

Ricardo Avellaneda  
Mauricio Nieto  
Willington Ortiz  
Carmenza Orjuela

**Bogotá-Región  
Empresas  
manufactureras  
exportadoras  
exitosas**

Bogotá-Región  
Empresas manufactureras  
exportadoras exitosas



Bogotá-Región  
Empresas manufactureras  
exportadoras exitosas

Ricardo Avellaneda

Mauricio Nieto

Willington Ortiz

Carmenza Orjuela



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Avellaneda Cortés, Ricardo

Bogotá-región. Empresas manufactureras exportadoras exitosas / Ricardo Avellaneda Cortés, Mauricio Alejandro Nieto Potes, Willington Ortiz Rojas, Carmenza Orjuela Camargo; adaptador Hernando Alberto Sierra Castillo; diseñador Juan Pablo Rativa González.

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad Ean, 2020

130 páginas

ISBNe 9789587566413

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. Comercio internacional | 2. Industria manufacturera -- Exportaciones |
| 3. Éxito en los negocios  | 4. Análisis económico                       |
| 5. Casos empresariales    | 6. Desarrollo del comercio                  |

I. Nieto Potes, Mauricio Alejandro

II. Ortiz Rojas, Willington

III. Orjuela Camargo, Carmenza IV. Hernando Alberto, Sierra Castillo (adaptador)

V. Rativa González, Juan Pablo (diseñador)

382.6 CDD23

#### **Edición**

Gerencia de Investigación y Transferencia

#### **Gerente de Investigación y Transferencia**

Leonardo Rodríguez Urrego

#### **Coordinadora de Publicaciones**

Laura Cediél Fresneda

#### **Corrección de estilo**

Juan Carlos Velásquez

#### **Diseño y diagramación**

Juan Pablo Rativa González

Publicado por Ediciones EAN, 2020.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 9789587566406

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2020. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN©

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69 | Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N° 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

# Tabla de contenido

1.	Introducción .....	17
2.	El entorno económico: análisis económico y de comercio internacional manufacturero. Colombia y Bogotá-Región .....	18
2.1	El proceso de financiarización de la economía mundial .....	19
2.2	El entorno económico de la manufactura en Bogotá-Región .....	23
2.2.1	El proceso de financiarización en Colombia y en la capital.....	23
2.2.2.	La producción manufacturera de la economía nacional y bogotana.....	27
2.2.3.	La tasa de cambio nacional y las exportaciones manufactureras de Bogotá.....	31
3.	Las exportaciones de Bogotá-Región .....	37
3.1	Las exportaciones totales del país y la participación de Bogotá-Región .....	37
3.2	Las exportaciones totales del país, sus departamentos y la ciudad capital.....	37
3.2.1	Los departamentos del país y las exportaciones regionales .....	40
3.3	Conclusiones del capítulo .....	55
4.	Identificación y análisis de las empresas exportadoras exitosas de Bogotá-Región.....	56
4.1	Empresas manufactureras exportadoras perdurables en Bogotá-Región.....	56
4.2	Manufactureras exportadoras sobresalientes .....	60
4.2.1	Sobresalientes por mayor valor exportado. ....	61
4.2.2	Sobresalientes por crecimiento sostenido.....	62
4.2.3	Sobresalientes por crecimiento acelerado.....	62
4.2.4	Sobresalientes por evolución interquinquenos.....	63
4.2.5	Exportadoras manufactureras sobresalientes.....	64
5.	Las exportaciones de Bogotá-Región y los subsectores manufactureros responsables .....	64
5.1	Los subsectores con mayor éxito exportador en la capital .....	64
5.1.1	Subsector de maquinaria y equipo. ....	66
5.1.2	Subsector de artículos de belleza y perfumería.....	69
5.1.3	Subsector de plásticos y caucho.....	71
5.1.4	Subsector farmacéutico.....	74

5.1.5	Subsector alimentos y bebidas.....	76
5.1.6	Subsector de piedras preciosas-esmeraldas.....	78
5.1.7	Subsector textil confección.....	79
5.1.8	Subsector químico.....	81
5.1.9	Subsector floricultura.....	82
6.	Caracterización empresarial-entrevistas de campo .....	84
6.1	Levapan.....	84
6.1.1	La empresa.....	84
6.1.2	Perfil de sus exportaciones.....	85
6.1.3	La tasa de cambio y el rol del Gobierno.....	86
6.1.4	La producción.....	86
6.1.5	Por qué estar en Bogotá-Región.....	87
6.1.6	El futuro.....	87
6.1.7	Datos.....	87
6.2	Ocati .....	87
6.2.1	La empresa.....	88
6.2.2	Perfil de sus exportaciones.....	88
6.2.3	La tasa de cambio y el rol del Gobierno.....	90
6.2.4	La producción.....	90
6.2.5	Por qué estar en Bogotá-Región.....	91
6.2.6	El futuro.....	92
6.2.7	Datos .....	92
6.3	Plastilene S. A.....	92
6.3.1	La empresa.....	93
6.3.2	Orientación estratégica.....	93
6.3.3	Procesos y productos. Tecnología, innovación .....	93
6.3.4	Exportaciones.....	95
6.3.5	Peso relativo de las exportaciones dentro de las ventas totales.....	96
6.3.6	Estrategias futuras.....	97
6.4	Procafecol-Juan Valdez.....	97
6.4.1	La empresa.....	98
6.4.2	Perfil de sus exportaciones .....	98
6.4.3	Tasa de cambio y rol del Gobierno .....	99
6.4.4	La producción.....	99
6.4.5	Por qué estar en Bogotá-Región.....	99
6.4.6	El futuro.....	100
6.4.7	Datos .....	100

6.5	Producciones Químicas S. A. ....	100
6.5.1	La empresa.....	100
6.5.2	Perfil de sus exportaciones .....	101
6.5.3	La tasa de cambio y el rol del Gobierno.....	102
6.5.4	La producción.....	103
6.5.5	Por qué estar en Bogotá-Región.....	103
6.5.6	El futuro.....	103
6.5.7	Datos .....	103
6.6	Promociones Fantásticas.....	104
6.6.1	La empresa.....	104
6.6.2	Perfil de sus exportaciones .....	105
6.6.3	La tasa de cambio y el rol del Gobierno.....	106
6.6.4	La producción.....	106
6.6.5	Por qué estar en Bogotá-Región.....	107
6.6.6	El futuro.....	107
6.6.7	Datos .....	107
6.7	Vitalis-Vitrofarma.....	108
6.7.1	La empresa.....	108
6.7.2	Perfil de sus exportaciones .....	109
6.7.3	La tasa de cambio y el rol del Gobierno.....	109
6.7.4	La producción.....	110
6.7.5	Por qué estar en Bogotá-Región.....	110
6.7.6	El futuro.....	111
6.7.7	Datos .....	111
6.8	C. I. Gemtec.....	111
6.8.1	La empresa.....	112
6.8.2	Perfil de sus exportaciones .....	112
6.8.3	La tasa de cambio y el rol del Gobierno.....	113
6.8.4	La producción.....	113
6.8.5	El futuro.....	114
6.8.6	Datos .....	114
7.	Puntos comunes y lecciones derivadas .....	115
7.1	Estrategias exportadoras .....	115
7.2	¿Por qué se exporta desde Bogotá? .....	115
7.3	La incidencia de la política nacional en las decisiones de comercio exterior .....	116
	Referencias .....	117

# Índice de tablas

Tabla 1.	Colombia —PIB—. Tasas promedio de crecimiento quinquenal .....	27
Tabla 2.	Colombia y Bogotá. Exportaciones 2007-2018-valor FOB —millones de dólares y porcentajes— .....	38
Tabla 3.	Colombia-exportaciones totales por departamento de origen. Millones de dólares FOB corrientes 2017 y 2018 .....	41
Tabla 4.	Antioquia. Principales productos exportados 2018. Dólares FOB y porcentajes .....	42
Tabla 5.	Bogotá-exportaciones de productos por ramas de actividad 2018. Dólares FOB y porcentaje.....	45
Tabla 6.	Bogotá. Exportaciones de manufacturas por sector de la producción-año 2018-valor en dólares FOB y porcentaje .....	47
Tabla 7.	Cundinamarca. Principales productos de exportación 2018. Dólares FOB y porcentaje .....	50
Tabla 8.	Valle del Cauca. Principales productos exportados 2018. Dólares FOB y porcentajes .....	52
Tabla 9.	Principales productos exportados 2018. Dólares FOB y porcentajes .....	53
Tabla 10.	Seis principales departamentos y Bogotá-Región exportadores en Colombia. Valor exportado y participación porcentual 2018. Millones de dólares .....	55
Tabla 11.	Selección empresas perdurables. Valor exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	58
Tabla 12.	Empresas que sobresalen por mayor volumen exportado 2008-2017. Millones de dólares .....	61
Tabla 13.	Empresas que sobresalen por presentar un mayor crecimiento sostenido. Índice de crecimiento del valor exportado 2008-2017 (2008=1).....	62
Tabla 14.	Empresas que sobresalen por presentar una tasa de crecimiento acumulada más rápida.....	62
Tabla 15.	Empresas que sobresalen por tener una mayor tasa de crecimiento interquinquenal .....	63

Tabla 16. Empresas manufactureras exportadoras que perduran y sobresalen .....	64
Tabla 17. Bogotá-Región. Subsectores manufactureros de las empresas exportadoras perdurables. Acumulado 2007-2017. Dólares corrientes y porcentaje.....	65
Tabla 18. Bogotá-Región. Empresas exportadoras perdurables. Estructura porcentual de las exportaciones de empresas perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	66
Tabla 19. Bogotá-Región. Subsector artículos de belleza y perfumería. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	69
Tabla 20. Bogotá-Región. Subsector plástico, caucho y materias primas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	71
Tabla 21. Bogotá-Región. Subsector farmacéutico. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	74
Tabla 22. Bogotá-Región. Subsector alimentos y bebidas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	76
Tabla 23. Bogotá-Región. Subsector esmeraldas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	78
Tabla 24. Bogotá-Región. Subsector textil confecciones. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	79
Tabla 25. Bogotá-Región. Subsector químicos. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	81
Tabla 26. Bogotá-Región. Subsector floricultura. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	82

# Índice de figuras

Figura 1.	Índice del volumen de intercambios títulos valor vs. inversión real. Años 1990-2007, PIB mundial = 1 12 .....	21
Figura 2.	Colombia, PIB quinquenal por ramas de actividades económicas. Porcentaje del PIB total-precios constantes 2005 .....	25
Figura 3.	Bogotá, PIB quinquenal por ramas de actividades económicas. Porcentaje del PIB total-precios constantes 2005 .....	25
Figura 4.	Colombia y Bogotá —PIB—. Tasas de crecimiento anual-precios constantes de 2005 .....	28
Figura 5.	Colombia-Bogotá-producto interno bruto. Total a precios constantes del 2005 .....	29
Figura 6.	Bogotá. Participación % de la manufactura bogotana sobre el total de la manufactura colombiana. Variables agregadas para el quinquenio 2013-2017 .....	30
Figura 7.	Colombia y Bogotá. Exportaciones totales-participación % Bogotá/Colombia-valor FOB-miles de dólares .....	30
Figura 8.	Resultados modelo doble logaritmo-modelo log-log para 49 años. 1970-2018 .....	33
Figura 9.	Resultados modelo de correlación simple no logarítmico para 49 años. 1970-2018 .....	34
Figura 10.	Resultados modelo de correlación simple no logarítmico para 19 años. 2000-2018 .....	35
Figura 11.	Colombia-valor de las exportaciones (FOB-millones de dólares) y la tasa de cambio promedio anual (pesos x dólares) .....	35
Figura 12.	Colombia-valor de las exportaciones (FOB-millones de dólares) y la tasa de cambio promedio anual —pesos por dólares— .....	36
Figura 13.	Colombia y Bogotá. Exportaciones totales-millones de dólares-valor FOB .....	38

Figura 14. Universo empresas exportadoras Colombia. Valor exportaciones anuales 2007 a 2017 .....	57
Figura 15. Sectores manufactureros exportadores perdurables Bogotá-Región. Millones de dólares .....	58
Figura 16. Sectores perdurables: distribución del valor exportado 2007-2017 .....	60
Figura 17. Sectores perdurables según el número de empresas .....	60
Figura 18. Tasas de crecimiento interquinenal .....	63
Figura 19. Bogotá-Región. Exportaciones acumuladas 2007-2017. Subsectores manufactureros perdurables. Millones de dólares corrientes .....	65
Figura 20. Bogotá-Región. Exportaciones de maquinaria y equipo. Total de empresas de maquinaria y equipo perdurables. Millones de dólares .....	67
Figura 21. Bogotá-Región. Exportaciones de cosméticos y artículos de belleza. Total de empresas perdurables. Millones de dólares .....	69
Figura 22. Bogotá-Región. Exportaciones de plástico y caucho. Total de empresas exportadoras perdurables. Millones de dólares .....	71
Figura 23. Bogotá-Región. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	74
Figura 24. Bogotá-Región. Subsector alimentos y bebidas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	76
Figura 25. Bogotá-Región. Subsector esmeraldas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	78
Figura 26. Bogotá-Región. Subsector textil confecciones. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	80
Figura 27. Bogotá-Región. Subsector químicos. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	81

Figura 28. Bogotá-Región. Subsector floricultura. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017 .....	83
Figura 29. Exportaciones Levapan 2008-2017. Millones de dólares .....	84
Figura 30. Exportaciones Ocati 2008-2017. Millones de dólares.....	87
Figura 31. Exportaciones Plastilene S. A. 2008-2017. Millones de dólares.....	92
Figura 32. Exportaciones Procafecol 2008-2017. Millones de dólares .....	97
Figura 33. Exportaciones Producciones Químicas S. A. 2008-2017. Millones de dólares .....	100
Figura 34. Exportaciones Promociones Fantásticas 2008-2017. Millones de dólares .....	104
Figura 35. Exportaciones Vitalis 2008-2017. Millones de dólares .....	108
Figura 36. Exportaciones C. I. Gemtec 2008-2017. Millones de dólares.....	111

*Locura es hacer lo mismo una y otra vez  
esperando obtener resultados diferentes.*

Albert Einstein



# 1. Introducción

En este libro se presenta un marco conceptual del entorno económico y subsectorial de las empresas manufactureras exportadoras con presencia en Bogotá-Región. El resultado de esta investigación es la identificación de las principales características del comportamiento del entorno macroeconómico, así como de las condiciones microeconómicas que presentan las organizaciones exportadoras de los diferentes subsectores de los cuales hacen parte.

Así mismo, se identifican las organizaciones que se consideran empresas manufactureras exportadoras exitosas, de acuerdo con los criterios establecidos en la presente investigación.

Se identifican los factores comunes de éxito exportador con el fin de que estos resultados se puedan considerar en la formación académica, en el diseño de políticas públicas o en las iniciativas de las empresas interesadas bien sea en acceder a nuevos mercados, o bien en consolidar su participación en aquellos en los cuales ya tienen presencia.

El presente trabajo da continuidad al esfuerzo realizado por este mismo grupo de investigación, el cual publicó la Universidad EAN y trata sobre las pymes exitosas exportadoras en el territorio nacional (Avellaneda *et al.*, 2012). Se complementa así el análisis estadístico y de entrevistas de profundidad sobre las características del entorno macro y las microeconómicas de las organizaciones exportadoras exitosas, ahora no solo en pymes, sino ampliando el marco conceptual del éxito exportador de las organizaciones en la geografía de Bogotá-Región<sup>1</sup>.

El éxito de las empresas manufactureras exportadoras se define, para el propósito de este trabajo, como la condición alcanzada por una empresa industrial que ha logrado

---

1 Bogotá-Región corresponde al área extendida de la ciudad capital que incluye los municipios circundantes donde ejerce una influencia económica directa, de manera que es posible identificar relaciones consistentes entre las empresas, el domicilio de los trabajadores y la circulación cotidiana de la población.

exportar ininterrumpidamente sus productos con valores que superan el millón de dólares anuales, durante la última década (2008- 2017), y que adicionalmente presentan un crecimiento de sus ventas al exterior, superior al promedio total de las empresas manufactureras exportadoras en Bogotá Región.

La definición de *éxito exportador* tiene ventajas para los propósitos de esta investigación, pues permite enfocar los esfuerzos de indagación en aquellas características económicas y organizativas que conducen a los mejores resultados de la industria en un periodo lo suficientemente amplio para descontar posibles eventos coyunturales.

El libro se inicia con un análisis de los procesos económicos mundiales recientes, en cuanto elemento del entorno de las organizaciones exportadoras de la capital. Efectúa comparaciones entre las exportaciones totales del país y las de Bogotá-Región, y, adicionalmente, analiza la participación de los principales departamentos en los que se ubican las organizaciones exportadoras.

Posteriormente, el libro avanza hacia a la identificación de los subsectores a los que pertenecen las empresas perdurables en la actividad exportadora, para finalizar con la identificación y el análisis específico de algunas de las empresas a las que se les aplicó entrevistas de profundidad.

Finalmente, se incluyen conclusiones generales derivadas del estudio de las empresas y del entorno en el cual se desenvuelven.

