con todas las variables cumple con las características de la etapa 2 “**Las Compañías Interesadas Parcialmente**”. (Véase Cuadro 11)

**Cuadro 11. Comportamiento de la empresa EXOTIC SKINS dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	EXOTIC SKINS	NIVEL
Volumen de ventas (US\$)	164.000	Interesada parcialmente
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	5	
Numero clientes	4	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente General	
Motivos	Proactivo	
Areas de mejoramiento	Mercado internacional, producción	
Percepción Actividad Exportadora	No es sólida por precios, quiere retirarse	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	No	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	3	

La empresa INDUFRIAL S.A. de acuerdo con su volumen de ventas totales, el número de empleados y con respecto a quienes toman las decisiones de marketing internacional pertenece a la etapa 6, pero, teniendo en cuenta las ventas de exportación, el número de clientes y el compromiso con la actividad exportadora se ubica en la etapa de las **Compañías Interesadas Parcialmente**. Sin embargo, de acuerdo la mayoría de sus variables se ubica en la etapa 6, “**Exportador Grande y Experimentado**” (Véase Cuadro 12)

**Cuadro 12. Comportamiento de la empresa INDUFRIAL S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	INDUFRIAL S.A	ETAPA
Volumen de ventas(US\$)	20.000.000	6
Volumen de exportación	1%	2
Numero empleados	350	6
Numero clientes	10	2
Quien toma decisiones Marketing	Gerente marketing	Exportador Grande y Experimentado
Motivos	Reactiva	
Percepción de la Actividad Exportadora	Vender excedentes e incursionar en el mercado internacional	2
Planes marketing	No	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia administrativa	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	Si	
Areas de mejoramiento	Investigación y desarrollo	

Años de exportación	27
---------------------	----

La empresa CELLUX COLOMBIANA de acuerdo con su volumen de ventas totales, las ventas de exportación y al número de clientes pertenece a la etapa 4 “**Exportador Experimenta**”; ésta empresa está iniciando su actividad y tiene interés por exportar y explorar mercados difíciles, lo que la ubica en la etapa 3 “**Compañías Exploradoras**”, pero teniendo en cuenta el número de empleados y a quienes toman las decisiones de marketing la empresa se ubica en la etapa 6 “**Exportador Grande y Experimentado**”. (Véase Cuadro 13)

**Cuadro 13. Comportamiento de la empresa CELLUX COLOMBIANA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	CELLUX COLOMBIANA	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	2.500.000	Exportador Experimental
Volumen de exportación	26,3%	
Numero empleados	160	6
Numero clientes	8	2
Motivos	Reactivo	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente General, Gerente de Marketing	6
Percepción Actividad Exportadora	Etapa de ingreso al mercado internacional, Difícil inicio en la actividad	Compañía Exploradora
Areas de mejoramiento	Producción, departamento comercial	
Planes marketing	No	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	No	

Años de exportación	11	
---------------------	----	--

La empresa TECNOAJI LTDA. se ubica en la etapa 4, a excepción del número de clientes que la ubica en la etapa 2 **“Interesada parcialmente”**. Sin embargo, la mayoría de sus variables la ubica en la etapa 4, **“Exportador Experimental (Véase Cuadro 14)”**

**Cuadro 14. Comportamiento de la empresa TECNOAJI LTDA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	TECNOAJI LTDA	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	701.037	Exportador Experimental
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	13	
Numero clientes	3	Interesada parcialmente
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	Exportador Experimental
Motivos	Proactivo	
Percepción Actividad Exportadora	Obtener mayor cobertura	
Areas de mejoramiento	Mercadeo y ventas	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	No	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	21	



La empresa COMEXA se ubica en la etapa 3 teniendo en cuenta todas sus variables, excepto por el compromiso que esta empresa tiene con la actividad exportadora, considerándose líder en su sector de actividad, se ubica en la etapa 5 “**Pequeño Exportador Experimentado**”. Pero, la mayoría de sus variables la ubica en la etapa 3, “**Compañía Exploradora**” de la compañía. (Véase Cuadro 15)

**Cuadro 15. Comportamiento de la empresa COMEXA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	COMEXA	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	670.000	Pequeño Exportador Experimentado
Volumen de exportación	50%	
Numero empleados	20	Compañía Exploradora
Numero clientes	23	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	
Motivos	Proactivo	
Percepción Actividad Exportadora	Es destacable, se consideran un ejemplo	Pequeño Exportador Experimentado
Areas de mejoramiento	Mercadeo	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	Si	
Años de exportación	4	

