

CÓMO LOGRAR EL ÉXITO EN EL JUEGO EXPORTADOR GLOBAL

- Pymes exportadoras que perduran y
sobresalen en Colombia -



Autores:
Ricardo Avellaneda Cortés
Mauricio Nieto Potes
Willington Ortiz Rojas
Carmenza Orjuela Camargo



**CÓMO LOGRAR EL ÉXITO EN EL
JUEGO EXPORTADOR GLOBAL
PYMES EXPORTADORAS QUE PERDURAN Y
SOBRESALEN EN COLOMBIA**

Autores:

Ricardo Avellaneda Cortés

Mauricio Nieto Potes

Willington Ortíz Rojas

Carmenza Orjuela Camargo



© Universidad EAN
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2012

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico
Presidenta
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera
*Primer Vicepresidente y
Consejero Egresado*
Roque González Garzón
*Segundo Vicepresidente
Consejero Profesional*
Consejeros
Hildebrando Perico Afanador
*Presidente Honorario y
Consejero Fundador*
Carlos Alfonso Crissien Aldana
Consejero Fundador
Carlos Evelio Ramírez Cardona
Consejero Fundador
Álvaro Otto Rubio Salas
Consejero Vitalicio
Martha Lucía Ramírez
*Consejera- Empresaria de la Mediana o Gran
Empresa*

Omar Alonso Patiño Castro
*Consejero Representante
de los Docentes*
Jennifer Marcela Flórez Blanco
*Consejera Representante
de los Estudiantes*

DIRECTIVAS

Rector
Jorge Enrique Silva Duarte
Vicerrector de Formación
José David Marín Enriquez
Vicerrector de Investigación
Juan Pablo Parra Rojas
Vicerrector de Planeación
Ruben Darío Gómez Saldaña
**Vicerrectora (e) de Extensión y
Proyección Social**
Sandra Patricia Casas
**Vicerrector Financiero y de
Logística**
Juan Enrique Castañeda Mateus

© Universidad EAN

*Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN*

*La edición de este texto estuvo a cargo de la Dirección Gestión del Conocimiento
Directora*

Denise Caroline Argüelles P.

Revisión de estilo

Jhony Leonardo Caicedo C.

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Cómo lograr el éxito en el juego exportador global: Pymes exportadoras que perduran y sobresalen en Colombia

/ Ricardo Avellaneda Cortés y otros.-- Bogotá: Universidad EAN, 2012
171p.

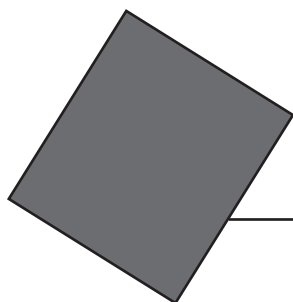
ISBN: 978-958-756-117-3

1. Pymes 2. Exportaciones 3. Diversificación de exportaciones
I. Avellaneda Cortés, Ricardo

658.022 CDD

CONTENIDO

Introducción.....	5
Alcances del proyecto.....	9
Enfoque metodológico.....	13
1. El entorno económico de las pymes exportadoras que perduran y sobresalen.....	19
2. Selección de las empresas.....	27
3. Liderazgo de las pymes que perduran y sobresalen.....	45
4. Prácticas y estilos gerenciales de las pymes exportadoras que perduran y sobresalen. El origen de las empresas.....	51
5. Coloquio.....	65
6. Perfil de las 25 Pymes exportadoras que perduran y sobresalen.....	69
Referencias bibliográficas.....	169



INTRODUCCIÓN

La Política Nacional de Productividad y Competitividad y su visión 2032, se propone ubicar la economía colombiana entre las tres más competitivas de América Latina, apuntando, entre otros objetivos, a una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Lograr este propósito pasa necesariamente por la tarea de potenciar la capacidad exportadora de nuestras Pymes, segmento empresarial con el mayor potencial de diversificación de la oferta exportable y de penetración de mercados complejos. No obstante, la realidad indica que hoy sólo un reducido número de Pymes se califican como el tipo de empresas que harán de la visión de la política nacional una realidad. De esta observación surgen dos preguntas: ¿Qué es lo que hace que estas empresas, en diferentes sectores económicos y durante un largo periodo de tiempo, logren resultados tan excepcionales? ¿Pueden estas prácticas y/o principios reproducirse en otras empresas y lograr similares resultados? Expertos del gremio exportador, de instituciones oficiales y diferentes investigaciones, señalan tanto la ausencia de respuestas exhaustivas a las dos preguntas, como la imperiosa necesidad de contar con ellas.