## **2. El entorno económico: análisis económico y de comercio internacional manufacturero. Colombia y Bogotá-Región**

Con el fin de identificar, de lo general a lo particular, los factores macro y micro-económicos comunes a las organizaciones manufactureras exportadoras exitosas ubicadas en Bogotá y en su área de influencia, el primer numeral de este capítulo se concentra en el análisis del entorno desde la perspectiva de una de las tendencias globales más importantes de las últimas décadas: la financiarización.

Posteriormente, en un segundo numeral, el análisis del entorno avanza comparando la ciudad capital con el conjunto de la economía colombiana, tanto desde la perspectiva de su estructura productiva como desde su dinámica y sus especializaciones subsectoriales.

Finalmente, un tercer numeral del presente capítulo se concentra en los subsectores que se destacan en las exportaciones manufactureras de Bogotá-Región, dados los criterios de éxito establecidos por la presente investigación. Los demás capítulos desarrollan el análisis microeconómico y gerencial de las empresas exitosas exportadoras de la capital.

## **2.1 El proceso de financiarización de la economía mundial**

La financiarización de la economía global es uno de las categorías económicas más analizadas y discutidas dentro de la teoría económica reciente.

Podemos rastrear sus precedentes en autores como T. Veblen, J. M. Keynes y J. K. Galbraith, en las referencias al creciente peso de las finanzas de parte de H. Magdoff a mitad de los años sesenta del pasado siglo, y en realidad parece considerarse que la corriente vinculada a la *Monthly Review* a la que pertenece, fue la precursora de la tesis de la financiarización (Foster y Magdoff, 2009) y las tesis de H. Minsky. No obstante, no fue hasta los años noventa cuando la utilización del concepto de financiarización adquirió mayor notoriedad de la mano del *Boiling point* de Kevin Phillips. (Mateo, 2015)

Esta categoría se refiere a cómo el proceso de ganancia en la importancia relativa del sector financiero, no solo en términos económicos sino políticos, se originó en los países anglosajones y luego se extendió, con diferentes intensidades, al resto de países desarrollados y a ciertos países emergentes con diferentes aristas (Medialdea, 2010).

El significado central de la categoría es que la economía global está ahora dominada por la esfera financiera, y no ya por la economía real de bienes y servicios que se producen y se comercializan. Debe señalarse que es el proceso de crecimiento y acumulación del capital lo que en su evolución ha cambiado de núcleo y motor durante la historia.

Si durante los siglos XVII y XVIII las actividades comerciales y agropecuarias constituyeron el motor y el núcleo de la acumulación, a partir de la Revolución Industrial del siglo XIX estos cambiaron de foco y convirtieron la producción manufacturera en la actividad que dinamizó todo el proceso de crecimiento. A partir del fin de la Segunda Guerra Mundial, se dio una época en la que el sector financiero se fortaleció de manera significativa y progresiva, así como adquirió la capacidad de financiar los grandes proyectos de inversión tanto públicos como privados para la necesaria reconstrucción de los países. De esta manera, los procesos acumulativos de capital y los mayores márgenes de utilidad se dirigieron de manera paulatina de la manufactura hacia las actividades de la intermediación financiera, acompañándose de cambios profundos en las matrices institucionales de casi todas las economías del mundo. En la década de los ochenta, a finales del siglo XX, este sector adquiere la capacidad de impulsar las reformas necesarias que exigen pasar el foco de la acumulación de la manufactura a las actividades financieras.

Un indicador medular que corrobora este proceso lo constituyen las cifras de la inversión nueva, las cuales, a nivel mundial, se han dirigido hacia las actividades financieras, principalmente, a los mercados *spot* y de derivados —o *spot and derivatives markets*—<sup>2</sup>. Estas actividades, como se indica en la gráfica de la Figura 1, han crecido de manera exponencial mientras los mercados de inversión en sectores reales se mantienen en tasas de crecimiento mucho más lentas. Así, puede afirmarse que el valor del volumen de intercambios de títulos valores de especulación financiera llega hoy a ser 100 veces más importante que los flujos para la inversión real.

Como se señaló el Simposio de St. Gallen, realizado en Suiza en el 2018, «tenemos un problema masivo en las finanzas. El 90 % de la inversión se está realizando en el sector financiero mientras que tan solo el 10 % se destina a la economía real». De igual forma, la consultora McKinsey presentó estimaciones que indican lo siguiente:

El *stock* financiero total del mundo está llegando a los \$118 mil millones de dólares, lo que representaría cerca de tres veces el producto interno bruto (PIB) del

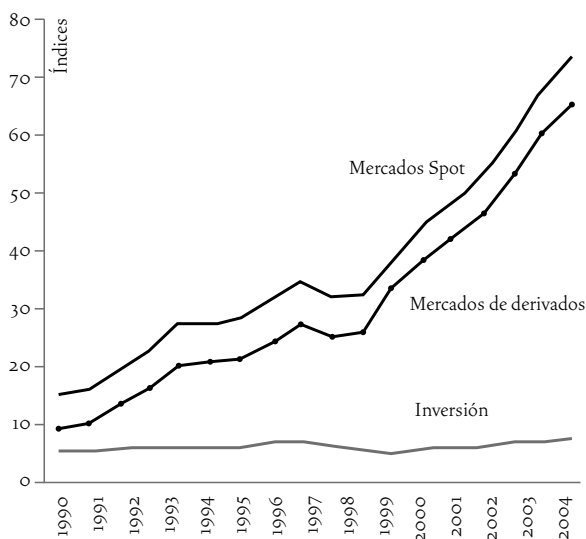
---

2 Mercados *spot* se refiere a mercados en efectivo con transacción *cash* de, por ejemplo, *commodities*. Por su parte, *mercados de derivados* se refiere a mercados de derivado, como, por ejemplo, «empaquetados» con respaldo hipotecario.

mundo. La estimación se obtiene sumando el monto de los depósitos bancarios, la deuda estatal y corporativa y la capitalización del mercado global. La cantidad de inversiones financieras mundiales medida por este criterio se ha multiplicado por diez desde 1980 y su peso en el equivalente mundial del PIB se ha más que triplicado. (McKinsey, 2005)

Así, es posible citar cientos de estudios adicionales que coinciden en señalar que la inversión fresca se dirige hoy hacia el sector financiero, el cual, de manera consecuente, presenta una dinámica superior a todos los demás sectores. Esto se traduce en una ganancia en la participación porcentual dentro del PIB mundial en general, y de los países en particular, razón por la cual su incidencia en la definición de políticas económicas y sociales es muy elevada y creciente.

**Figura 1.** Índice del volumen de intercambios títulos valor vs. inversión real.  
Años 1990-2007, PIB mundial = 1.



Fuente. Elaboración propia con base en <https://alternatives-economiques.fr>

Este proceso de la economía global es, en gran parte, el resultado de las tendencias que los *policies makers* —la Universidad de Chicago, Ronald Reagan, Margaret Tacher, etc.— quienes impulsaron por medio de leyes, políticas económicas y la promoción de cambios culturales lo que luego se denominó políticas neoconser-

vadoras (Krugman, 2008). El acompañamiento de estas políticas por parte de las entidades financieras y reguladoras globales, esto es, el Banco Mundial —BM—, el Fondo Monetario Internacional —FMI—, la Organización Mundial del Comercio —OMC—, la Reserva Federal de los Estados Unidos y el Banco Central Europeo, así como el Consenso de Washington, facilitó la rápida expansión de estas políticas y los necesarios cambios culturales hacia la totalidad del planeta durante las décadas de 1980 y 1990 (Krugman, 2008).

Entre los efectos que este comportamiento de la inversión global genera se encuentra el señalado por Ben Fine (2011), quien muestra cómo,

las finanzas se han expandido de manera desproporcionada, con los correspondientes efectos negativos en el volumen y la eficiencia de la acumulación de capital y causando disfunciones en la reproducción económica y social [...]. Esto es importante para comprender el lento crecimiento del PIB mundial desde el final del auge de la posguerra y las causas y el curso de la crisis actual. Se enfatiza la estrecha relación entre la financiarización y el neoliberalismo, este último ha pasado por una fase de shock (de la intervención estatal destinada a promover el capital privado en general y las finanzas en particular), seguido de una intervención adicional para sostener la financiarización y responder a sus disfunciones. (Fine, 2011)

Al ser estas tendencias de la financiarización y del aletargamiento del crecimiento de carácter global, la economía colombiana, en general, y la bogotana en particular, no podían escapar a ellas. Las cifras que se muestran a continuación para el país y el distrito capital así lo corroboran.

Aunque no es el objeto de la presente investigación, cabe señalar que junto con el proceso de financiarización global, la humanidad accede a otro proceso de —tal vez— mayor trascendencia que ha sido denominado la Revolución Industrial 4.0 o Revolución de las Nuevas Tecnologías, entre una diversidad de denominaciones que reúnen también de diferentes formas los avances en la inteligencia artificial (IA), la nanotecnología, la biotecnología, la robótica, los androides y otra cantidad de adelantos en medicina, informática, genética, etc. Esta Revolución Industrial 4.0 retroalimenta de manera positiva el proceso global de financiarización puesto que los márgenes de utilidad aumentan en la medida en que la eficiencia

y la eficacia de los procesos de intermediación son cada día mayores gracias a su automatización y robotización.

Como lo señala el estudio de Roland Berger (2014), en este y otros sectores productores de bienes y servicios la Revolución Industrial 4.0 será responsable en los próximos diez años de que un quinto de los puestos de trabajo desaparezca, y solo en Francia tres millones de personas pierdan su empleo. Esta consultora señala que, de no modificarse el ordenamiento social actual, este hecho conducirá a graves conflictos. NuitDebout, los chalecos amarillos y otra serie de movimientos de protesta europeos los conforman, en su mayoría, «jóvenes sin futuro» que saben cómo serán sustituidos por robots, inteligencia artificial o androides en los próximos años.

De igual forma, cada vez es más claro que la mayor parte de la humanidad desea trabajar, lo cual demuestran los plebiscitos sobre renta básica universal que se han realizado en Europa recientemente. Nadie quiere estar ocioso sin una labor digna y remunerativa, no solo en el aspecto monetario sino intelectual, creativo, artístico y humano. La financiarización y la Revolución Industrial 4.0 son procesos que le están planteando, en la época actual, retos muy significativos a la humanidad, mucho más en los países emergentes en los que los impactos negativos de la sustitución de la mano de obra producto de la Revolución 4.0 pueden ser de mayor magnitud.

## **2.2. El entorno económico de la manufactura en Bogotá-región**

### ***2.2.1 El proceso de financiarización en Colombia y en la capital.***

En el contexto señalado de la financiarización mundial la estructura productiva del país y de la ciudad evolucionan hoy de manera similar. Tanto en la economía del país como en la de Bogotá-Región la elevada dinámica del sector financiero lo ha llevado a ocupar, desde hace décadas, la mayor participación de todos los sectores productores de bienes y servicios, superior desde hace años al 20 % del PIB total (DANE, 2018). Sin embargo, lo que es más significativo es la tendencia sistemática del sector financiero a aumentar su participación dentro de los sectores productivos y de servicios, llegando hoy a un 20,4 % del total del PIB nacional (véase

la Figura 2). En específico, en Bogotá la participación del sector financiero supera, lógicamente, el promedio nacional, y pasó —tal como lo ilustra la gráfica de la Figura 3— del 30,7 % —en el quinquenio 2003-2007— al 34,1 % —en el quinquenio 2013-2017— de la producción de Bogotá-Región.

Consecuentemente, esta elevada participación es el reflejo de una gran dinámica sectorial y, por tanto, de márgenes de utilidad superiores al promedio de la economía nacional. Tales indicadores sectoriales llevan a la ciudad a tener una creciente influencia tanto económica como política en las instituciones ejecutiva, legislativa y judicial del país.

Por su parte, los sectores productores de bienes reales transables, principalmente, la manufactura y el sector agropecuario, han perdido dinámica en su crecimiento y, por ende, pierden participación dentro del producto interno bruto tanto a nivel nacional como de Bogotá-Región.

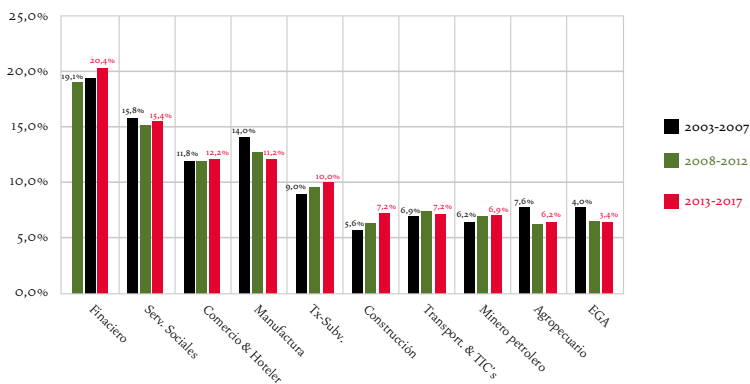
En particular, la manufactura a nivel nacional pasó durante los tres últimos quinquenios del 14 % al 11,2 %, y en la capital del 12,9 % al 9,2 %. Es una situación similar a la que presenta el sector agropecuario, el cual, a nivel nacional, pasó del 7,6 % del PIB al 6,2 % en el mismo periodo. Es claro que la pérdida de la manufactura de más de tres puntos porcentuales en la participación en 17 años implica un cambio muy importante en la estructura productiva del país, si bien algunos analistas consideran que este comportamiento del sector manufacturero dentro de la producción total a través del tiempo corresponde a una tendencia natural en favor de los servicios modernos, incluido el sector financiero.

No obstante, es necesario señalar que en Colombia existen dos hechos relevantes que impiden sostener la afirmación según la cual la estructura productiva del país sufre en la actualidad los cambios que experimentaron en su momento las economías hoy desarrolladas, como, por ejemplo, Alemania, Francia, Estados Unidos o incluso Corea del Sur, en las que la manufactura y el sector agropecuario cedieron peso porcentual al sector financiero y a los servicios modernos.

En primer lugar, en estos países —hoy desarrollados— la manufactura se convirtió en el sector más importante de la economía con una participación dentro del PIB total que llegó a niveles superiores al 28 o 30 %, para luego sí empezar a

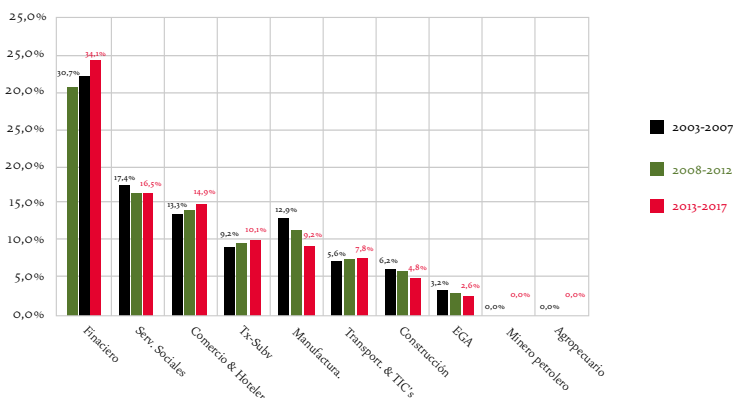
ceder puntos frente al sector financiero y a los servicios modernos. En Colombia, por el contrario, la manufactura nunca superó el 20 %. En su mejor año —1975— este sector llegó al 19,7 % (DANE, 2019) y, de inmediato, antes de resolver los problemas de la informalidad —los cordones de miseria urbanos y tantos otros síntomas de una pobreza estructural que sí se superaron ampliamente en los países realmente industrializados— comenzó a disminuir su dinámica y su peso relativo, de manera que llegó, en el 2017, al 8,4 % del total del PIB.

**Figura 2.** Colombia, PIB quinquenal por ramas de actividades económicas. Porcentaje del PIB total-precios constantes 2005.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2017.

**Figura 3.** Bogotá, PIB quinquenal por ramas de actividades económicas. Porcentaje del PIB total-precios constantes 2005.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2017.

En contraste, es posible señalar cómo países emergentes que se industrializaron a partir de las décadas de los setenta y los ochenta, como, por ejemplo, Corea del Sur, hoy cuentan con manufacturas de tecnologías complejas tales como la electrónica profesional, la robótica, las telecomunicaciones, la producción de automóviles, los productos químicos, la construcción naval y los aceros de alta calidad, de manera que generan un PIB manufacturero superior al 30 % y cuentan con un PIB per cápita cercano a los USD 30 000 anuales.

La disminución temprana del peso relativo de la manufactura y la hipertrofia del sector informal en Colombia ha llevado a numerosos analistas a caracterizar este proceso como de «desindustrialización», sin caer en cuenta de que, sin embargo, a fin de que una economía se desindustrialice es necesario que se industrialice antes, lo cual nunca sucedió en Colombia<sup>3</sup>.

Durante los últimos años —2003-2017— los sectores que han aumentado su participación en el PIB son los del comercio —el cual incluye un componente muy importante de ocupaciones informales—, la construcción privada —pero principalmente la pública (4G)—, el sector minero-petrolero con su volatilidad en precios, característica de los recursos no renovables y, lógicamente, el sector financiero con el aumento de participación señalado. Mientras tanto, los más importantes sectores productivos generadores de riqueza —la manufactura, el agropecuario y los servicios modernos o EGA— han disminuido su dinámica y, por tanto, su participación en el PIB.