La empresa COLEC INVESTMENT CORPORATION de acuerdo con su volumen de ventas totales y de exportación, quienes toman las decisiones de marketing internacional, el compromiso con la actividad y los motivos que la llevaron a exportar se ubica en la etapa 6, pero, de acuerdo al número de empleados y de clientes puede estar en las **etapas 2, 3 o 4**, manteniéndose en la etapa 4 por ser la más alta. Sin embargo la mayoría de sus variables la ubica en la etapa 6, **Exportador Grande y Experimentado** (Véase Cuadro 16)

**Cuadro 16. Comportamiento de la empresa COLEC INVESTMENT CORPORATION dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	COLEC INVESTMENT CORPORATION	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	3.070.813	6
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	33	2, 3 o 4.
Numero clientes	3	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	Exportador Grande y Experimentado
Motivos	Proact	
Areas de mejoramiento	*	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencial estrategica	
Planes marketing	No	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	5	

\*: Información no suministrada

La empresa CERROMATOSO S.A. de acuerdo con el número de clientes se ubica en la etapa del **exportador experimental**, por quienes toman las decisiones de marketing, los motivos, el número de empleados y el volumen de ventas totales y de exportación, se ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**, siendo esta última en donde queda ubicado. (Véase Cuadro 17)

**Cuadro 17. Comportamiento de la empresa CERROMATOSO S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	CERROMATOSO S.A.	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	125.000.000	NINGUNA
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	700	
Numero clientes	15	2, 3, ó 4
Quien toma decisiones Marketing	Presidente	
Motivos	Proactiva	
Percepción Actividad Exportadora	*	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Areas de mejoramiento	Producción	
Años de exportación	15	

\*: Información no suministrada.

La empresa C.I. TODOMETAL por el número clientes se ubica en la etapa 3 “**Compañía Exploradora**”, sin embargo, la mayoría de sus variables la ubican en la etapa 5 “**Pequeño Exportador Experimentado**”; . (Véase Cuadro 18)

**Cuadro 18. Comportamiento de la empresa C.I. TODOMETAL dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	C.I. TODOMETAL	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	1.050.000	Pequeño Exportador Experimentado
Volumen de exportación	85,7%	
Numero empleados	34	
Numero clientes	11	Compañía Exploradora
Quien toma decisiones Marketing	Gerente de marketing	Pequeño Exportador Experimentado
Motivos	Proactivos	
Percepción Actividad Exportadora	Es la razón de ser de la empresa	
Areas de mejoramiento	*	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia administrativa	
Planes marketing	Si	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	7	

\*: Información no suministrada.

La empresa ROYALCO S.A. se ubica en la etapa 2 “**Compañías Interesadas Parcialmente**”, excepto por su compromiso debido a que apenas esta incursionando en el mercado externo y tiene los deseos de seguir exportando, por esta razón se ubica en la etapa de las **Compañías Exploradoras**. (Véase Cuadro 19)

**Cuadro 19. Comportamiento de la empresa ROYALCO S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	ROYALCO S.A.	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	*	Compañía Interesada Parcialmente
Volumen de exportación	27.000 <sup>^</sup>	
Numero empleados	40	
Numero clientes	*	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general, junta directiva	
Motivos	Proactivos	
Percepción Actividad Exportadora	Observan un gran potencial	
Areas de mejoramiento	Producción y mercadeo	Compañía Exploradora
Unidad de marketing	No	Compañía Exploradora
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	Si	
Años de exportación	***	

\*: Información no suministrada.

<sup>^</sup>: Valor de la primera exportación.

\*\*\*: Tiene 3 meses de actividad exportadora.

La empresa COMAI de acuerdo con todas sus variables se ubica en la etapa del **Pequeño Exportador Experimentado**. (Véase Cuadro 20)

**Cuadro 20. Comportamiento de la empresa COMAI dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	COMAI	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	5.726.000	Pequeño Exportador Experimentado
Volumen de exportación	29%	
Numero empleados	32	
Numero clientes	45	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general, gerente de marketing	
Motivos	Proactiva -reativa	
Percepción Actividad Exportadora	Razón fundamental de la empresa y genera menos utilidad	
Areas de mejoramiento	Sistemas de calidad, capacitación general	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Planes marketing	Si	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Áreas por mejorar	*	
Años de exportación	4	