El presente trabajo es la primera fase de una serie de estudios que busca dar respuesta a los anteriores dos interrogantes. Para esto se realizó un exhaustivo análisis sobre las Pymes colombianas exportadoras durante la última década (2000 – 2009), con el fin de identificar aquellas empresas que lograron permanentemente enviar sus productos a los mercados internacionales, revelando un

crecimiento en sus ventas por encima del promedio del sector. En este grupo lograron ubicarse únicamente 25 Pymes colombianas exportadoras (Tabla 1.1).

Tabla 1.1 Pymes exportadoras que perduran y sobresalen

RAZÓN	CIUDAD	ACTIVIDAD PRINCIPAL
1. Dist-Plex S.A.C.I.-Moduart	Bogotá	Muebles modulares listos para ensamblar principalmente de manera
2. Industrias Thermotar Ltda.	Barranquilla	Equipos de aire acondicionado
3. Trimco S.A.	Bogotá	Tapicerías y partes internas para automóviles
4. Rex Metal C.I. S.A.	Bogotá	Pigmentos y plaquetas de oro
5. Mercadeo y Moda S.A.	Medellín	Confección y prendas de vestir
6. C.I. Importex	Bogotá	Derivados del petróleo
7. C.I. Maresa de Colombia Ltda.	Bogotá	Autopartes y accesorios
8. Guirnaldas S.A.	Tocancipá	Flores preservadas
9. Conalplas S.A.	Yumbo	Suelas y tacones de plástico
10. Promociones Fantásticas S.A.	Bogotá	Pitillos plásticos
11. Auténtico S.A.	Turbaco	Diseño y fabricación de mosaicos de mármol y granito
12. Laboratorios Servinsumos S.A.	Bogotá	Productos farmacéuticos de uso veterinario
13. Forjas Bolívar S.A.	Medellín	Cadenas, pernos, tuercas de uso industrial a base de acero
14. Ilko Arcoaseo S.A.	Bogotá	Utensilios de limpieza
15. Vitalis S.A.	Bogotá	Farmacéuticos inyectables genéricos con marcas propias
16. Nacional de Trenzados S.A.	Fontibón	Cordelería y eslingas

RAZÓN	CIUDAD	ACTIVIDAD PRINCIPAL
17. Dexson Electric S.A.S.	Bogotá	Canaletas y accesorios en PVC
18. Emcoltex S.A.	Bogotá	Confección y prendas de vestir
19. C. I. Energía solar S.A. ESWINDOWS.	Barranquilla	Diseño, fabricación e instalación de ventanería en aluminio y vidrio
20. OBM Corporation S.A.	Bogotá	Servicios de educación-cursos de inglés
21. C.I. Productos Básicos Import & Export S.A.	Pereira	Pulpas de frutas tropicales
22. B.A.S. Ingeniería S.A.	Tulúa	Filtros, centrifugadoras, bombas y demás de uso industrial
23. Thermoform S.A.	Bogotá	Autopartes y accesorios
24. Produsa S.A.	Bello	Productos de higiene femenina
25. Paréntesis S.A.	Medellín	Confección y prendas de vestir

Fuente. Proyecto Pymes exportadoras que perduran y sobresalen. Vicerrectoría de Investigación, Universidad EAN, 2011.



Alcances del proyecto

La gestión de la actividad exportadora de las empresas colombianas y en particular, de las pequeñas y medianas, es un campo de estudio precariamente observado desde el punto de vista empírico, persistiendo grandes vacíos acerca de las prácticas y principios desarrollados o adaptados por las empresas exportadoras, y de cómo estos influyen en sus resultados. La consecuencia principal de esta situación es la imposibilidad de establecer un marco de referencia de buenas prácticas de la gestión exportadora, susceptible de transferir y adaptar en otras empresas y mejorar así sus resultados exportadores.