Esta recomposición de la estructura de la producción colombiana a favor del sector financiero, la construcción pública o 4G y el comercio con elevados componentes de empleo informal, en detrimento de los sectores productivos agropecuario y de manufactura, se traduce hoy en la otra tendencia señalada para el proceso de financiarización: la disminución del ritmo de crecimiento de la producción.

---

3 De acuerdo con Ocampo (20 de julio de 2013), «hay muchos mitos sobre este tema. El primero es que la desindustrialización es inevitable después de cierto nivel de desarrollo. Eso es cierto, pero ocurre más o menos al doble del ingreso por habitante que tiene Colombia».

**Tabla 1.** Colombia — PIB—. Tasas promedio de crecimiento quinquenal

Quinquenio	Tasa
2002-2006	5,5%
2007-2011	4,0%
2012-2016	3,5%

Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

En efecto, en el quinquenio 2002-2006 la tasa promedio de crecimiento del PIB en Colombia fue de 5,5 %, en el 2007-2011 del 4,0 % y en el 2012-2016 del 3,5 %. En este contexto de disminución promedio del ritmo de crecimiento, las ocupaciones informales llegaron en el país al 48,0 % de la ocupación total en el 2018, porcentaje al que, cuando se le suma el desempleo abierto en el mismo año —12,8 %—, se llega a una elevadísima tasa de desempleo real del 60,8 %, con niveles de ingreso, condiciones laborales, salud y educación muy reducidas (DANE, 2018).

Según el DANE (2019),

en enero de 2019 la tasa de desempleo en Colombia aumentó un punto porcentual respecto al mismo mes de 2018, cuando fue de 11,8 %. El sector agropecuario, es uno de los más afectados. Para el mes de marzo de 2019, la tasa de desempleo fue 10,8 %, lo que representó un aumento de 1,4 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (9,4 %).

### **2.2.2 La producción manufacturera de la economía nacional y bogotana<sup>4</sup>.**

En cuanto al crecimiento de los sectores productivos, además de la pérdida de dinamismo señalada, otro de los fenómenos que se observan es el de una relocalización de las plantas de producción desde el centro del país hacia los puertos a fin de viabilizar y hacer más competitivas sus exportaciones. Por esta razón, las tasas de crecimiento de la producción de algunas regiones del país, en particular las de la

---

4 Las cifras sobre la manufactura nacional y bogotana corresponden a la Encuesta Anual Manufacturera —EAM— Colombia, elaborada por el DANE. Es un resumen de las variables principales según departamentos y el total nacional. Los valores se expresan en miles de pesos y porcentajes, y corresponden al 2017.

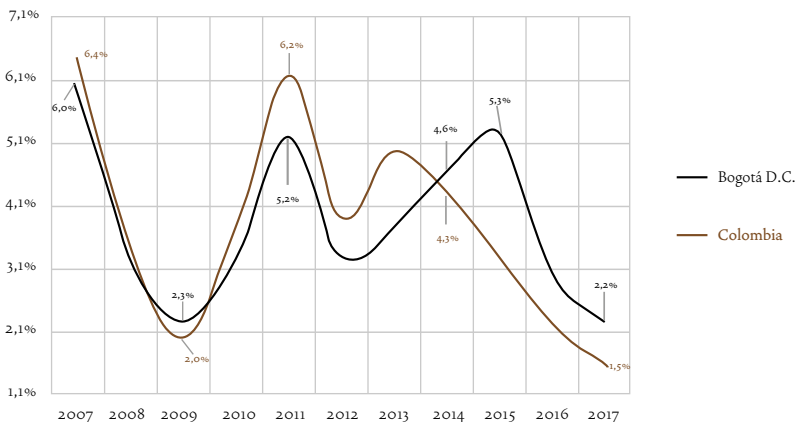
costa Atlántica, aumentan, mientras que las de la ciudad capital pierden de manera lenta pero constante su participación en el conjunto de la economía nacional.

Como lo ilustran las gráficas de las figuras 4 y 5, las tasas de crecimiento del producto interno bruto de la capital si bien oscilan alrededor de las del total nacional, cuando se calcula la participación promedio de los últimos quinquenios pasan del 26,34 % (2003-2007) al 26,2 % (2008-2012) y al 26,07 % (2013-2017), lo cual, si bien son pérdidas poco significativas para un periodo de 17 años, sí evidencian la tendencia de disminución señalada.

La participación de Bogotá-Región en el contexto de la producción total nacional (PIB) no ha superado el 26,6 % ni ha disminuido su participación del 25,4%, de modo que su participación se ubica, en promedio, en este periodo, en el 26,1 %. De esta forma, Bogotá participa en el mediano plazo —en promedio— en un 26 % de la producción total nacional.

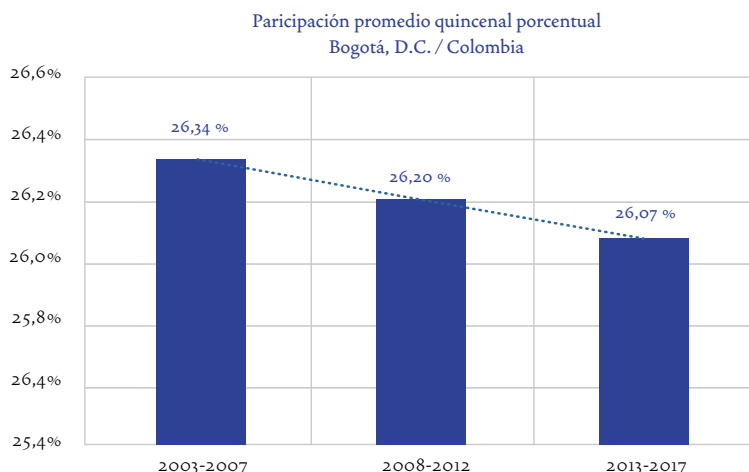
Así, la ciudad capital tiene una participación promedio del 26 % en el PIB nacional con una leve tendencia a disminuir dicha participación. En cuanto al valor agregado manufacturero, es decir, si se excluyen del PIB los impuestos y los subsidios del Estado, la participación de la manufactura bogotana representa tan solo un 17,6 % del total nacional en el quinquenio 2013-2017.

**Figura 4.** Colombia y Bogotá —PIB—. Tasas de crecimiento anual-precios constantes de 2005.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

**Figura 5.** Colombia-Bogotá-producto interno bruto. Total a precios constantes del 2005.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

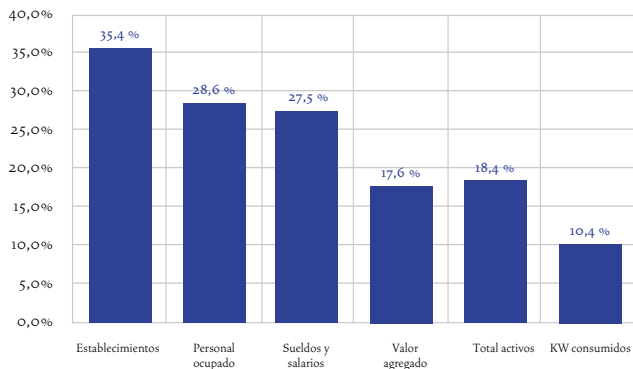
En el número de establecimientos Bogotá participa con un 35,4 %, cifra que permite pensar que esta elevada cifra está representada por un alto número de establecimientos de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera.

Cuando se calcula la productividad de la manufactura bogotana, entendiendo por esta el valor agregado como proporción del personal ocupado total, esta es de COP 369,3 millones en el 2017, mientras la misma cifra para la manufactura total nacional se eleva a COP 589,4 millones.

La diferencia entre la productividad de la capital y la productividad de la manufactura promedio nacional se explica por el hecho de que Bogotá reúne en una mayor proporción —con respecto a las demás ciudades del país que cuentan con establecimientos manufactureros— empresas de la micro, la pequeña y la mediana industria con muy bajas productividades, como ya se señaló.

La cifra del total de activos, con una proporción de Bogotá de tan solo el 18,4 % de la del país, es consistente con la afirmación de la elevada concentración de mipymes en la ciudad capital, pues este tipo de empresas cuentan con un bajo nivel de inversiones en maquinaria y equipo, así como en los demás componentes de los activos.

**Figura 6.** Bogotá. Participación % de la manufactura bogotana sobre el total de la manufactura colombiana. Variables agregadas para el quinquenio 2013-2017.

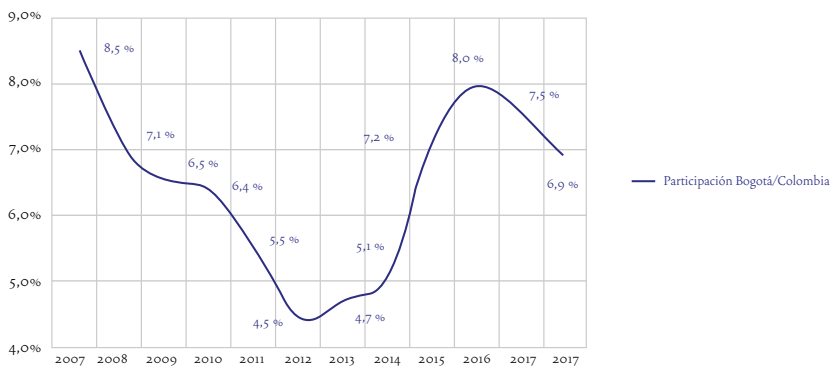


Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

Los restantes componentes de la encuesta manufacturera —personal ocupado con el 28,6 % y sueldos y salarios con el 27,5 %— son consistentes con la participación de Bogotá en el PIB total del 26 % promedio, así como con las afirmaciones realizadas sobre la productividad y la proporción de establecimientos.

La gráfica de la Figura 7 ilustra el comportamiento de las exportaciones totales de Bogotá como proporción del total nacional entre el 2007 y el 2018. La trayectoria señalada indica una banda de participación que oscila entre el 4,5 % —mínimo en el año 2012— y el 8,5 % —máximo en el año 2007—.

**Figura 7.** Colombia y Bogotá. Exportaciones totales-participación % Bogotá/Colombia-valor FOB-miles de dólares.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

### **2.2.3. La tasa de cambio nacional y las exportaciones manufactureras de Bogotá.**

Una discusión muy común, en particular en los últimos años, se da en torno a si la relación estadísticamente significativa que siempre se acepta existe entre una tasa de cambio devaluada y un aumento en el valor de las exportaciones. Esta discusión se ha incrementado, sobre todo ahora que esta relación parece haber desaparecido.

Como lo señaló Roberto Junguito (22 de octubre de 2015), un estudio reciente del World Economic Outlook o WEO 2015, en su tercer capítulo, plantea un tema de mucho fondo y discusión actual en Colombia, y es si las grandes fluctuaciones que se vienen registrando en las tasas de cambio en todos los mercados tienen o no una incidencia en los flujos de comercio, esto es, en las exportaciones e importaciones de los países:

Algunos analistas plantean que el impacto es significativo y consistente con lo esperado por la teoría económica tradicional. Esto es, que una devaluación de la tasa de cambio real estimula las exportaciones ya que estas resultan ser más baratas para los compradores del extranjero y reduce la demanda de productos importados que se encarecen en términos de la moneda local, en nuestro caso, pesos, como resultado de la depreciación de la tasa de cambio. Otros analistas argumentan que actualmente se ha perdido ese vínculo y se han desconectado la tasa de cambio y los flujos de comercio en la experiencia más reciente.

Veamos los resultados que arroja un análisis econométrico de correlación simple entre las dos variables.

#### ***Modelo doble logaritmo-modelo log-log para 49 años. 1970-2018.***

En primer lugar, a fin de encontrar la correlación que existe entre el valor de las exportaciones totales del país medidas en dólares FOB y la tasa de cambio de pesos por dólar promedio anual se utilizó la correlación doble logarítmica —modelo log-log—, la cual genera la linealidad deseada en los parámetros que no existe antes de la aplicación de los logaritmos.

En el modelo log-log los coeficientes permiten determinar cuál es el impacto de las variables independientes —en este caso tasa de cambio— sobre la

variable dependiente —exportaciones—. El coeficiente  $\beta_1$  en un modelo log-log representa la elasticidad de la variable  $Y$  con respecto a la variable  $X$ , es decir, en cuánto varían las exportaciones cuando la tasa de cambio se modifica en un 1 %, esto es, que el coeficiente de  $X = \beta_1$  representa el cambio porcentual en las exportaciones cuando se producen cambios en la tasa de cambio.

El modelo log-log que se utilizó es:

- observaciones = 49 años;
- $\log Y = \beta_0 + \beta_1 \log X$ .

Donde:

- $Y$  = valor de las exportaciones anuales total país, en dólares FOB;
- $X$  = valor de la tasa de cambio, pesos por dólar promedio anual;
- $\beta_1$  = es la elasticidad entre la tasa de cambio y las exportaciones —cuando  $X$  varía en un 1 %  $Y$  varía en promedio un  $\beta_1$  %—.

Regresión doble logarítmica:

- $\log Y = \beta_0 + \beta_1 \log X$ ;
- $\log Y = 2,23676811 + 0,63890089 \log X$ ;
- elasticidad = 0,639.

Por tanto, de acuerdo con esta ecuación, las exportaciones varían en un 0,639 % cuando la tasa de cambio lo hace en un 1 %.

Recuérdese que el  $R^2$  se interpreta como la proporción de la variación muestral de  $Y$  —en este caso el logaritmo del valor en dólares FOB de las exportaciones— explicada por el modelo, es decir, por el logaritmo de la tasa de cambio  $X$  en pesos por dólar promedio anual<sup>5</sup>.

---

5 Véase al respecto Goldberger (2001, p. 8).

**Figura 8.** Resultados modelo doble logaritmo-modelo log-log para 49 años. 1970-2018.

Función de doble logaritmo= Logaritmo del valor en dólares FOB de las exportaciones en función de la tasa de cambio (Pesos x dolar)

$Log Y = f(Log TC)$

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	92,3%
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	85,2%
R <sup>2</sup> ajustado	84,9%
Error típico	0,21088833
Observaciones	49

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	na de cuadra	dio de los cua	F	Valor crítico de F
Regresión	1	12,0055465	12,0053465	269,941472	4,1514E-21
Residuos	47	2,09027269	0,044447389		
Total	48	14,0956192			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95%	Superior
Intercepción	2,23676811	0,10669575	20,9639848	1,7092E-25	2,02212394	2,45141228	2,02212394	2,45141228
Variable X1	0,63890089	0,03888648	-16,4298957	4,1514E-21	0,56067137	0,71713041	0,56067137	0,71713041

Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

Debe recordarse que el R<sup>2</sup> aumenta siempre de valor al aumentar de número de regresores, sean estos relevantes o no, por tanto, al tomar 49 años la validez del coeficiente de correlación múltiple mejora en comparación con la regresión de 11 observaciones.

**Modelo de correlación simple no logarítmico para 49 años. 1970-2018.**

Un modelo alternativo es la regresión simple sin logaritmos, el cual arroja los resultados que se presentan en la Figura 9.

**Figura 9.** Resultados modelo de correlación simple no logarítmico para 49 años.  
1970-2018.

Valor en dólares FOB de las exportaciones en función de la tasa de cambio (Pesos x dólar)  
 $Y_{Fob} = f(TC \text{ \$xUS\$})$

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	71,6%
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	51,3%
R <sup>2</sup> ajustado	50,3%
Error típico	12204,0488
Observaciones	49

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	suma de cuadrados	media de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	7373574929	7373574929	3,9845.5285	0,06219388
Residuos	47	3859608125	227035772		
Total	48	1,4374E+10			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95%	Superior
Intercepción	2581,77845	2576,16207	1,00218013	0,32138855	-2600,79116	7764,34805	-2600,79116	7764,34805
Variable X1	11,6755423	8,4196597	-1,99613448	0,06219388	-34,5707022	0,95715619	-34,5707022	15,0137543

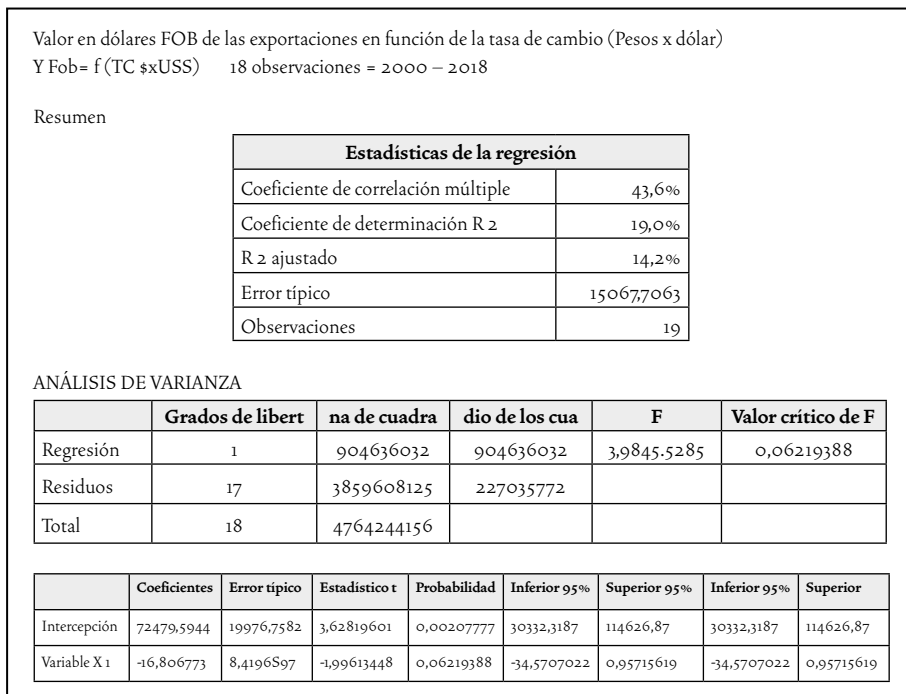
Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

El poder explicativo de la tasa de cambio, al no corregir la linealidad con los logaritmos, disminuye a un R<sup>2</sup> de 71,6 % y de 51,3 %.