\*: Información no suministrada

La empresa POLYBAN INTERNACIONAL S.A. se ubica en la etapa 6, excepto por el número de clientes la ubica en la etapa del **Pequeño Exportador Experimentado**. Sin embargo, la mayoría de sus variables la ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**. (Véase Cuadro 21)

**Cuadro 21. Comportamiento de la empresa POLYBAN INTERNACIONAL S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	POLYBAN INTERNACIONAL S.A.	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	12.203.827	Exportador Grande y Experimentado
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	104	
Numero clientes	21	Pequeño Exportador Experimentado
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	Exportador Grande y Experimentado
Motivos	Proactivo – reactivo	
Percepción Actividad Exportadora	lideres en el sector y esperan nuevas oportunidades	
Areas de mejoramiento	Sistemas, comercial, ventas y producción	
Planes marketing	No	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	No	
Años de exportación	8	

La empresa LAMITECH S.A. se ubica en la etapa 6, excepto por el número de clientes que para esta compañía la ubica en la etapa del **Pequeño Exportador Experimentado**. Sin embargo, la mayoría de sus variables la ubica en la etapa del “**Exportador Grande y Experimentado**”. (Véase Cuadro 22)

**Cuadro 22. Comportamiento de la empresa LAMITECH S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	LAMITECH S.A	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	22,494.000**	Exportador Grande y Experimentado
Volumen de exportación	50	
Numero empleados	198	
Numero clientes	30	Pequeño Exportador Experimentado
Quien toma decisiones Marketing	gerente General, g. de marketing y presidente	Exportador Grande y Experimentado
Motivos	Proactivo –reactivo	
Areas de mejoramiento	Producción, distribución y despacho	
Percepción Actividad Exportadora	Busca escalar rápidamente en el mercado internacional	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencial	
Planes marketing	Si	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	Si	
Años de exportación	3	

\*\* Las 100 empresas más grandes de Cartagena. Sección Económica. En: El Universal.(6 dic., 1998); p. 1B



La empresa ABOCOL S.A. de acuerdo con la mayoría de sus variables se ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**, aunque el volumen de ventas totales y ventas de exportación supera los estándares presentados, lo que corrobora la etapa en que se ha ubicado. (Véase **Cuadro 23**)

**Cuadro 23. Comportamiento de la empresa ABOCOL S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	ABOCOL S.A	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	80.000.000	Ninguna
Volumen de exportación	25%	
Numero empleados	220	Exportador Grande y Experimentado
Numero clientes	130	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente de división Comercial	
Motivos	Reactivos	
Percepción Actividad Exportadora	No hay agresividad exportadora, pero piensa crecer	
Areas de mejoramiento	Comercial, Logística y distribución	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia administrativa	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	Si	
Años de exportación	35	

La empresa CABOT COLOMBIANA S.A. se ubica en la etapa 6, excepto por el número de clientes que la ubica en la etapa 3 de las **Compañías Exploradoras**. En conclusión, se ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado** ya que la mayoría de sus variables se encuentran en está. (Véase **Cuadro 24**)

**Cuadro 24. Comportamiento de la empresa CABOT COLOMBIANA S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

<b>VARIABLES</b>	<b>CABOT COLOMBIANA S.A.</b>	<b>ETAPA</b>
Volumen de ventas (US\$)	16.242.208	Grande y Experimentado
Volumen de exportación	65%	
Numero empleados	103	
Numero clientes	18	3
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general, gerente de marketing	Exportador Grande y Experimentado
Motivos	Proactivo -reactivo	
Percepción Actividad Exportadora	Actividad ascendente	
Areas de mejoramiento	Producción, comercialización	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Administrativo	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	No	
Años de exportación	4	

La empresa DOW QUIMICA DE COLOMBIA posee volúmenes de ventas totales y de exportación por encima de los estándares establecidos y de acuerdo con el número de empleados, quienes toman las decisiones de marketing, al compromiso con la actividad exportadora y los motivos que las llevaron a exportar, lo que la ubica en la etapa 6, y según el número de clientes en la etapa 5, **Pequeño Exportador Experimentado**. Teniendo en cuenta la mayoría de sus variables se ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**. (Véase Cuadro 25)

**Cuadro 25. Comportamiento de la empresa DOW QUIMICA DE COLOMBIA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	DOW QUIMICA DE COLOMBIA	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	65.000.000	Ninguna
Volumen de exportación	65%	
Numero empleados	184	6
Numero clientes	55	5
Quien toma decisiones Marketing	Gerente de marketing	Exportador grande y Experimentado
Motivos	proactivo	
Percepción Actividad Exportadora	Muy activa	
Areas de mejoramiento	Reducir los costos y en atención al cliente	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia Administrativa	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	*	

\*: Información no suministrada.