Las dificultades identificadas en los estudios precedentes que han buscado atacar este vacío, están principalmente en no analizar un periodo de tiempo lo suficientemente amplio que permita validar los resultados de una determinada práctica o principio de las empresas exportadoras a través de periodos coyunturales y estructurales del entorno económico y político local e internacional; adolecen así mismo, de una metodología de contraste objetiva debido, entre otras causas, a la escasez o ausencia de datos sobre las empresas exportadoras del país en su momento. Hoy el país cuenta con suficiente información confiable y a nivel de empresa, para realizar un estudio exhaustivo que cubra al menos una década de observación.

Las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos establecidos en materia de productividad, ciencia y tecnología de la Política Nacional, reconocen como condición *sine qua non* la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas -Mipymes-; establece

además, la Política Nacional de Transformación Productiva de las Mipymes, donde se define como objeto principal, constituir este tipo de empresas en fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, de tal forma que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales. Este segmento de empresas representa el 99.9% de las unidades productivas del país (96.4% Micro y 3.5% Pymes), y juntas emplean el 81% del personal ocupado en Colombia (50.3% Micro y 30.5% Pymes) (DANE, 2005).

El diseño de estas políticas responde a planteamientos que buscan el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas basadas tanto en el cambio tecnológico como en el acervo de conocimiento, respaldando sus argumentos, entre otros, en observaciones empíricas del comercio internacional, que evidencian los bienes diferenciados y de mayor contenido tecnológico como los más dinámicos. Por otra parte, Moori, et al.(2005), analizan el perfil exportador de las Pymes en Colombia durante los años 2000-2003, evidenciando que en la especialización exportadora de productos manufactureros no tradicionales, “tienen mayor relevancia las ramas intensivas en trabajo (calificado y no calificado), productos diferenciados y sujetos a economías de gama”, además de aportar un importante espacio para la diversificación de la oferta exportable, como de los mercados de destino y poniendo de manifiesto un fuerte paralelo entre las empresas que tienen un mayor dinamismo exportador en el comercio internacional y el perfil de la Pyme exportadora colombiana.

Los recursos y programas de fomento exportador, transversales como sectoriales, públicos y privados, buscan por lo general atacar necesidades estructurales del mercado tales como: (acuerdos comerciales, tratados de libre comercio, normas técnico-sanitarias, etc.; capacidades operativas y de procedimiento de las unidades exportadoras: capacitación, asesoría y ayuda en la elaboración de planes exportadores, y captura de oportunidades como gestión de redes y asociatividad de exportadores, misiones comerciales, etc. Lo que deja desatendido un campo de acción igual de relevante para garantizar resultados exitosos en los planes exportadores: la capacidad gerencial de las empresas exportadoras, esto es, las prácticas y principios

desarrollados o adaptados por las empresas exportadoras durante la práctica de sus actividades.

Si bien las Pymes en Colombia participan con un monto de las exportaciones relativamente modesto, comparado con su número, tienen la mayor habilidad para diversificar la oferta de productos de mayor valor agregado y hacia mercados de acceso más complejos; en este segmento tienen mayor importancia los sectores productivos intensivos en trabajo calificado y no calificado, convirtiéndolas en un objetivo central de la Política Nacional de Productividad y Competitividad. Adicionalmente, la mayoría de programas y proyectos de fomento de las exportaciones han estado dirigidos a atender necesidades estructurales del mercado (acuerdos comerciales, tratados de libre comercio, normas técnico-sanitarias, etc.); así mismo, las capacidades operativas y de procedimiento de las unidades exportadoras (capacitación, asesoría y ayuda en la elaboración de planes exportadores) y finalmente, la captura de oportunidades del mercado (gestión de redes y asociatividad de exportadores, misiones comerciales, etc.), dejando desatendidos los factores microeconómicos y de gestión de las organizaciones exportadoras. Todos estos son factores críticos para las organizaciones a la hora de alcanzar sus objetivos de comercio internacional en el corto y largo plazo.

El objetivo final que persigue este estudio es poner a disposición de las empresas colombianas y de las instituciones públicas y privadas, de promoción a las exportaciones, el conjunto de prácticas y estilos gerenciales que caracterizan a las Pymes exportadoras perdurables y sobresalientes, con el fin de que este conocimiento coadyuve al mejoramiento de las Pymes exportadoras colombianas.