**Modelo de correlación simple no logarítmico para 19 años. 2000-2018.**

Cuando se toma el periodo del *boom* minero petrolero (2000-2018) y la destorcida, con las fuertes oscilaciones en el precio del petróleo y de las demás *commodities* (ferroñíquel, carbón), el poder explicativo de la tasa de cambio disminuye de manera significativa, lo cual hace más compleja la explicación de esta correlación.

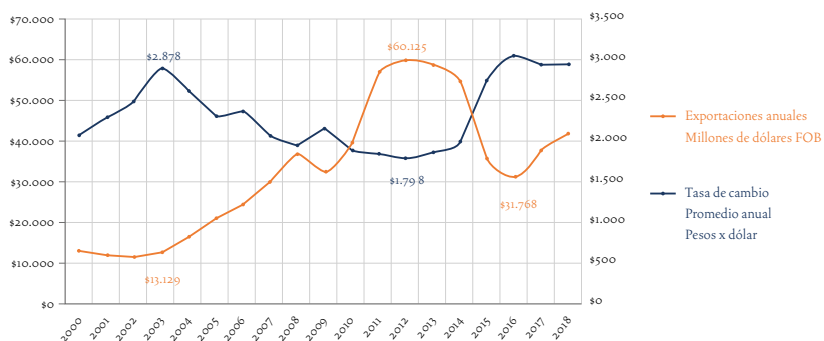
**Figura 10.** Resultados modelo de correlación simple no logarítmico para 19 años. 2000-2018.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

El gráfico de la Figura 11 ilustra este hecho; allí se observa una correlación que coincide con el R<sup>2</sup> de 43%.

**Figura 11.** Colombia-valor de las exportaciones (FOB-millones de dólares) y la tasa de cambio promedio anual (pesos x dólares).

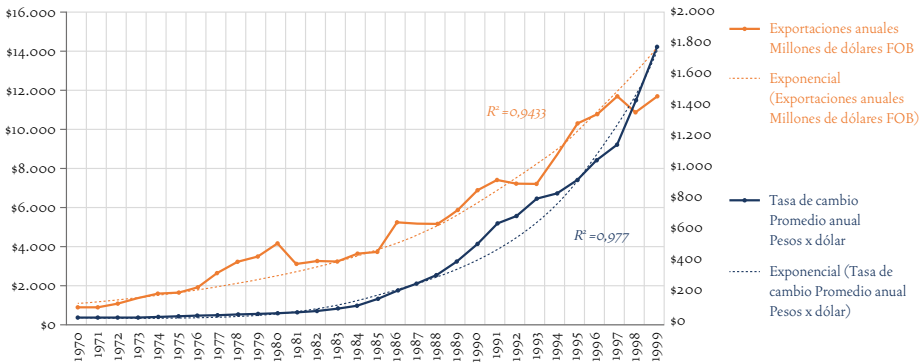


Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019 y Banco de la Republica, 2019.

### Modelo de correlación simple no logarítmico para 30 años. 1970-1999.

Como se observa en el periodo 1970-1999, en el que los precios de las *commodities* no sufrieron las fuertes oscilaciones que experimentaron en el periodo 2000-2018, el coeficiente de correlación y el de determinación presentan resultados aun mejores que los de la función log-log para el largo plazo 1970-2018. El gráfico de la Figura 12 y los R<sup>2</sup> de las líneas de tendencia son consistentes con las estadísticas de regresión.

**Figura 12.** Colombia-valor de las exportaciones (FOB-millones de dólares) y la tasa de cambio promedio anual —pesos por dólares—.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019 y Banco de la República, 2019 .

### Conclusión del análisis de correlación aplicado a la tasa de cambio y el valor de las exportaciones.

En conclusión, durante el periodo de largo plazo 1970-2018, con 49 observaciones —49 años— el poder explicativo de la tasa de cambio es estadísticamente muy significativo, con coeficientes de correlación R<sup>2</sup> y determinación de 93,2 % y 85,2 %, respectivamente. Estos estadísticos caen a 43,6 % y 19,0 % en el periodo 2000-2018, en el cual precisamente se experimentaron fuertes oscilaciones en los precios de las *commodities*, que son los principales rubros de exportación del país. La correlación correspondiente al periodo 1970-1999 presenta los coeficientes más elevados.

Se puede señalar, sin embargo, que el poder explicativo de la tasa de cambio como determinante del valor exportado varía de forma significativa cuando los pre-

cios de los principales productos exportados, en nuestro caso *commodities*, sufren oscilaciones importantes, como es el caso de Colombia en el periodo 2000-2018.

Así, la «sabiduría tan popular» entre los economistas, según la cual existe una correlación positiva entre la tasa de cambio y el valor de las exportaciones, es efectivamente cierta en largos periodos, pero debe matizarse si se tienen en cuenta otras variables, en particular las variaciones en los precios de los productos de mayor peso en la canasta exportadora del respectivo país.

Cómo se muestra más adelante, en los casos en que la composición de las exportaciones exige un componente importado considerable de insumos, una devaluación no necesariamente es un estímulo de sus exportaciones, si se tiene un efecto neutro o incluso negativo en el valor total exportado. Así, por ejemplo, para aquellas empresas manufactureras basadas en materias primas nacionales e intensivas en mano de obra no calificada el componente importado no es significativo y, por ende, las oscilaciones de la tasa de cambio juegan un papel fundamental en sus exportaciones. Por el contrario, en aquellos procesos de producción manufacturera que exigen la incorporación de productos importados en una elevada proporción estas oscilaciones de la tasa de cambio pierden significación.

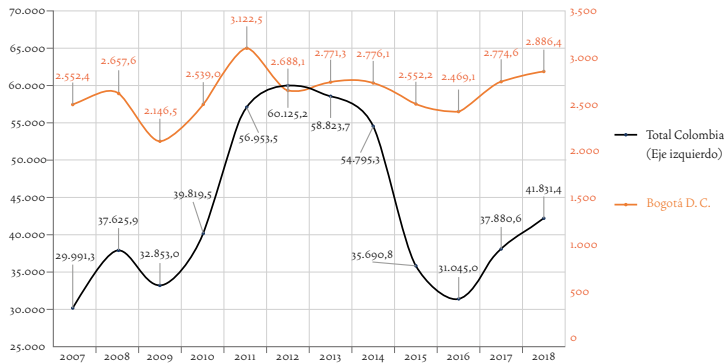
### **3. Las exportaciones de Bogotá-Región**

#### **3.1 Las exportaciones totales del país y la participación de Bogotá-Región**

En el presente numeral se analiza en términos agregados la importancia relativa de las exportaciones de Bogotá-Región dentro del total nacional. Los datos para el análisis del capítulo corresponden a los años 2017 y 2018 con respecto a los departamentos de origen, y en el análisis de los productos específicos por departamento al 2018.

El gráfico de la Figura 13 y la Tabla 2 presentan las cifras agregadas de las exportaciones del país y de Bogotá-Región. Se observa en ellas que, dentro del conjunto nacional, Bogotá no alcanza una cifra superior a los tres mil millones de dólares de exportaciones y que su participación dentro del total exportado por la economía colombiana no supera el 9 %.

**Figura 13.** Colombia y Bogotá. Exportaciones totales-millones de dólares-valor FOB.



Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

**Tabla 2.** Colombia y Bogotá. Exportaciones 2007-2018-valor FOB —millones de dólares y porcentajes—.

Origen	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Colombia	29.991,3	37.625,9	32.853,0	39.819,5	56.953,5	60.125,2	58.823,7	54.795,3	35.690,8	31.045,0	36.769,2	41.831,4
Bogotá D.C.	2.552,4	2.657,6	2.146,5	2.539,0	3.122,5	2.688,1	2.771,3	2.776,1	2.552,2	2.469,1	2.774,6	2.886,4
Participación Bogotá/ Colombia	8,5 %	7,1 %	6,5%	6,4%	5,5 %	4,5 %	4,7%	5,1%	7,2 .%	8,0 %	7,5%	6,9%

Fuente. Elaboración propia con base en DANE, 2019.

La ciudad se mantiene desde hace años en una pequeña cifra de exportaciones que oscila entre los dos mil y tres mil millones, cifra que en el contexto nacional es pequeña y en el internacional es prácticamente inexistente, y, por tanto, tiene una incidencia macroeconómica de efectos muy reducidos.

A continuación, se analizan las posiciones de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme o CIIU —Revisión 4— que ilustran el contenido de las exportaciones del país, los principales departamentos exportadores y la ciudad capital.

### 3.2 Las exportaciones totales del país, sus departamentos y la ciudad capital

Los estudios realizados por la Universidad EAN sobre la manufactura y las políticas que deben diseñarse para impulsar su desarrollo<sup>6</sup> han identificado como

<sup>6</sup> Estas investigaciones fueron publicadas por la universidad y están disponibles para consulta en el siguiente enlace: [edicionesean.universidadean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1](http://edicionesean.universidadean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1)

«sectores manufactureros prometedores y sobresalientes» aquellos que producen alimentos y bebidas, el sector petroquímico y químico, el de plástico y caucho, el de productos minerales no metálicos y el de equipos de transporte. Sobre estos sectores, la presente investigación en este capítulo identifica de manera agregada los principales productos manufactureros de exportación y las regiones que los producen, lo que incluye la capital. Se puede adelantar que se encuentran coincidencias significativas entre aquellos productos señalados como «sobresalientes y prometedores» por las anteriores investigaciones desde la perspectiva de su dinámica de crecimiento y del volumen de producción alcanzado —matriz Boston—, y ahora se confirman esas características por sus volúmenes y dinámica exportadora.

En las primeras investigaciones la EAN determinó los sectores que en el país han alcanzado los mayores volúmenes de producción y mantienen elevadas tasas de crecimiento en esa variable<sup>7</sup>.

En relación con este tema cabe el estudio realizado por el Grupo Proindustria, conformado por empresarios y profesionales con experiencia en estos temas y cuenta con el apoyo de importantes gremios de la producción del país (Los sectores económicos, 2018). Ese estudio identificó 12 sectores productivos que se consideró serán vitales para el desarrollo industrial del país durante los próximos años. Como conclusión identifica la mayor parte de los sectores que en la presente investigación coinciden como fabricantes de los principales productos de exportación del país. Los 12 sectores identificados en ese estudio de Proindustria tienen entre sus características contar con numerosos encadenamientos adelante y atrás, es decir, se articulan con otras ramas de la producción al demandarles materias primas o hacia adelante al ofrecerles insumos, partes y piezas (Los sectores económicos, 2018).

Este estudio señaló 12 sectores como vitales para el desarrollo económico, en consideración a que están muy articulados con otros y generan alto valor agregado. Estos sectores —que, como se muestra más adelante, ya tienen volúmenes de exportación importantes— son:

---

7 El análisis sobre las políticas que se requieren para impulsar un ambicioso desarrollo industrial se realizó de manera detallada en Avellaneda, Nieto, Ortiz y Orjuela (2015).

- productos de molinería, almidones y sus subproductos;
- fibras textiles naturales, hilazas e hilos;
- tejidos de fibras textiles, incluso afelpados;
- productos de papel, cartón y sus subproductos;
- sustancias y productos químicos;
- productos de caucho y de plástico;
- productos minerales no metálicos;
- productos metalúrgicos básicos —excepto maquinaria y equipo—;
- equipos de transporte;
- energía eléctrica;
- servicios de reparación de automotores, de artículos personales y domésticos;
- servicios de transporte terrestre.

Esta investigación también coincide en rasgos generales con los estudios realizados por la ANDI, en particular el del 2015, *Estrategia para una nueva industrialización*.

A continuación, se estudian los principales productos de exportación del país y se identifican las regiones que los producen. Posteriormente, se analizan los subsectores industriales en los que se ubican las empresas que a nivel microeconómico han demostrado ser perdurables en la tarea exportadora, además de ser exitosas.

### **3.2.1 Los departamentos del país y las exportaciones regionales**

La Tabla 3 presenta en términos comparativos las exportaciones del país y el aporte que las diferentes regiones, en particular Bogotá-Región, realizan a la variable *exportaciones* de la economía nacional.

Esta incluye, de mayor a menor, los valores de las exportaciones totales e identifica así los departamentos en los que se originan los productos exportados. En esta variable los primeros lugares los ocupan Antioquia, Cesar, Guajira, Bogotá D. C., Cundinamarca, Valle del Cauca, Bolívar, Casanare, Atlántico, Meta, Caldas

y Sucre, 12 departamentos que en conjunto representan el 61,7 % del total de las exportaciones del país en el acumulado 2017-2018.

Antioquia fue el mayor productor de bienes exportados con USD 8920 millones de dólares y un 11,3 % del total nacional. Cuando se continúa en orden de importancia por valor exportado se encuentra que, al agregar a este departamento los restantes 11 que le siguen en importancia exportadora, representaron en el agregado 2017-2018 el 61,7 % del total nacional<sup>8</sup>. De allí en adelante los restantes 21 departamentos del país participan con porcentajes inferiores al 2,5 % del total de los productos primarios, agrícolas, manufacturados o de servicios exportados por el país.

A continuación, se analizan los productos exportados por los departamentos que tienen mayor participación en las exportaciones totales de la economía colombiana, incluyendo Bogotá-Región.

**Tabla 3.** Colombia-exportaciones totales por departamento de origen.  
Millones de dólares FOB corrientes 2017 y 2018.

Departamento	2017	2018	Acumulado 2017 – 2018	
	Millones de Dólares FOB Corrientes		Dólares FOB	% del Total
Antioquia	\$4.478	\$4.442	\$8.921	11,3%
Cesar	\$4.133	\$3.547	\$7.680	9,8%
Guajira	\$2.441	\$2.756	\$5.197	6,6%
Bogotá D.C.	\$2.472	\$2.599	\$5.071	6,5%
Cundinamarca	\$1.691	\$1.997	\$3.687	4,7%
Valle del Cauca	\$1.782	\$1.876	\$3.658	4,7%
Bolivar	\$1.501	\$2.047	\$3.548	4,5%
Resto	\$18.271	\$22.568	\$40.838	52%
Totales	\$36.796	\$41.831	\$78.601	100%

Fuente. Cálculos de los autores con base en las estadísticas del DANE y del Observatorio de Desarrollo Económico del Distrito Capital.

8 Es importante señalar que la DIAN no logra identificar el departamento de origen para un 24 % de las exportaciones del país. Es posible suponer, sin embargo, que ese 24 % se distribuye normalmente entre los diferentes departamentos del país.

## Antioquia

En el caso de Antioquia se encuentra que la mitad de sus exportaciones (51,2 %) son manufacturas en una amplia variedad de productos. Entre estos productos manufacturados, un 27,5 % corresponde a «productos básicos de metales preciosos» —oro, plata y metales del grupo del platino— que, si bien la CIIU los clasifica en la categoría de manufacturas por los procesos de beneficio de los metales, en realidad corresponden a una extracción minera sin mayor agregación de valor industrial —CIIU. Rev.4.—.

**Tabla 4.** Antioquia. Principales productos exportados 2018. Dólares FOB y porcentajes.

Productos exportados	Dólares FOB	% del total exportado Antioquia
Productos básicos de metales preciosos	\$1.222.941.888	27,5%
Plátano y banano	\$545.210.499	12,3%
Trilla de café	\$329.332.182	7,4%
Vehículos automotores y sus motores	\$309.989.704	7,0%
Flores de corte	\$284.480.008	\$6,4%
Prendas de vestir, excepto prendas de piel	\$261.270.867	\$5,9%
Jabones y detergentes, preparados limpiar y pulir; perfumes y tocador	\$115.779.040	2,6%
Otros artículos de papel cartón	\$86415112	1,9%
Plásticos en formas primarias	\$69846470	1,6%
Tropicales y subtropicales	\$56875457	\$1,3%
Derivados del café	\$48459793	1,1%
Productos de panadería	\$48312762	1,1%
Carne y productos cárnicos	\$47805929	1,1%
Café descafeinado tostado y molido	\$45773377	1,2%
Subtotal principales productos exportados (80,0 1%)	\$3.559.496.230	80,1%
Resto de productos manufacturados	\$882.577300	19,9%
Total exportaciones Antioquia	\$4.442.073.531	100%

Fuente. Procesamiento de los autores con base en la estadística del <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

No se incluyen en estas exportaciones de metales preciosos, claro está, los procesos de lavado —mazamorreo— que separan el oro y la plata de otros elementos o impurezas —materiales no metálicos carentes de valor económico—, ni

otros procesos, estos sí manufactureros, como, por ejemplo, la fabricación de cajas de metales preciosos para relojes, la fabricación de joyas de metales preciosos, las monedas ni los demás artículos y piezas de artículos elaborados con metales preciosos o enchapados con metales preciosos, todos clasificados en la categoría de «Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos» —CIIU. Rev.4.—.