La empresa ETEC S.A. de acuerdo con el volumen de ventas totales y de exportación y número de empleados se ubica en la etapa 5 **Pequeño Exportador**, pero teniendo en cuenta, el número de clientes, quienes toman las decisiones de marketing, el compromiso con la actividad exportadora, el motivo de ampliar su mercado y el compromiso con la actividad lo llevan a ubicarlo en la etapa 6. Teniendo en cuenta la mayoría de sus variables se ubica en la etapa 6, **Exportador Grande y Experimentado**. (Véase Cuadro 26)

**Cuadro 26. Comportamiento de la empresa ETEC S.A. dentro de los niveles establecidos por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	ETEC S.A	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	2.700.000	5
Volumen de exportación	93%	
Numero empleados	31	Exportador Grande y Experimentado
Numero clientes	90	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente General, G. de Marketing, Junta Directiva	
Motivos	Proactivo	
Percepción Actividad	Agresiva e innovadora	
Areas de mejoramiento	Producción y planeación	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia Administrativa	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	6	

La empresa FERRADINI LTDA. de acuerdo con el volumen de ventas totales y de exportación, número de empleados, quienes toman las decisiones de marketing y los motivos que la llevaron a exportar se ubica en la etapa 2, pero teniendo en cuenta el número de clientes y el compromiso con la actividad exportadora se ubica en la etapa 3 de la **Compañía Exploradora**. Sin embargo, la mayoría de sus variables la ubica en la etapa 2, **Compañías Interesadas Parcialmente**. (Véase Cuadro 27)

**Cuadro 27. Comportamiento de la empresa FERRADINI LTDA. dentro de los niveles establecidos por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	FERRADINI LTDA.	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	345.553	Compañía Exploradora
Volumen de exportación	56.45%	
Numero empleados	40	
Numero clientes	15	3
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	Interesada Parcialmente
Motivos	Proactivos –Reactivo	
Percepción Actividad Exportadora	Regular	Compañía Exploradora
Areas de mejoramiento	Todas, sobre todo compras	
Planes marketing	No	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	No	
Años de exportación	15	

La empresa CURTIEMBRES MATTEUCCI LTDA. de acuerdo con el volumen de ventas totales, las ventas de exportación, por quienes toman las decisiones de marketing internacional, por el número de empleados y los motivos que los llevaron a exportar se ubica en la etapa 5, y por el número de clientes se ubica en la etapa 3, **Compañías Exploradoras**. Teniendo en cuenta la mayoría de las variables se ubica en la etapa 5, **Pequeño Exportador Experimentado**. (Véase Cuadro 28)

**Cuadro 28. Comportamiento de la empresa CURTIEMBRES MATTEUCCI LTDA. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	CURTIEMBRES MATTEUCCI LTDA	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	6.294.000	5
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	80	
Numero clientes	11	3
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	Pequeño Exportador Experimentado
Motivos	Proactivo	
Percepción Actividad Exportadora	No aumentar en las exportaciones	
Areas de mejoramiento	Asistencia técnica	
Planes marketing	No	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	18	

La empresa ACUAQULTIVOS DEL CARIBE de acuerdo con el volumen de ventas totales y de exportación, se puede ubicar en la etapa 6, **Exportador Grande y Experimentado**, pero teniendo en cuenta el resto de las variables y ser estas la mayoría se ubica en la etapa de **Pequeño Exportador Experimental** (Véase Cuadro 29)

**Cuadro 29. Comportamiento de la empresa ACUAQULTIVOS DEL CARIBE dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	ACUAQULTIVOS DEL CARIBE	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	2.368.712	Exportador Grande y Experimentado
Volumen de exportación	98%	
Numero empleados	79	5
Numero clientes	5	2
Quien toma decisiones Marketing	Gerente General	Pequeño Exportador Experimental
Percepción Actividad Exportadora	Excelente	
Areas de mejoramiento	Producción, Investigación y Desarrollo	
Motivos	Proactivo	
Planes marketing	No	
Unidad de marketing	No	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	10	

La empresa CARTAGENA SHRIMP se ubica en la etapa 6, excepto por el número de clientes que puede estar en la etapa 4, **Exportador Experimental**. Teniendo en cuenta la mayoría de sus variables lo ubican en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**. (Véase Cuadro 30)

**Cuadro 30. Comportamiento de la empresa CARTAGENA SHRIMP dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	CARTAGENA SHRIMP	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	10.500.000	Exportador Grande y Experimentado
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	150	
Numero clientes	10	4
Quien toma decisiones Marketing	Gerente General	Exportador Grande y experimentado
Percepción Actividad Exportadora	De gran importancia, con óptimos resultados	
Areas de mejoramiento	Producción, investigación y desarrollo	
Motivos	Proactivo	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Administrativo	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años exportación	11	



La empresa AGROSOLEDAD se ubica en la etapa 6 del **Exportador Grande y Experimentado**, excepto por el número de clientes se ubica en la etapa 3 de las **Compañías Exploradoras**. Teniendo en cuenta la mayoría de sus variables lo ubican en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**. (Véase Cuadro 31)

**Cuadro 31. Comportamiento de la empresa AGROSOLEDAD dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

<b>VARIABLES</b>	<b>AGROSOLEDAD S.A</b>	<b>NIVEL</b>
Volumen de ventas (US\$)	1.569.337	Exportador Grande y Experimentado
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	25	
Numero clientes	12	3
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	Exportador Grande y Experimentado
Percepción Actividad Exportadora	Buena	
Areas de mejoramiento	Producción	
Motivos	Proactivo	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	No	
Años de exportación	17	

La empresa C.I. OCEANOS S.A. posee las ventas de exportación y al número de empleados por encima de los estándares presentados, de acuerdo con las ventas totales, por quienes toman las decisiones de marketing internacional, el compromiso con la actividad exportadora y los motivos que los llevaron a exportar lo que la ubica en la etapa 6. **Exportador Grande y Experimentado**. Aunque, el número de clientes le ubican en la etapa 4 del **Explorador Experimental**, se mantiene en la última etapa. (Véase Cuadro 32)

**Cuadro 32. Comportamiento de la empresa C.I. OCEANOS S.A. dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	C.I. OCEANOS S.A.	ETAPA
Volumen de ventas (US\$)	18.000.000	6
Volumen de exportación	94%	
Numero empleados	274	
Numero clientes	10	4
Quien toma decisiones Marketing	Junta Directiva	Exportador Grande y Experimentado
Percepción Actividad Exportadora	Va en crecimiento. Es lo más importante para la compañía	
Areas de mejoramiento	Producción	
Motivos	Proactivo	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	No	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	10	

La empresa COLCLINKER S.A posee volumen de ventas totales, las ventas de exportación y el número de empleados por encima de los estándares presentados, y de acuerdo a quienes toman las decisiones de marketing internacional, el compromiso con la actividad exportadora y los motivos que los llevaron a exportar se ubica en la etapa del **Exportador Grande y Experimentado**. (Véase Cuadro 33)

**Cuadro 33. Comportamiento de la empresa COLCLINKER S.A dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

VARIABLES	COLCLINKER S.A	ETAPA
Volumen de venta (US\$)	66,483,000**	Exportador Grande y Experimentado
Volumen de exportación	90%	
Numero empleados	407	
Numero clientes	*	
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general, gerente de marketing, presidente	
Percepción Actividad Exportadora	Buena, en crecimiento	
Areas de mejoramiento	Producción y tecnología	
Motivos	Proactivo	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	No	
Promociones	No	
Años de exportación	20	

\*\* : fuente: Cámara de Comercio de Cartagena.

La empresa CASA ADFA de acuerdo con todas las variables se ubica en la etapa 5, **Pequeño Exportador Experimentado**, aunque por el número de clientes este en la etapa 2, **Compañías Interesadas Parcialmente**. (Véase Cuadro 34)

**Cuadro 34. Comportamiento de la empresa CASA ADFA dentro de las etapas establecidas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen**

<b>VARIABLES</b>	<b>CASA ADFA</b>	<b>ETAPA</b>
Volumen de ventas (US\$)	1.569.337	5
Volumen de exportación	100%	
Numero empleados	25	
Numero clientes	4	2
Quien toma decisiones Marketing	Gerente general	Pequeño Exportador Experimentado
Percepción Actividad Exportadora	Buena	
Areas de mejoramiento	Producción	
Motivos	Proactivo	
Planes marketing	Si	
Unidad de marketing	Si	
Nivel Marketing	Gerencia estratégica	
Publicidad	Si	
Presupuesto publicitario	Si	
Promociones	No	
Años de exportación	17	