Un segundo grupo de bienes exportados por este departamento lo componen importantes productos agropecuarios tales como el plátano y el banano, las flores y las frutas tropicales y subtropicales, productos estos que, al agregarse a los mineros señalados, llegan a representar casi la mitad de las exportaciones del departamento —47,5 % en el 2018—.

Las restantes exportaciones de esta región las conforman las manufactureras de las cuales la trilla de café representa el 14,5 % del total industrial exportado en el 2018. Este producto, al igual que los productos mineros, experimenta tan solo un pequeño beneficio que sin agregar valor realmente manufacturero clasifica como tal. Si se unen a esta cifra los otros productos derivados del café y los procesos de descafeinado, tosti3n y molienda del café —los cuales ya son efectivamente procesos manufactureros— llegan a representar el 18,6 % de las exportaciones manufactureras totales del departamento en el 2018.

En el regl3n de v3hculos automotores y sus motores, con un valor de USD 310 millones, se incluyen los productos de la industria automotriz Renault ubicada en Envigado, la cual en la actualidad produce tres l3neas de v3hculos que se han exportado a M3xico, Chile y Per3.

Finalmente, se encuentra un n3mero muy importante de manufacturas exportadas por el departamento superior a 130 productos, pero con valores no muy significativos, todos inferiores a USD 40 millones anuales y que llegan a peque1as cifras de USD 10 000 o USD 5000 en el a1o.

### **Cesar**

El segundo departamento en orden de importancia en las exportaciones totales es Cesar, con USD 7680,2 millones en el acumulado 2017-2018 y un total

de USD 3546,9 millones en el 2018. De esta última cifra —2018—, USD 3487,1 millones, es decir, el 98,3 %, está representada por la «extracción de hulla —carbón de piedra—». Adicionalmente, la «extracción de petróleo crudo» es el segundo producto exportado, por un pequeño valor en el 2018 de USD 37,6 millones, que representa un 1,1 % adicional, lo cual al sumárselo al carbón arroja un total de 99,4 % de lo exportado por el departamento.

Así, se puede afirmar que el Cesar no exporta nada diferente a estos dos productos minero-petroleros.

### ***Guajira***

De los USD 2755 millones que en el 2018 exportó este departamento, de forma similar al departamento del Cesar el 99,7 % de las exportaciones de La Guajira corresponden a la «extracción de hulla —carbón de piedra—». El 0,3 % restante de sus exportaciones se clasifican como «fabricación de productos de hornos de coque», también relacionados con la exportación principal.

De esta forma, los dos departamentos que ocupan el segundo y el tercer lugar en el ranquin exportador del país, el Cesar y La Guajira, son exportadores de carbón de piedra, mineral que se extrae de las minas que los dos departamentos poseen. Estas exportaciones mineras de carbón de piedra representaron, en el 2018, el 15,1 % de las exportaciones totales del país.

### ***Bogotá-Región***

En primer lugar, se refieren las exportaciones totales y por ramas de producción. La distribución de las exportaciones por grandes ramas de la producción permite afirmar que la ciudad se ha especializado en los productos manufacturados, ya que el 70 % de sus exportaciones —USD 1819 millones en el 2018— pertenecen a productos de la industria manufacturera. El resto de las exportaciones corresponde al sector primario, en particular las flores de corte —USD 647,7 millones— y algunas frutas, como, por ejemplo, las fresas y las plantas aromáticas, con un total de USD 50,0 millones en el año. Los demás productos del sector primario presentan cifras muy pequeñas de exportación, inferiores a USD 16 millones anuales.

**Tabla 5.** Bogotá-exportaciones de productos por ramas de actividad 2018.  
Dólares FOB y porcentaje.

Rama de Actividad	Dólares FOB	%
Sector primario (Agropecuario y minero)	\$739571986	28,5%
Sector manufacturero	\$1.819.444.969	70%
Servicios	\$40.017.641	1,5%
Total exportaciones Bogotá D.C.	\$2.599.030.596	100%

Fuente. Procesamiento de los autores con base en la estadística del <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>.

El valor de las exportaciones de servicios modernos —energía, gas y agua— es prácticamente inexistente, con una exportación en la generación de energía eléctrica por tan solo de USD 213 000 en todo el año. La ubicación geográfica de la ciudad y su dotación de factores limita de manera importante la posibilidad de exportar este tipo de servicios.

En cuanto a las exportaciones de los restantes servicios, en particular los relacionados con la denominada economía naranja —actividades creativas, artísticas y de entretenimiento— capítulo CIIU 90, esto es, edición de libros, creación literaria, musical, teatral, audiovisual, de artes plásticas y visuales, de espectáculos musicales en vivo y otras actividades de espectáculos en vivo—, la capital exportó en el 2018 una cifra de tan solo USD 40 millones, destacándose dentro de estas la edición de libros y revistas por un valor de USD 35,3 millones. Así, el 88,2 % del total de los servicios exportados por la ciudad corresponden a la edición de libros y revistas.

En cuanto a las exportaciones propias del sector manufacturero, la Tabla 5 ilustra cómo la industria de la ciudad fabrica y exporta una gran diversidad de productos muy disímiles con cifras en dólares que no llegan a los USD 200 millones anuales, cifras que, como se señaló, son muy poco representativas en el concierto del comercio internacional.

En el año completo 2018, la ciudad exportó una diversidad enorme de productos correspondientes a 136 posiciones de la «Sección C. Industrias manufactureras —Clasificación CIIU. Rev.4—», por un valor total USD 1819,4 millones

de dólares, que representan —como se indicó anteriormente— el 70 % de las exportaciones de la ciudad. La «mediana estadística», es decir, el resultado de sumar todos los números en el conjunto de datos y dividirlos entre el número de valores en el conjunto de las exportaciones para las 136 clases de productos, es solo de cuatro millones de dólares anuales.

Esta pequeñísima mediana reitera lo que se le ha señalado al país y a su capital y es que, en manufactura, con la excepción de contadas empresas exitosas sobre las cuales se vuelve más adelante, Colombia manufactura muchísimos productos sin especializarse en talla mundial en ninguno. Por tanto, la mayor parte de sus productos los fabrica la ciudad con una calidad y elevado precio, lo que los hace difícilmente exportables, a no ser en pequeñas cantidades.

En el presente numeral se identifican los sectores productores manufactureros que generan las exportaciones de Bogotá-Región, para luego en el capítulo siguiente analizar con mayor detalle el comportamiento de esta variable y las principales características de las organizaciones que en la presente investigación se clasificaron como perdurables y sobresalientes.

La Tabla 6 presenta los sectores manufactureros de Bogotá-Región y el valor en dólares de las exportaciones de cada uno de ellos para el 2018.

En primer lugar, el sector con mayores niveles de exportación es el de «Textil, confecciones, cuero y calzado», con numerosas empresas, básicamente pequeñas y medianas, las cuales para el nivel internacional exportan pequeños valores cada una y sumados llegan a un total de USD 257,6 millones en el 2018. Se destacan en este sector empresas exitosas exportadoras como, por ejemplo, Proalpet S. A. C. I., Textilía S. A., Unifi Latin America S. A., sobre las que se trata más adelante.

Un sector que surgió hace muchos años con el fin de abastecer el mercado interno de autopartes, envases y empaques, pero luego se expandió junto con el de las empresas floricultoras de la sabana fabricando las películas de plástico para invernadero —un producto tecnológicamente exigente— es el del «Plástico y caucho», el cual, en el 2018, exportó USD 219 millones. Se destacan como empresas exitosas de la región en este sector Ajoover S. A., Proquinal S. A., Multidimensionales S. A., Minipak S. A. y Plastilene S. A., entre otras.

**Tabla 6.** Bogotá. Exportaciones de manufacturas por sector de la producción- año 2018-valor en dólares FOB y porcentaje.

Sectores exportadores	dólares FOB	%	% acumulado
Textil, confecciones, cuero y calzado	\$257.646.559	14,2%	14,2%
Plásticos y caucho	\$219.168.732	12,0%	26,2%
Sustancias y productos químicos	\$214.793.473	11,8%	38,0%
Automotores, aviones, motocicletas y otros equipos de transporte	\$211.922.066	11,6 %	49,7%
Alimentos	\$206.031.615	11,3%	61,0%
Farmacéuticos	\$169266659	9%	70,3%
Maquinaria y equipos n.c.p.	\$113.052.460	6,2%	76,5%
Informáticos electrónicos y ópticos	\$90.327914	5,0%	81,5%
Elaborados de metal (Sin maq. y Eq)	\$82.981.796	4,6%	86%
Aparatos y equipos eléctricos	\$64.231.217	3,5%	89,6%
Minerales no metálicos	\$57322.395	3,2%	92,7%
Otras industrias n.c.p. incluidas joyas	\$39.861.932	2,2%	92,9%
Madera, papel, impresos y cartón	\$24.263.196	1,9%	96,2%
Bebidas	\$20.011.685	1,1%	97,3%
Metalúrgicos básicos	\$16.062.350	0,9%	98,2%
Muebles y colchones	\$15.863.393	0,9%	99,9%
Productos relacionados con carbón y petróleo	\$15.327.013	0,8%	99,9%
Tabaco	\$1.306.514	0,1%	100%
Total exportaciones bogotanas de manufacturas	\$1.819.440.969	100%	—

Fuente. Procesamiento de los autores con base en la estadística del <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

El tercer renglón de productos exportados con éxito en la región es el de «Sustancias y productos químicos» con USD 214 millones en el 2018. En la región se destacan como empresas exportadoras exitosas que producen fertilizantes y abonos Brenntag Colombia S. A. y Simoniz S. A., que fabrica cremas, betunes y otros productos para el sector automotriz. Dentro de este grupo de productos se incluyen artículos de tocador tales como jabones, perfumes y otros artículos de belleza, y se encuentran firmas exportadoras exitosas como Bell Star S. A., Yanbal S. A., Scandinavia Pharma Ltda. y Vogue S. A.

El cuarto sector en importancia es el de exportaciones de «Automotores, aviones, motocicletas y otros equipos de transporte» con un valor de exportaciones de USD 212 millones en el 2018. En este sector el comportamiento de General Motors Colmotores es significativo, pues esta compañía dejó de exportar a países vecinos buena parte de sus vehículos pasando de USD 237,6 millones en el 2007 a tan solo USD 45,3 millones en el 2017.

Dentro de este grupo de equipo de transporte un producto que vale la pena resaltar en razón a su complejidad tecnológica y porque puede llegar a ser un producto exitoso en el mercado internacional, es el avión de entrenamiento denominado T-90 Calima, fabricado por la Fuerza Aérea Colombiana en Madrid, Cundinamarca. Se trata de una aeronave de entrenamiento básico diseñada por Lancair International Inc., de la cual ya se han construido 25 copias a un costo de USD 290 000 en su versión A.

Los sectores de alimentos alcanzan USD 206 millones de exportaciones y el de bebidas USD 20 millones, los cuales sumados alcanzan una cifra de USD 226 millones de exportaciones en el 2018, de modo que ocupan un lugar importante dentro de las exportaciones manufactureras. Las empresas exportadoras que más se destacan son Levapan S. A., Lucta Grancolombiano S. A., Cod. Altex 120, Ci Dulces La Americana S. A., Ocati Sa y La Promotora de Café de Colombia S. A. Procafecol. Así mismo, más adelante se analiza el comportamiento de las ventas al exterior de estas empresas exportadoras exitosas.

Un renglón adicional exportador importante en la capital es el de los «Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico», representado por firmas tales como Merck S. A., Genfar S. A. y Laboratorios La Santé S. A. Como se analiza más adelante, estas son las organizaciones con mayor éxito exportador en la capital en esta gama de productos.

Los dos siguientes renglones de exportación capitalinos son renglones de gran importancia, aunque hoy se mantiene en un bajo nivel exportador. A pesar de su relativo pequeño nivel en dólares, estos productos exportados tienen un elevado valor agregado en conocimiento y constituyen, por tanto, un motor para la ingeniería manufacturera.

Estos renglones incluyen la maquinaria y los equipos no clasificados previamente o N. C. P. es decir, los motores, las turbinas y las partes para motores de combustión interna, los equipos de potencia hidráulica y neumática, las bombas, los compresores, los grifos y las válvulas, las herramientas manuales con motor, la maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, y la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros, entre otros.

De igual forma, los renglones de exportación de equipos de informática, electrónica y óptica conformados, principalmente, por los tableros electrónicos que se fabrican por parte de empresas multinacionales en Bogotá, las cuales al tener poco peso y elevado valor pueden exportarse por vía aérea.

Los sectores señalados hasta aquí representan el 81,5 % de las exportaciones bogotanas, de manera que el 20 % de los demás sectores representa muy variadas exportaciones con valores inferiores a USD 95 millones anuales y un 5 % o menos del total exportado por la ciudad.

En el contexto que se ha ilustrado en los numerales anteriores, se analizan a continuación, desde las perspectivas económicas y gerenciales, los productos y las organizaciones responsables de las exportaciones de la ciudad que esta investigación clasificó como «perdurable», y se inicia así este análisis en torno a los diferentes subsectores manufactureros que responden por las exportaciones capitalinas. Luego se profundiza en aquellas organizaciones representativas de los diferentes subsectores bogotanos identificando su comportamiento específico y las razones gerenciales que llevan al éxito exportador, aun en la difícil ubicación geográfica que para el comercio internacional tiene la capital.

Bogotá exporta una elevadísima diversidad de productos manufacturados con muy poco valor que corresponden a 136 posiciones CIU, con una «mediana estadística» de este grupo de bienes manufacturados de cuatro millones de dólares exportados. Esta mediana de cuatro millones de dólares reafirma lo que varios expertos han señalado: «Bogotá en particular, y Colombia en general, manufacturan muchísimos productos, es decir, carecen de especializaciones manufactureras, lo cual les impide tener valores significativos de exportaciones».

### **Cundinamarca**

Cundinamarca exportó productos a través de 157 posiciones CIIU por un valor total de USD 1996,6 millones en el 2018.

El principal producto de exportación de esta región son las flores de corte, con un valor de USD 523,8 millones, los cuales representan el 26,2 % de las exportaciones del departamento.

**Tabla 7 .** Cundinamarca. Principales productos de exportación 2018. Dólares FOB y porcentaje.

Cundinamarca	\$1.996.164.100	%
Flores de corte	\$523.880.124	26,2%
Productos de hornos de coque	\$352.782.550	17,7%
Hulla (carbón de piedra)	\$176.333.030	8,8%
Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes	\$159.073.281	8,0%
Vehículos automotores y sus motores	\$116.017.803	5,8%
Café trillado	\$83.458.800	
Vidrio y productos de vidrio	\$58.921.186	3,0%
Materiales de arcilla para la construcción	\$53.716.728	2,7%
Motores, generadores y transformadores eléctricos	\$37.092.765	1,9%
Frutas tropicales y subtropicales	\$37.092.765	1,9%
Subtotal principales productos exportados	\$1.598.751.140	80,1%
Resto de productos manufacturados	\$397.888.960	19,9%
Total exportaciones Cundinamarca	\$1.996.640.100	100%

Fuente. Procesamiento de los autores con base en la estadística del <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

Un segundo grupo de productos de esta región lo constituyen el carbón coquizado con exportaciones de USD 352,8 millones y un 17,7 % de las exportaciones de la región, así como el carbón de piedra con USD 176,3 millones y un 8,8 %. Estos productos mineros se producen en los municipios de Tausa, Sutatausa, Cucunubá, Suesca, Cogua y Nemocón, Pacho, Zipaquirá, Guatavita, Guachetá y Lenguaque.

En términos de la actividad manufacturera el departamento produce y exporta a través de 127 posiciones CIIU, por un valor de USD 1219,3 millones. Revis-

ten particular importancia las exportaciones de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, así como las de los perfumes y preparados de tocador que en conjunto tienen un valor de USD 159,1 millones y representan un 8,0 % del total de las exportaciones del departamento.

De igual forma, se fabrican en Cundinamarca y se exportan dentro de la posición vehículos automotores y sus motores, algunas partes y piezas por un valor de USD 116,0 millones, con una proporción del 5,8 % de las exportaciones de la región.

Con la salvedad hecha de que la trilla de café no es un proceso realmente manufacturero, la estadística registra exportaciones de café trillado por USD 83,4 millones en el 2018 con un 4,2 % del total. Adicionalmente, se fabrican y exportan vidrio y productos de vidrio por USD 58,9 millones y con una participación del 3,0 % del total, materiales de arcilla para la construcción con USD 53,7 millones —2,7 %—, y motores, generadores y transformadores eléctricos por USD 37,5 millones —1,9 % del total exportado—.

Los demás productos que exporta el departamento suponen una elevada diversidad con 127 posiciones CIIU manufactureras y en cantidades pequeñas, pues ninguna llega a representar más del 2 % del total de las exportaciones regionales.

Se reproduce en esta región la enorme diversidad de productos exportados —casi todos por pequeñas y medianas empresas— que logran realizar negocios internacionales ocasionalmente y exportan una o dos veces pequeños valores para luego no volver a realizar estas actividades exportadoras, en el típico comportamiento de «aparecer y desaparecer» que caracteriza a las pymes.

### ***Valle del Cauca***

Al igual que el departamento de Antioquia y de Bogotá-Región, las exportaciones del Valle del Cauca las conforman productos correspondientes a una elevada cantidad de posiciones CIIU, en realidad 156, lo cual refleja el síndrome nacional de la dispersión productiva y de la falta de una especialización en pocos productos que permita fabricarlos en profundidad y con avances tecnológicos competitivos de talla mundial.

**Tabla 8.** Valle del Cauca. Principales productos exportados 2018. Dólares FOB y porcentajes.

Productos exportados	Dólares FOB	% del total exportado Valle del Cauca
Alimentos	\$580.175.475	30,9%
Productos químicos y farmacéuticos	\$353.499.131	18,8%
Papel y cartón	\$142.502.523	7,6%
Productos metálicos	\$160.270.929	8,5%
Pilas baterías y acumuladores eléctricos	\$58.262.42	3,1%
Prendas de vestir	\$37.191.319	2,0%
Llantas y neumáticos	\$58.262.420	3,1%
Dispositivos de cableado	\$74.699.741	4,0%
Vidrio y productos de vidrio	\$30.374.060	1,6%
Subtotal principales productos exportados (80%)	\$1.495.238.019	79,7%
Resto de productos manufacturados	\$381.143.713	20,3%
<b>Total exportaciones Valle del cauca</b>	<b>\$1.876.381.732</b>	<b>100%</b>

Fuente. Procesamiento de los autores con base en la estadística del <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

Las exportaciones el Valle del Cauca corresponden —como en las demás regiones del país— a la estructura productiva instalada. En este departamento la industria de mayor importancia en su PIB es la de productos alimenticios, predominantemente los de la elaboración de productos a base de azúcar, los productos químicos y farmacéuticos y los productos de papel y cartón.

Así, el Valle del Cauca exporta alimentos en un 30,9 % del total de sus exportaciones, que sumaron USD 1876,4 millones en el 2018, principalmente, los «Productos de la elaboración y refinación del azúcar» —138,8 millones en el 2018— y «Panela» —USD 96,8 millones—, los productos elaborados del cacao, chocolates y confitería —USD 134,8 millones— y la trilla de café que, sin ser, como ya se ha señalado, un producto propiamente de la manufactura, exporta por esa posición USD 110,7 millones.

Entre las empresas que se destacan en el subsector de alimentos se encuentran Colombina, Comestibles Aldor, Ingredion, Silesia, Confitecol, Superalimentos y Dulces del Valle, que tiene como prioridad el mercado internacional. Tal como

lo señala Jacobo Tovar, vicepresidente de Confitería Colombina, «la empresa comprendió que la supervivencia de una industria, en términos de tiempo, depende de la eficiencia con que se pueda producir y solamente a través de grandes producciones lograremos abatir los costos».

Si al 30,9 % del total de exportaciones de alimentos del Valle se le adicionan los productos químicos y farmacéuticos con su 18,8 % del total, se encuentra que estos dos subsectores representan la mitad de las exportaciones manufactureras de la región —49,8 %—.

Le siguen en orden de importancia la tradicional exportación de papel y cartón, con empresas líderes en este campo como Carvajal y Smurfit Kappa Cartón de Colombia, la cual se estableció en 1946 en Yumbo —Valle del Cauca—, con sus productos más importantes: las cajas corrugadas, las plegadizas y los tubos.

### **Bolívar**

Las exportaciones de Bolívar, ante la presencia de la refinería

**Tabla 9.** Principales productos exportados 2018. Dólares FOB y porcentajes.

Productos exportados	Dólares FOB	% del total exportado
Productos plásticos en formas primarias	\$872.576.703	42,6%
Petróleo crudo	\$377.506.692	8,4%
Formas básicas de plástico	\$140.080.017	6,8%
Sustancias y productos químicos básicos	\$88.058.466	4,3%
Plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario	\$71.774.644	3,5%
Hierro y acero fundido	\$63.876.897	3,1%
Productos básicos de hierro y de acero	\$51.547.673	2,5%
Productos de la refinación del petróleo	\$44.065.261	2,2%
Pulpas pastas celulósicas papel y cartón	\$42.497.702	2,1%
Abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	\$41.269.767	2,0%
Artículos de plástico n.c.p.	\$34.244.082	1,7%
Pescados crustáceos y moluscos	\$31.305.799	1,5%
Subtotal principales productos exportados	\$1.858.803.702	90,8%
Resto de productos manufacturados exportados	\$188.228.099	9,2%
<b>Total exportaciones Bolívar</b>	<b>\$2.047.031.801</b>	<b>100%</b>

Fuente. Procesamiento de los autores con base en la estadística del <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

La planta industrial de la refinería de Cartagena está destinada a la refinación del petróleo con el fin de obtener combustibles, gases industriales y productos industriales para consumo tanto nacional como internacional. Actualmente, la refinería exporta aproximadamente el 50 % de su producción al mercado petrolero internacional.

La actual refinería ofrece los siguientes productos: combustibles refinados para el consumo en los vehículos automotores de combustión interna, lo que en Colombia se denomina gasolina corriente. La refinería despacha estos productos a distribuidores mayoristas en la zona norte del país.

De igual forma, se produce gasolina para su utilización en motores diésel en camiones y buses, plantas de generación eléctrica y embarcaciones marinas —para embarcaciones marinas se le conoce como diésel marino—; también se le conoce como n.º 2 en el mercado internacional. Así mismo, su distribución se realiza por medio de los mayoristas en la zona norte del país y se exportan los excedentes a la costa del Golfo y el Caribe. Uno de los productos de elevada calidad producido en la refinería son las gasolinas para Jet A-1, refinada con el propósito de utilizarse como combustible en aviones con turbinas tipo propulsión o *jet*. Se le conoce además como turbocombustible o turbosina. En la actualidad se despacha a distribuidores mayoristas en la zona norte del país y se exporta. Es el producto de mayor valor agregado que produce la refinería.

Para el sector industrial se produce, entre otros, el Arotar, un producto residual utilizado en la elaboración del negro de humo en la industria de llantas. También puede usarse como parte de la preparación del combustóleo. Se comercializa a nivel nacional. Es el azufre que se usa en la vulcanización del caucho, la fabricación de algunos tipos de acero y la preparación de ácido sulfúrico. Se despacha en forma líquida a granel en carrotanques y se comercializa también hacia la zona norte del país como etapa de la exportación.

Como insumo intermedio para la industria plástica la refinería comercializa directamente a Propilco, empresa que produce, entre otras resinas, el denominado polipropileno, el cual se utiliza en la fabricación de diferentes accesorios plásticos.

El puerto de Mamonal en Cartagena, puerto privado de uso público altamente competitivo por su carácter multipropósito, está en capacidad de movilizar cualquier tipo de carga. En este orden cuenta con experiencia en la operación marítima de barcos de carga a granel, carga extrapesada y extradimensionada, carga general, carga suelta y contenerizada. La ubicación geográfica estratégica de este puerto, muy cerca al canal de acceso a la bahía de Cartagena, al fluvial por el canal del Dique y a la vecindad con las carreteras de interconexión con el norte, oriente, occidente y centro del país lo hacen una muy buena solución para el comercio internacional del país.

### 3.3 Conclusiones del capítulo

Los seis departamentos y Bogotá-Región presentados conforman el 46 % de las exportaciones totales de bienes del país que alcanzaron un valor de USD 41 831,4 millones en el 2018. De este valor, el 61 % corresponde a productos del sector primario —carbón, petróleo, agropecuario y otras minerías—, y el 39 % restante al sector manufacturero.

Dentro del sector manufacturero la exportación de plásticos en formas primarias, la de jabones, detergentes, perfumes y preparados de tocador, la de vehículos automotores y sus motores, así como de las prendas de vestir representan el 33,7 % del total de manufacturas exportadas por estos siete departamentos. El resto de las exportaciones manufactureras de estos departamentos, que representan un porcentaje muy elevado de las exportaciones totales del país, está conformado por alimentos y bebidas, la industria química y algunos productos de la metalmeccánica con tecnologías intermedias.

**Tabla 10.** Seis principales departamentos y Bogotá-Región exportadores en Colombia. Valor exportado y participación porcentual 2018. Millones de dólares.

Sector	Valor exportado (Millones)	Participación
Manufacturas	7.422,70	39%
Carbón y Petróleo	7.195,77	37%
Agropecuario	3.314,92	17%
Minero	1.330,45	7%
Total general	19.263,83	100%

Fuente. Procesamiento de los autores con base en la estadística del <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

El siguiente capítulo avanza hacia la identificación del comportamiento de los subsectores productivos, pero no de manera agregada como hasta aquí se ha analizado. En cambio, se disminuye el nivel de generalización y se precisan cuáles empresas específicas, con nombre propio, son perdurables y exitosas en la actividad exportadora de Bogotá-Región.

## **4. Identificación y análisis de las empresas exportadoras exitosas de Bogotá-Región**

La identificación de las empresas exportadoras exitosas —perdurables y sobresalientes— se inicia con una revisión del universo de empresas exportadoras en Colombia durante los últimos 11 años —2007-2017—.

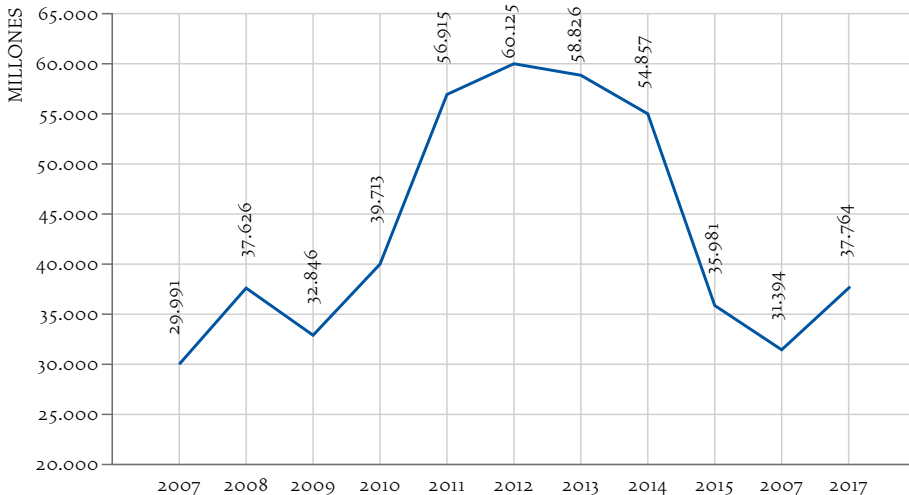
Los datos de trabajo utilizados corresponden a los registros de exportación por empresa, administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales —DIAN—, los cuales sumaron cerca de siete millones de registros de exportación durante el periodo de observación. Estos registros fueron realizados por un total de 1101 empresas —NIT— que exportaron de forma permanente durante el periodo estudiado. Estas empresas realizaron exportaciones por un total USD 476 038 millones durante los 11 años observados.

### **4.1 Empresas manufactureras exportadoras perdurables en Bogotá-Región**

Una vez identificado el universo de empresas exportadoras en Colombia se procedió a realizar una selección de las empresas manufactureras ubicadas en Bogotá-Región que hubieran exportado de forma continua durante todo el periodo de observación. Se identificaron en total 277 empresas que cumplieron con los criterios de selección, las cuales se ubican en Bogotá, Chía, Facatativá, Mosquera, Soacha y Tocancipá.

Una vez identificadas las empresas ubicadas en Bogotá-Región se procedió a seleccionar aquellas que exportaron valores iguales o superiores al millón de dólares por año durante los 11 años de observación. Así, se identificaron 78 empresas que cumplían con este criterio, es decir, el 28 % del total de empresas exportadoras de Bogotá-Región.

**Figura 14.** Universo empresas exportadoras Colombia. Valor exportaciones anuales 2007 a 2017<sup>9</sup>.



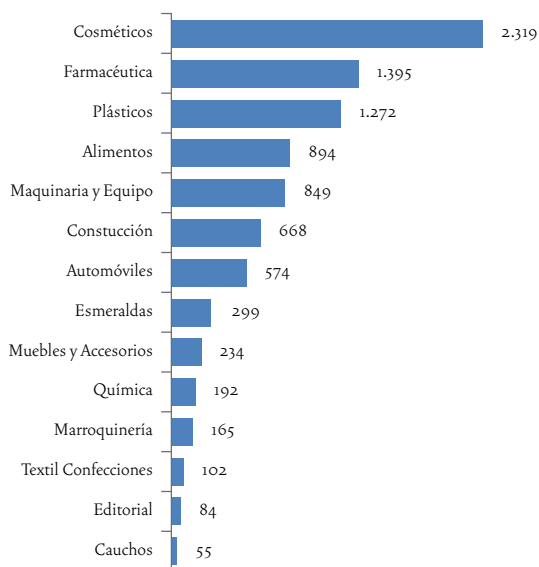
Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

Por último, se excluyeron las comercializadoras internacionales de productos del sector primario y tradicional, tales como flores frescas cortadas, cafés sin tostar, etc. Quedaron así, en total, 52 empresas manufactureras consideradas como exportadoras perdurables en Bogotá-Región.

Estas 52 empresas se pueden agrupar en 14 actividades manufactureras exportadoras principales, según el código arancelario de los productos exportados, de manera que la exportación de cosméticos es la que más valor representa con un total de USD 2319 millones acumulados en el periodo de observación —2007-2017—, esto es equivalente al 23 % del valor total del grupo de empresas exportadoras perdurables. Le siguen en importancia las exportaciones de maquinaria y equipo con USD 1604 millones (16 %), farmacéutica con USD 1395 millones 14 % y plásticos con USD 1272 millones (13 %); estos sectores acumulan un 67 % del valor exportado por el grupo de las 52 empresas exportadoras perdurables.

9 Este gráfico representa el valor reportado por los registros de exportaciones ante la DIAN y presenta pequeñas diferencias con los datos oficiales publicados por el DANE, organismo que realiza algunos ajustes estadísticos.

**Figura 15.** Sectores manufactureros exportadores perdurables Bogotá-Región.  
Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018

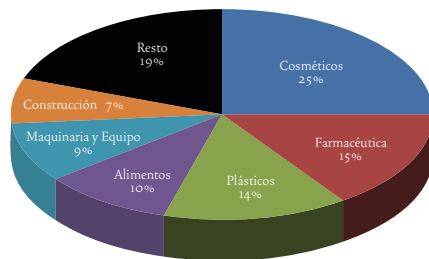
**Tabla 11.** Selección empresas perdurables. Valor exportaciones acumuladas  
2007-2017.