## RESUMEN DEL MODELO PROPUESTO

ETAPA	Ventas totales (US\$)	Volumen de exportación	Número de Empleados	Número de Clientes	Decisiones	Compromiso	Motivos	Áreas por mejorar
<b>LA COMPAÑÍA INTERESADA PARCIALMENTE</b>	Inferiores a 350.000	Inferiores a 200.000	Menos de 50	Menos de 5	Gerente General	No esta seguro de seguir exportando	Ventaja de utilidades. Beneficios fiscales. Exceso de capacidad.	Producción. Mercados.
<b>LA COMPAÑÍA EXPLORADORA</b>	Inferiores a 500.000	Inferiores a 350.000	Menos de 50	Menos de 20	Gerente General y Gerente de Marketing	Planea incursionar en el mercado.	Ventaja de utilidades. Disminución de ventas nacionales.	Producción. Investigación y desarrollo. Compras.
<b>EXPORTADOR EXPERIMENTAL</b>	Entre 650.000 y 5'700.000	Entre 350.000 y 2'500.000	Entre 13 y 160	Menos de 45	Gerente General y Gerente de Marketing	Desean obtener mayor cobertura y la consideran como una actividad favorable.	Ventaja de utilidades Beneficios fiscales. Impulso administrativo. Economía de escala. Exceso de capacidad.	Producción. Mercados. Ventas. Investigación y desarrollo. Sistemas de calidad.
<b>EL PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO</b>	Entre 2'500.000 y 30'000.000	Entre 2'500.000 y 17'000.000	Entre 30 y 200	Menos de 90	Gerente General, Gerente de Marketing, Junta Directiva y Presidente.	Están atentos al mercado, son agresivos e innovadores y escalan rápidamente.	Ventaja de utilidades Beneficios fiscales. Impulso administrativo. Ventaja tecnológica.	Producción. Sistemas de calidad. Comercial. Ventas. Planeación.
<b>EXPLORADOR GRANDE Y EXPERIMENTADO</b>	Mayor de 30'000.000	Mayores de 17'000.000	Mayores de 200	Mayores de 90	Gerente General, Gerente de Marketing, Junta Directiva y Presidente.	Fueron creadas para exportar, no hay agresividad en la actividad exportadora.	Creada para exportar. Impulso administrativo. Economía de escala. Ventaja de utilidades. Ventaja tecnológica. Presiones competitivas.	Producción. Finanzas. Mercadeo. Tecnología.



**Cuadro 6. Resumen del modelo teórico presentado por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen.**

<b>ETAPA</b>	<b>Ventas totales (US\$)</b>	<b>Volumen de exportación</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Número de Clientes</b>	<b>Decisiones</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Motivos</b>
COMPAÑÍA TOTALMENTE DESINTERESADA	Menor a 5'000.000		Menor a 100		Presidente	No explora la posibilidad, ni cubre los pedidos de exportación	Las exportaciones no contribuyen en las utilidades
INTERESADA PARCIALMENTE	Inferior a 5'000.000	200.000	Menor a 100	Menos de 10	Presidente Gerente de Marketing	Aun no esta segura de exportar más	Producto único y ventaja en utilidades
EXPLORADORA	Inferior a 1'000.000	500.000	Menor a 100	Menos de 20	Presidente	Interesada en exportar, planea exportar y explorar	Producto único, ventaja en utilidades y tecnológica
EXPLORADORA EXPERIMENTAL	Inferior a 5'000.000	750.000	Menor a 100	Promedio 10	Presidente	Actividad muy favorable, pero poca exploración	Ventaja en utilidades y tecnológica, producto único, impulso administrativo
PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTAL	Inferior a 10'000.000	Menor 1'500.000	Menor a 100	Promedio 40	Presidente gerente de Marketing	Actividad muy favorable	Ventaja en utilidades y tecnológica, producto único, impulso administrativo
EXPORTADOR GRANDE Y EXPERIMENTADO	Inferior a 50'000.000	Promedio 6'000.000	Entre 100 y 250	Promedio 140	presidente gerente de Marketing	Actividad muy favorable, planean estar activa en el futuro	Ventaja en utilidades, producto único, presiones competitivas, legislaciones fiscales, impulso administrativo.