No.	Municipio	Empresa	Actividad Exportadora Principal	Total Exportado 2007 a 2017	Participación en el grupo de las 53 Perdurables
1	TOCANCIPA	BELL STAR S.A.	Cosméticos	1.617.108.783	17,8%
3	BOGOTÁ	SIEMENS S.A.	Maquinaria y Equipo	653.531.920	7,2%
4	BOGOTÁ	AJOVERS.A.	Construcción	623.338.468	6,8%
5	BOGOTÁ	GENERALMOTORES COLOMOTRES S.A	Automóviles	573.908.327	6,3%
6	FACATATIVÁ	YANBAL	Cosméticos	494.694.313	5,4%
7	BOGOTÁ	PROQUINALS.A.	Plásticos	451.053.932	5,0%
8	BOGOTÁ	MERCK S.A.	Farmacéutica	403.659.114	4,4%
9	SOACHA	GENFAR S.A.	Farmacéutica	386.783.537	4,1%
10	BOGOTÁ	MULTIFIMENSIONALES S.A.	Plásticos	377.856.960	4,1%
11	BOGOTÁ	LABORATORIOS LA SANTE S.A.	Farmacéutica	267.865.489	2,9%
12	BOGOTÁ	MINIPAK S.A.	Plásticos	252.438.152	2,8%
13	BOGOTÁ	VITROFARMA S.A.	Farmacéutica	212.621.444	2,3%
14	BOGOTÁ	LEVAPAN S.A.	Alimentos	179.424.575	2,0%
15	BOGOTÁ	PROALPETS.A. C.I.	Marroquinería	165.343.858	1,8%
16	BOGOTÁ	SCHNEIDER ELECTRIC DE COLOMBIA S.A.	Muebles y Accesorios	149.362.242	1,6%
17	BOGOTÁ	SCANOINAVIA PHARM LTDA.	Cosméticos	144.432.165	1,6%

No.	Municipio	Empresa	Actividad Exportadora Principal	Total Exportado 2007 a 2017	Participación en el grupo de las 53 Perdurables
19	TOCANCIPA	LUCTA GRANCOLOMBIANO S.A.	Alimentos	141.068.014	1,5%
18	BOGOTÁ	C.I. BOGOTÁ EMERALO MART LTOA	Esmeraldas	140.631.966	1,5%
20	BOGOTÁ	CI DULCES LA AMERICANA S.A.	Alimentos	126.924.512	1,4%
22	BOGOTÁ	C.I. GEMTEC LTDA.	Esmeraldas	106.118.729	1,2%
21	BOGOTÁ	OCATI SA.	Alimentos	103.237166	1,1%
23	MOSQUERA	BRENNTAG COLOMBIA SA	Química	98.427903	1,1%
24	BOGOTÁ	PLASTITEC. PLASTICOS TECNIOS S.A.	Plásticos	96.715.924	1,1%
25	BOGOTÁ	GUIRNALDAS. A.	Muebles y Accesorios	85.038.298	0,9%
26	FACATATIVÁ	IGLESIA CRISTIANA DE LOS TESTIGOS DE JEHOVA	Editorial	84.221.618	0,9%
27	BOGOTÁ	PROMOTORA DE CAFE DE COLOMBIA S.A. "PROCAFECOL"	Alimentos	82.908.197	0,9%
28	BOGOTÁ	GABRIEL DE COLOMBIA S.A.	Maquinaria y Equipo	72.812.296	0,8%
29	BOGOTÁ	TEXTILIA S.A.	Textil Confecciones	72.046.980	0,8%
30	BOGOTÁ	KELLOGG DE COLOMBIA S.A.	Alimentos	70.228.548	0,8%
32	BOGOTÁ	FRUTAS COMERCIALES. A.	Alimentos	62.464.648	0,7%
31	BOGOTÁ	VOGUE S.A.	Cosméticos	62.344.549	0,7"
33	BOGOTÁ	EMPRESA DE PRODUCTOS VETERINARIOS S.A.	Farmacéutica	56.964.317	0,6%
34	SOACHA	PLASTILENE S.A.	Plásticos	5.911.728	0,6%
35	BOGOTÁ	NESTLE PURINA PETCARE DE COLOMBIA S.A.	Alimentos	5.432.911	0,6%
37	BOGOTÁ	PRODUCCIONES QUIMICAS S.A.	Química	52.456.440	0,6%
36	BOGOTÁ	C.I. THE GREEN GEMS LTDA	Esmeraldas	52.137144	0,6%
38	BOGOTÁ	SIMONIZ S.A.	Química	41.260.092	0,5%
39	BOGOTÁ	INTALPEL S.A.	Plásticos	38.368.603	0,4%
40	BOGOTÁ	PROMOCIONES FANTASTICAS S.A.	Alimentos	36.851.627	0,4%
41	BOGOTÁ	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CI FRUTIRE	Alimentos	35.305.207	0,4%
42	BOGOTÁ	BARNES DE COLOMBIA S.A.	Maquinaria y Equipo	34.458.231	0,4%
43	BOGOTÁ	UNCOLN SOLDADURAS DE COLOMBIA LTDA.	Maquinaria y Equipo	33.988.013	0,4%
45	BOGOTÁ	LABORATORIOSB USSIE S.A.	Farmacéutica	33.593.007	0,4%
46	MOSQUERA	FLOWSERVE COLOMBIA LTDA.	Maquinaria y Equipo	33.334.330	0,4%
44	BOGOTÁ	GRUPO FARMA DE COLOMBIA S.A.	Farmacéutica	33.108.012	0,4%
47	BOGOTÁ	UNIFI LATIN AMERICA S.A.	Textil Confecciones	29.724.929	0,3%
48	BOGOTÁ	ITTRNA SA.	Cauchos	28.431.408	0,3%
49	BOGOTÁ	PLATINOVA S.A.	Cauchos	26.482.207	0,3%
50	BOGOTÁ	TOXEMENTSA	Construcción	22.946.393	0,3%
51	BOGOTÁ	PVC GERFORS .A.	Construcción	21.437.427	0,2%
52	BOGOTÁ	IBM DE COLOMBIA S.A.	Maquinaria y Equipo	20.465.257	0,2%
<b>Total</b>				<b>9.012.269.909</b>	<b>100,0%</b>

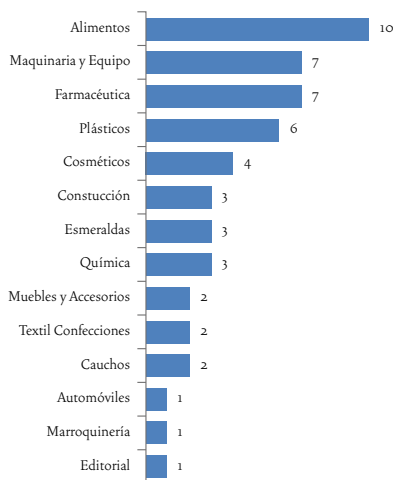
Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 16.** Sectores perdurables: distribución del valor exportado 2007-2017.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 17.** Sectores perdurables según el número de empresas.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

## 4.2 Manufactureras exportadoras sobresalientes

El siguiente paso a seguir, una vez identificadas las empresas exportadoras perdurables, es identificar las empresas sobresalientes dentro de este grupo. En concreto, se establecieron cuatro criterios complementarios con el fin de identificar aquellas empresas que sobresalían del grupo de perdurables. En todos los casos se ordenaron las empresas en un ranquin de la más sobresaliente —la que mejores resultados obtuvo— a la menos sobresaliente. En cada grupo de análisis se seleccionaron las 14 empresas más sobresalientes.

- El primer grupo de selección está conformado por las empresas que acumularon durante la última década —2008-2017— el mayor valor de exportación, es decir, aquellas que sobresale por su valor exportado.

- El segundo grupo está conformado por las empresas cuyo valor exportado creció más veces con respecto al valor inicial —año 2018— calculado a partir de un índice de variación, esto es, aquellas que sobresalen por un crecimiento sostenido.
- En tercer lugar, se seleccionaron las empresas que acumularon una mayor tasa de crecimiento año tras año, esto es, las empresas que sobresalen por tener un crecimiento más acelerado y sostenido.
- Por último, se seleccionaron las empresas que crecieron entre la primera mitad y la segunda de la década de observación, esto con el objetivo de identificar si existían diferencias estructurales a mediano plazo entre las empresas.

Los resultados de los cuatro métodos de selección de empresas sobresalientes se combinan para identificar aquellas empresas que se destacan en el mayor número de opciones de análisis. Finalmente, se identificaron cinco empresas que sobresalieron en tres de los cuatro métodos, y nueve empresas que sobresalieron en dos de los cuatro métodos. En conjunto, estas 14 empresas se consideran empresas manufactureras exportadoras perdurables y sobresalientes en Bogotá-Región.

#### 4.2.1 Sobresalientes por mayor valor exportado.

**Tabla 12.** Empresas que sobresalen por mayor volumen exportado 2008-2017.  
Millones de dólares.

Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Acumulado	Promedio
1 Bell Star S.A.	129	128	140	201	180	194	149	122	120	152	1.515	152
2 Ajoever S.A.	41	53	40	45	48	78	92	75	58	56	585	59
3 Siemens S.A. UAP.	116	137	17	4	21	75	53	50	40	54	566	57
4 Yanbal Ecuador S.A.	42	43	42	51	66	68	61	51	24	24	471	47
5 Proquinal S.A.	33	20	30	41	43	44	51	52	54	45	416	42
6 Merck S.A.	27	54	33	32	30	38	47	60	33	27	384	38
7 Genfar S.A.	20	28	27	42	51	45	51	57	40	17	378	38
8 Multifuncionales S.A.	23	28	48	52	46	44	44	30	25	20	360	36
9 General Motors Colmotores S.A.	116	23	45	34	22	7	8	10	26	45	336	34
10 Laboratorios La Santé S.A.	19	20	19	20	21	31	32	41	21	25	250	25
11 Minipack S.A. Código uap. 346	16	14	16	23	23	28	27	30	30	29	237	24
12 Vitrofarma S.A.	10	8	10	12	19	28	51	31	18	15	202	20
13 Levapan S.A.	11	12	16	13	14	19	20	21	21	23	171	17
14 Proalpets S.A. C.I.	11	15	21	19	15	17	19	14	14	12	157	16
Promedio	941	815	758	900	982	1.035	998	927	802	858	9.016	902

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### 4.2.2 Sobresalientes por crecimiento sostenido.

**Tabla 13.** Empresas que sobresalen por presentar un mayor crecimiento sostenido. Índice de crecimiento del valor exportado 2008-2017 (2008 = 1).

Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
1 Ocati S.A.	1,00	1,62	2,47	2,97	3,54	3,60	3,57	3,45	3,85	4,60	3,07
2 Unifi latinoamericana S.A.	1,00	2,95	4,06	4,18	4,96	3,12	2,69	1,80	1,61	1,50	2,79
3 Promotora de café de Colombia S.A. "Procafecol"	1,00	1,03	1,37	2,16	2,56	3,04	3,07	4,37	3,71	4,28	2,66
4 Simoniz S.A.	1,00	1,55	1,22	1,90	2,22	2,72	3,76	3,16	2,64	2,92	2,31
5 Frutas Comerciales S.A.	1,00	1,42	1,96	2,17	2,37	2,64	2,24	2,67	3,49	2,08	2,29
6 Schneider Electric de Colombia S.A.	1,00	1,48	1,34	1,95	3,09	3,34	2,61	2,19	1,91	1,29	2,20
7 Laboratorios Bussie S.A.	1,00	1,17	1,08	1,60	2,08	1,97	2,28	2,38	2,31	1,97	2,02
8 Kellogg de Colombia S.A.	1,00	1,28	2,12	1,76	2,8	2,67	1,64	1,53	1,40	1,43	1,78
9 C.I. Dulces la Americana S.A.	1,00	1,23	1,3	1,48	1,60	1,90	2,23	2,16	1,71	2,12	1,76
10 Grupo Farma de Colombia S.A.	1,00	1,23	1,16	1,24	1,94	1,84	1,36	1,46	2,26	2,48	1,65
11 IBM Colombia S.A.	1,00	1,37	1,63	1,73	1,52	1,33	1,95	1,34	2,13	1,27	1,60
12 Levapan S.A	1,00	1,04	1,41	1,15	1,26	1,73	1,75	1,86	1,90	2,08	1,53
13 Plastitec Plásticos Tecnicos S.A.	1,00	1,50	1,49	1,23	1,39	1,30	1,60	1,43	1,46	1,93	1,52
14 Proalpet S.A.C.I.	1,00	1,35	1,89	1,69	1,32	1,58	1,69	1,29	1,31	1,11	1,43
Promedio	1,0	0,87	0,1	0,96	1,04	1,10	1,06	0,99	0,85	0,91	0,96

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### 4.2.3 Sobresalientes por crecimiento acelerado.

**Tabla 14.** Empresas que sobresalen por presentar una tasa de crecimiento acumulada más rápida.

Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1 Siemens S.A.	33%	52%	-36%	-114%	363%	615%	585%	579%	560%	594%
2 Brenntag Colombia S.A.	23%	-7%	33%	-17%	565%	527%	494%	438%	403%	486%
3 Promotora de Café Colombia S.A. procafecol	102%	105%	137%	196%	214%	233%	234%	276%	261%	276%
4 Guirnaldas S.A.	21%	0%	18%	24%	54%	20%	51%	249%	254%	257%
5 C.I. The Green Gems Ltda	61%	50%	-13%	99%	62%	50%	118%	209%	260%	215%
6 Simoniz S.A.	53%	109%	87%	143%	160%	182%	220	204	188%	199%
7 C.I. Bogotá Emerald Mart Ltda	35%	-5%	71%	81%	20%	151%	170%	146%	173%	192%
8 Nestlé Purina Petcare de Colombia S.A.	4%	-19%	-22%	-3%	227%	227%	224%	210%	178%	190%
9 Okati S.A.	5%	67%	119%	140%	159%	161%	160%	156%	168%	187%
10 Scandinavia Pharma Ltda	101%	79%	129%	158%	168%	176%	193%	185%	201%	183%
11 Gabriel de Colombia S.A.	173%	149%	304%	284%	257%	252	228%	177%	142%	180%
12 Genfar S.A.	132%	173%	169%	223%	245%	223%	247%	257%	227%	169%
13 Laboratorios Bussie S.A	68%	85%	78%	126%	156%	150%	166%	170%	168%	153%
14 Lincoln Soldaduras de Colombia Ltda	96%	176%	114%	133%	165%	197%	179%	202%	168%	153%
Promedio	8%	-5%	-12%	7%	16%	21%	18%	10%	-3%	4%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

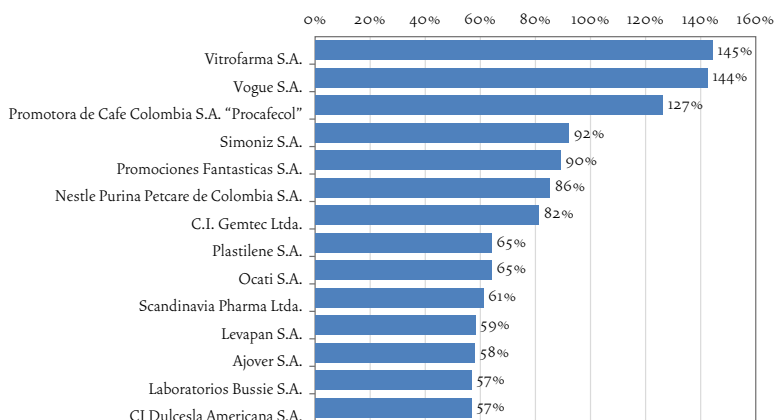
#### 4.2.4 Sobresalientes por evolución interquinquenos.

**Tabla 15.** Empresas que sobresalen por tener una mayor tasa de crecimiento interquinquenal.

Empresa	Valor exportado $\Sigma$ (2008-2012)	Valor exportado $\Sigma$ (2013-2017)	Variación porcentual
1 Vitrofarma S.A.	59	143	145 %
2 Vogue S.A.	17	42	144 %
3 Promotora de Café de Colombia S.A. "Procafecol"	25	57	127 %
4 Simoniz S.A	14	26	92%
5 Promociones Fantásticas S.A.	12	23	90%
6 Nestlé Purina Petcare de Colombia S.A.	18	34	86%
7 C.I.Gemtec Ltda	35	26	92%
8 Plastilene S.A.	20	32	65%
9 Ocati S.A.	38	62	65 %
10 Scandinavia Pharma Ltda	54	86	61%
11 Levapan S.A.	66	10	59%
12 Ajover S.A.	227	358	58%
13 Laboratorios Bussie S.A.	13	20	57%
14 C.I. Dulces la Americana S.A.	47	74	57%
Promedio	4.384	4.599	5%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 18 .** Tasas de crecimiento interquinquenal.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### 4.2.5 Exportadoras manufactureras sobresalientes.

**Tabla 16.** Empresas manufactureras exportadoras que perduran y sobresalen.

Empresa	Crecimiento sostenido	Crecimiento acelerado	Volumen exportado	Evolución quinquenal	Total
1 Ocati S.A.	x	x		x	3
2 Levapan S.A.	x		x	x	3
3 Promotora de Café de Colombia S.A. "Procafecol"	x	x		x	3
4 Laboratorios Bussie S.A.	x	x		x	3
5 Simoniz S.A.	x	x		x	3
6 Propet S.A.C.I.	x		x		2
7 Scandinavia Pharma Ltda		x		x	2
8 Gerfar S.A.		x	x		2
9 Vitrofarma S.A.			x	x	2
10 Siemens S.A.		x	x		12
11 Dulces la Americana S.A.	x			x	2
12 Ajoover			x	x	2
13 Nestlé Purina Petcare de Colombia		x		x	2
14 Lincoln Soldaduras de Colombia Ltda		x		x	2

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

## 5. Las exportaciones de Bogotá-Región y los subsectores manufactureros responsables

Una vez analizados de forma agregada en el capítulo anterior los sectores industriales que representan los mayores valores exportados por Bogotá, a continuación se analizan de forma desagregada los subsectores manufactureros a los cuales pertenecen las empresas perdurables en la actividad exportadora y de mayor éxito.

### 5.1 Los subsectores con mayor éxito exportador en la capital

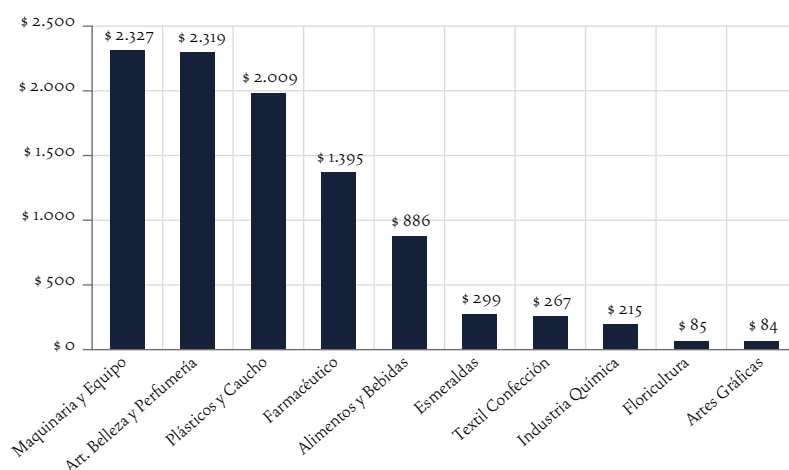
La tabla 17 presenta en términos agregados los subsectores industriales en los que se clasifican las 53 empresas de mayor éxito exportador en Bogotá-Región. Se observa que el 58,5 % de las organizaciones manufactureras exitosas exportadoras pertenecen a los subsectores de «Maquinaria y equipo», «Artículos de belleza y perfumería», «Plástico y caucho» y «Farmacéutica», de modo que representan estos subsectores el 81,4 % de las exportaciones acumuladas durante el periodo 2007-2017.