### **3.3 CARACTERISTICAS PROPUESTAS PARA DEFINIR LOS NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA**

Es muy rara la vez que una compañía se crea con el compromiso de exportar. Sin embargo, las condiciones del mercado, la atracción que ejerce obtener mayores utilidades y una administración con miras a la globalización puede llevar a una compañía por el camino hacia la internacionalización. Las condiciones de un país en vía de desarrollo son muy diferentes a uno como los Estados Unidos. Esto se ve reflejado por el comportamiento de las empresas exportadoras de la ciudad, al compararlas con las etapas expuestas por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen. Por esta razón, se hizo necesario diseñar niveles que permitieran ubicar a las empresas exportadoras de cartagena en uno de ellos, de acuerdo con las características entregadas por cada una de ellas en las encuestadas realizadas.

Para establecer los diferentes niveles se utilizaron los criterios propuestos por los doctores norteamericanos, como son: los volúmenes de ventas totales, las ventas de exportación, el número de empleados, el número de clientes, quienes toman las decisiones de marketing internacional, el compromiso con la actividad

exportadora, y los motivos que las llevaron a exportar. Además, se tuvo en cuenta si la empresa contaba o no con una unidad de marketing internacional, si elaboraba planes de marketing, el nivel de ubicación de la unidad de marketing, la realización de programas publicitarios y de promociones de ventas, la asignación de una partida representativa en el presupuesto para desarrollar programas de marketing y otro factor importante fue los años de estar vinculado en la actividad exportadora. Con la combinación de estos parámetros se estudia el comportamiento de cada empresa con cada una de las variables antes mencionadas, observando su inclinación hacia uno u otro nivel y así ubicarla en la etapa a la cual pertenece.

Como el estudio se enmarco en el comportamiento de las empresas exportadoras, se excluyó la primera etapa propuesta por Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen que trata de las compañías totalmente desinteresadas.

Para determinar el nivel de internacionalización de cada empresa se establecieron las siguientes variables:

**Nivel 1. LA COMPAÑÍA INTERESADA PARCIALMENTE:** Las empresas que se encuentran en este nivel manejan un volumen de ventas anuales inferiores a 300 mil dólares, las ventas de

exportación no superan los 200 mil dólares. La fuerza laboral en estas compañías es menor a 50 personas y las ventas se despachan a menos de 5 clientes.

Las decisiones referentes a los procesos de marketing internacional son tomadas en su totalidad por el gerente general. Para estas empresas el futuro de la actividad exportadora es incierto, tanto así, que no están seguras de seguir exportando.

Los principales motivos que impulsan a ejercer la actividad exportadora son las ventajas de utilidades, los beneficios fiscales y el exceso de capacidad con que actualmente cuentan las empresas.

Para este nivel las áreas donde se requiere más esfuerzo por mejorar su desempeño son producción y mercadeo.

**NIVEL 2. LA COMPAÑIA EXPLORADORA:** Son compañías que manejan volúmenes de ventas anuales inferiores a 650 mil dólares y las ventas de exportación no sobrepasan los 350 mil dólares. La fuerza laboral en esta etapa es menor a 50 empleados y el número de clientes no es superior a 20.

El Gerente General y el Gerente de Marketing son considerados por la administración como las personas que toman las decisiones

referente a los procesos de marketing internacional. Estas compañías están incursionando en el mercado internacional y lo ven como un muy buen potencial para incrementar sus utilidades.

Los principales motivos por los cuales estas empresas exportan son debido a que detectan ventajas en utilidades y porque se han venido disminuyendo las ventas nacionales.

Para las compañías que pertenecen a este nivel su principal preocupación esta en mejorar las áreas de producción, compras e investigación y desarrollo.

**NIVEL 3. EXPORTADOR EXPERIMENTAL:** Las compañías que se ubican en este nivel manejan un volumen anual de ventas entre 650 mil y 5,7 millones de dólares, de los cuales el volumen de exportación esta entre 350 mil y 2,5 millones de dólares. La fuerza laboral oscila entre 13 y 160 personas y el número de clientes no sobrepasa los 45.

Las decisiones referentes a los procesos de marketing internacional son tomadas por el gerente general y el gerente de marketing. La actividad exportadora es considerada como favorable y desean obtener una mayor cobertura en el mercado internacional.

Los principales factores que motivan a estas empresas a la exportación son ventajas de utilidades, beneficios fiscales, impulso administrativo, economía de escala y exceso de capacidad.

Las áreas que requieren más atención para mejorar su desempeño son producción, mercadeo, ventas, sistemas de calidad e investigación y desarrollo.

**NIVEL 4. EL PEQUEÑO EXPORTADOR EXPERIMENTADO:** Son compañías que manejan volúmenes de ventas anuales entre 2,5 y 30 millones de dólares, las ventas de exportación están entre 2,5 y 17 millones de dólares. La fuerza laboral en estas empresas oscila entre 30 y 200 personas. Los productos de estas empresas se distribuyen en menos de 90 clientes.

La alta dirección administrativa es la que se encarga de la toma de decisiones donde el presidente, el gerente general, la junta directiva y el gerente de marketing son los participantes de este proceso.

En este nivel las compañías están atentas a las necesidades del mercado, son agresivas e innovadoras y escalan rápidamente. La ventaja de utilidades, impulso administrativo, una ventaja en

tecnología y los beneficios fiscales son los principales factores que motivan la exportación.

Las áreas que le ayudarían a mejorar la actividad exportadora son producción, sistemas de calidad, comercial, ventas y planeación.

#### **NIVEL 5. EL EXPORTADOR GRANDE Y EXPERIMENTADO:**

Para este nivel las empresas presentan volúmenes de ventas anuales mayores a 30 millones de dólares y las ventas de exportación están por encima de 17 millones de dólares. La fuerza laboral en estas compañías es superior a 200 personas. Las ventas se embarcan a más de 90 clientes internacionales.

La alta dirección administrativa es la que se encarga de la toma de decisiones donde el presidente, el gerente general, la junta directiva y el gerente de marketing son los principales actores en este proceso. La característica más importante en esta etapa es que las compañías fueron creadas con el ánimo de exportar, pero no hay agresividad en esta actividad a pesar de que es considerada como muy favorable.

Los principales factores que motivan a exportar son la ventaja de utilidades, ventaja tecnológica, presiones competitivas e impulso administrativo.

El principal problema que presentan estas empresas es que no cuentan con una unidad de mercadeo estructurada a los procesos de internacionalización, además presentan insuficiencias en las áreas como producción, finanzas y tecnologías.

El modelo propuesto muestra la interacción entre los componentes de las variables y señala el crecimiento gradual de una empresa hasta convertirse en un participante total en el campo internacional, facilitando un entendimiento del proceso por el que una compañía pasa en sus esfuerzos de internacionalizarse. (Véase **Cuadro 35**)



### **3.4 NIVEL DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARTAGENA SEGÚN PROPUESTA**

Las empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena presentan diferentes características de gestión administrativa, aunque se encuentren en el mismo sector de actividad económico. Por esta razón, no es raro encontrar que las empresas de un mismo sector se clasifiquen en diferentes niveles de internacionalización por ejemplo: las empresas del sector PLASTICO se ubican en los niveles propuestos II, III y IV.

De acuerdo al análisis del comportamiento de las empresas bajo estudio y teniendo en cuenta el cumplimiento de la mayor característica, quedan clasificadas de la siguiente forma en los diferentes niveles de internacionalización. (véase **Cuadro 36** )

**Cuadro 36. Empresas exportadoras de la ciudad de Cartagena según nivel de internacionalización**

<b>I</b>	COLOMBIAN EXOTIC SKINS	ZOOCRIADERO
<b>II</b>	ROYALCO	PLASTICOS
	FERRADINI LTDA.	CALZADO
	INDUFRIAL S.A	REFRIGERACIÓN
	GARBE TRADING	ZOOCRIADERO
<b>III</b>	COMEXA	ALIMENTO
	AQUACULTIVOS DEL CARIBE	CAMARONERAS
	COMAI	PLASTICOS
	TODOMETAL	FERRO
	CELLUX	CINTAS ADHESIVAS
	CASA ADFA	TABAQUERA
	TECNOAJI LTDA	ALIMENTO
<b>IV</b>	CABOT COLOMBIANA S.A.	QUIMICA
	LAMITECH S.A	PLASTICOS
	POLIBAN INTERNACIONAL	PLASTICOS
	AGROSOLEDAD S.A	CAMARONERA
	COLEC INVESTIMENT	JUGUETES CANINOS
	C.I ANTILLANA S.A	PESQUERA
	CARTAGENA SHRIMP	CAMARONERA
	C.I PESQUERA VIKINGOS	PESQUERA
	CURTIEMBRE MATTEUCCI	CURTIDORAS
	C.I OCEANOS S.A	CAMARONERA
	ETEC S.A	BOMBAS AXIALES

V	ABOCOL	QUIMICOS
	C.I. PESQUERA VIKINGOS	PESQUERA
	SEATECH INTERNATIONAL	PESQUERA
	CERROMATOSO S.A	FERRO
	DOW QUIMICA DE COLOMBIA	QUIMICA
	COLCLINKER	CEMENTERA