**Tabla 17.** Bogotá-Región. Subsectores manufactureros de las empresas exportadoras perdurables. Acumulado 2007-2017. Dólares corrientes y porcentaje. Millones de dólares.

Subsectores manufactureros de las empresas exportadoras exitosas	Exportaciones acumuladas por subsector millones de dólares corrientes	Estructuras subsectorial %	Número de empresas exportadoras del subsector	
			N.º	%
Maquinaria y equipo	\$2,326,8	23,5 %	9	17%
Artículos de belleza y perfumería	\$2.318,6	23,5 %	4	7,5 %
Plásticos y caucho	\$2.008,9	20,3 %	11	20,8 %
Farmacéutica	\$1,394,6	14,1%	7	13,2 %
Alimentos y bebidas	\$885,8	9,0 %	10	18,9 %
Esmeraldas	\$298,9	3,0%	3	5,7 %
Textil confección	\$267,1	2,7%	3	5,7 %
Química	\$215,1	2,2%	4	7,5 %
Floricultura	\$85,0	0,9%	1	1,9 %
Arte gráfica	\$84,2	0,9%	1	1,9 %
Total 53 empresas exitosas	\$9,885,0	100%	53	100%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 19.** Bogotá-Región. Exportaciones acumuladas 2007-2017. Subsectores manufactureros perdurables. Millones de dólares corrientes.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### 5.1.1 Subsector de maquinaria y equipo.

Sobre este subsector industrial es importante señalar que la mayor parte de sus organizaciones exportadoras se crearon durante la época en que estaba vigente la política de sustitución de importaciones. Posteriormente, con la creación del Pacto Andino los mercados de Venezuela y Ecuador aumentaron su atractivo para las exportaciones de bienes de capital producidos en Colombia, dada no solo la cercanía geográfica de estos mercados, sino, además, los beneficios que ofrecían los tratamientos preferenciales.

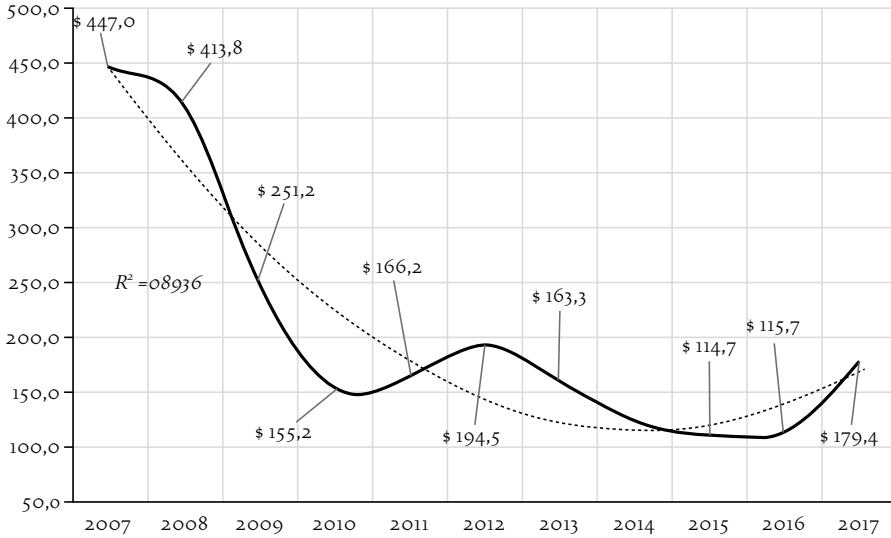
**Tabla 18.** Bogotá-Región. Empresas exportadoras perdurables. Estructura porcentual de las exportaciones de empresas perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresa	Exportaciones acumuladas 2007 2017 por sector. Millones de dólares corrientes	Estructuras subsectorial porcentaje
3	Siemens S.A. UAP. Cod. 248	\$653,5	28,1%
5	General Motors Colmotores S.A.	\$273,9	24,7 %
16	Schneider Electric de Colombia S.A.	\$149,4	6,4%
28	Gabriel de Colombia S.A.	\$72,8	14%
42	Barnes de Colombia S.A.	\$34,5	1,5%
43	Lincoln soldaduras de Colombia Ltda	\$34,0	1,5 %
46	Flowerserve Colombia Ltda	\$33,3	1,4 %
53	IBM Colombia S.A.	\$20,5	0,9 %
Total maquinaria y equipo		\$2.326,8	100%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

En efecto, como lo ilustra el gráfico de la Figura 19 de las exportaciones de «Maquinaria y equipo» de Bogotá-Región, este subsector exportaba USD 447 millones, pasando muy rápido —en cuestión de tres años— a exportar tan solo USD 155,2 millones. Esta disminución en las exportaciones de bienes de capital de la ciudad se explica no solo por la relación peso/valor y el sobrecosto que implica los traslados de este tipo de equipo hasta las costas, sino por las dificultades señaladas para los países vecinos.

**Figura 20.** Bogotá-Región. Exportaciones de maquinaria y equipo. Total de empresas de maquinaria y equipo perdurables. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### 5.1.1.1 Siemens S.A.

Es una filial de compañía alemana. Exporta, principalmente, juntas de control eléctrico, paneles de control eléctrico, transformadores, motores eléctricos, ventiladores y audífonos.

La dirección de la compañía considera que «sin las exportaciones sería imposible el negocio en Colombia». Su planta de producción en la sabana de Bogotá, desde el punto de vista industrial y tecnológico, es competitiva internacionalmente.

Sus principales destinos son los Estados Unidos de América, Canadá, Centroamérica, Chile y Argentina. Se encuentran en Bogotá por la disponibilidad suficiente de mano de obra calificada y el régimen de zona franca, lo cual compensa el mayor costo de los fletes comparados con otras regiones más cercanas a los puertos. No ha habido necesidad de incurrir en altos costos de capacitación. Desde el punto de vista administrativo la organización en Bogotá es el centro de operaciones para América Latina.

#### **5.1.1.2 General Motors Colmotores.**

Es una filial de la compañía norteamericana y exporta, principalmente, automóviles. Sus principales destinos son Ecuador, Perú y Chile. En el pasado Venezuela fue un destino importante. La planta de producción tiene tecnología robótica y la productividad de sus trabajadores se compara de forma positiva a nivel internacional.

#### **5.1.1.3 Schneider Electric de Colombia.**

Es una filial de la compañía francesa. Exporta sistemas para control eléctrico y manejo de energía eléctrica. Sus principales destinos son Perú, Venezuela, Ecuador, Centroamérica y el Caribe.

#### **5.1.1.4 Gabriel de Colombia.**

Es una compañía colombiana. Para sus procesos de producción utiliza licencias extranjeras. Exporta, sobre todo, piezas mecánicas —repuestos— para el sector automotor, tales como amortiguadores y suspensiones.

Sus principales destinos son Ecuador, Estados Unidos, Panamá y Perú.

#### **5.1.1.5 Barnes de Colombia S.A.**

Es una filial de la compañía mexicana, antes norteamericana. Exporta, principalmente, bombas para agua y sistemas de presión. Sus principales destinos son Centroamérica y la costa Pacífico de Suramérica.

#### **5.1.1.6 Lincoln Soldaduras de Colombia.**

Es una filial de la compañía norteamericana. Exporta soldadura de arco eléctrico y sus equipos.

#### **5.1.1.7 Conclusiones del subsector.**

En total ocho de las nueve empresas son filiales de compañías extranjeras. La colombiana usa licencias de marca y tecnología extranjera. Ahora bien, el comportamiento de las exportaciones en cuanto a volumen y países de destino obedece a la política mundial de la casa matriz. A nivel tecnológico se encuentran al que tenga la casa matriz, es decir, son competitivas a nivel internacional.

Por otra parte, el empleo generado es para personal calificado. Están en Bogotá en razón al alto peso del mercado interno y su incidencia en los costos de logística y la buena disponibilidad de mano de obra calificada.

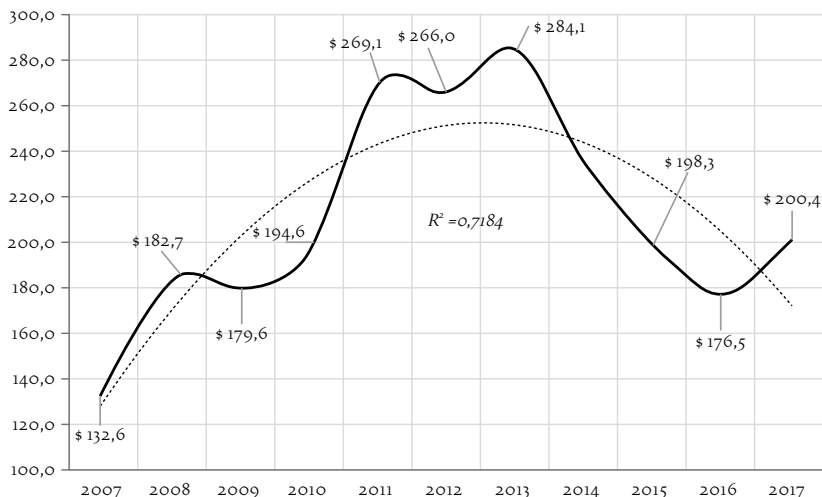
### 5.1.2 Subsector de artículos de belleza y perfumería.

**Tabla 19.** Bogotá-Región. Subsector artículos de belleza y perfumería. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresa	Exportaciones acumuladas por sector millones de dólares corrientes	Estructuras subsectorial porcentaje
1	Bell Star S.A.	\$1617,1	69,7%
6	Yanbal	\$494,7	21,3%
17	Scandinavia Pharma Ltda.	\$144,4	6,2%
31	Vogue S.A.	\$62,3	2,7%
Total art. belleza & perfumería		\$2.318,6	100%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 21.** Bogotá-Región. Exportaciones de cosméticos y artículos de belleza. Total de empresas perdurables. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### **5.1.2.1 Bell Star S.A.**

Esta compañía pertenece a un grupo peruano que ha desarrollado un sistema de ventas a base de relaciones personales. Sus exportaciones son, fundamentalmente, a otras empresas del grupo peruano, localizadas en México, Perú y Ecuador.

#### **5.1.2.2 Yanbal de Colombia S.A.**

Esta empresa hace parte de un grupo peruano. El total de sus exportaciones son intracompañía a sus filiales en México, Venezuela, Bolivia y Ecuador.

#### **5.1.2.3 Scandinavia Pharma.**

Esta compañía pertenece al grupo Megapharma con sede en el Uruguay. Sus principales productos de exportación corresponden a la belleza y protección de la piel. El total de sus exportaciones son intracompañía a sus filiales, en conformidad con la política de la casa matriz.

#### **5.1.2.4 Vogue S.A.**

La firma Lóreal de Francia es la actual propietaria de la compañía. A diferencia de las otras exportadoras en esta área, sus exportaciones tienen como destinatarios distribuidores independientes que, a su vez, venden a minoristas en los países de destino. Sus principales mercados de destino son México, Ecuador y Panamá.

#### **5.1.2.5 Conclusiones del subsector.**

El 100 % de las compañías son filiales de compañías extranjeras. El mercado interno ha representado más del 50 % de sus ventas. Ahora bien, los estilos de gerencia y las tecnologías empleadas reflejan las respectivas políticas de las casas matrices, de modo que son perfectamente competitivas a nivel internacional. Sus exportaciones son de productos terminados listos para el consumidor final. Están en un mercado de marcas y el comportamiento de las exportaciones en cuanto a volumen y países de destino obedece a la política mundial de la casa matriz.

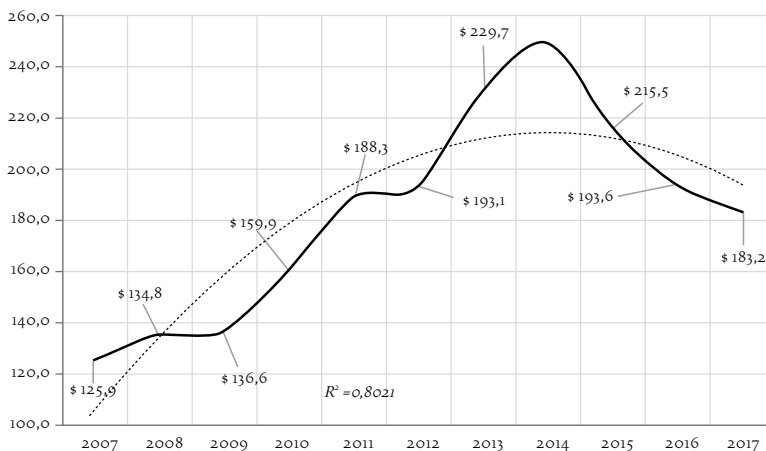
### 5.1.3 Subsector de plásticos y caucho.

**Tabla 20.** Bogotá-Región. Subsector plástico, caucho y materias primas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresa plástico, caucho y materia prima	Exportaciones acumuladas por subsector. Millones de dólares corrientes	Estructuras subsectorial %
4	Ajover S.A.	\$623	31,0%
7	Proquinal S.A.	\$451,1	22,5 %
10	Multidimensionales S.A.	\$377,9	18,8%
12	Minipak S.A.	\$252,4	12,6 %
24	Plastitec S.A.	\$96,7	4,8 %
34	Plastilene ese	\$55,9	2,8 %
39	Intalpel S.A.	\$38,4	1,9 %
40	Promociones Fantásticas S.A.	\$ 36,9	1,8 %
49	Eterna S.A..	\$28,4	1,4 %
50	Plastinova S.A.	\$26,5	1,3 %
52	PVC Gerfor S.A.	\$21,4	1,1 %
Bogotá región - Total exportaciones de plástico caucho y materia prima		\$2.008,9	100%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 22.** Bogotá-Región. Exportaciones de plástico y caucho. Total de empresas exportadoras perdurables. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### **5.1.3.1 Ajoover.**

Es una multinacional colombiana con operaciones de producción en Madrid — Cundinamarca— y Cartagena. Además, cuenta con operaciones industriales en Brasil, España, Turquía, Uruguay, Israel y Estados Unidos. Es usuaria de derivados de la industria petroquímica y sus líneas de producción están vinculadas a la industria de la construcción. Además, en asociación con el grupo Darnel está en el mercado de todo tipo de empaques sintéticos para alimentos listos para el consumidor final. Desde Colombia sus principales mercados de destino son Ecuador, Venezuela y Estados Unidos.

#### **5.1.3.2 Proquinal S.A.**

Con propósitos de tecnología esta empresa colombiana está vinculada al Spalding Group de Alemania. Es altamente competitiva a nivel internacional. Exporta, principalmente, alfombras sintéticas y funcionales para la industria de la construcción en el área de acabados. Sus principales destinos son Estados Unidos, Alemania, España, Ecuador y Perú.

#### **5.1.3.3 Multidimensionales S.A.**

Hace parte de un grupo internacional mayoritariamente colombiano, el grupo Phoenix Packing. Su especialidad está en el diseño y la fabricación de empaques dirigidos a la industria de alimentos listos para el consumidor final. Sus principales mercados de destino han sido Estados Unidos y México.

#### **5.1.3.4 Minipack S.A.**

Es una compañía colombiana perteneciente al grupo Sanfor, especializada en la producción de empaques flexibles, fundamentalmente, para alimentos de consumo humano y mascotas, el hogar, el cuidado personal y elementos decorativos. Exporta más del 60 % de su producción, en especial a México, Chile y Argentina. Por cada dólar de materia prima que importa exporta tres de producto terminado. Está fundamentalmente orientada a la exportación.

#### **5.1.3.5 *Plastitec.***

Es una compañía colombiana especializada en la producción de accesorios y empaques flexibles para la prestación de servicios médicos y hospitalarios, tales como dispositivos para sueros, plasma y bancos de sangre. Tiene las certificaciones científicas y de salud tanto en Estados Unidos como en Europa.

#### **5.1.3.6 *Plastilene S.A.\****

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

#### **5.1.3.7 *Promociones Fantásticas\*.***

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

#### **5.1.3.8 *Eterna.***

Es una empresa colombiana que cuenta con otra planta de producción en el Perú. Sus productos tienen como materia prima básicamente caucho —látex—, el cual importa de Malasia. Su portafolio de productos se ubica en el área de aseo para el hogar, la industria y los establecimientos de salud.

#### **5.1.3.9 *Plastinova.***

Es una empresa colombiana dedicada a la producción de accesorios LED, principalmente para automotores.

#### **5.1.3.10 *PVC Gerfor.***

Es una empresa colombiana multilatinas con planta en Cota, Cundinamarca. Cuenta con otras plantas de producción en Perú y Guatemala. Exporta tubos, griferías, tejas y geosistemas. Tiene centros de distribución en El Salvador y Honduras.

#### **5.1.3.11 *Conclusiones del subsector.***

Este subsector es fundamentalmente colombiano. Cuando se ha tenido éxito exportador en mercados específicos, con alguna frecuencia se han montado plantas de producción en el mercado destino a fin de atenderlos. A nivel tecnológico compete internacionalmente, pues mantiene alianzas tecnológicas con grupos internacionales de talla mundial. El alto peso del mercado nacional ha sido la principal razón para estar localizadas en Bogotá.

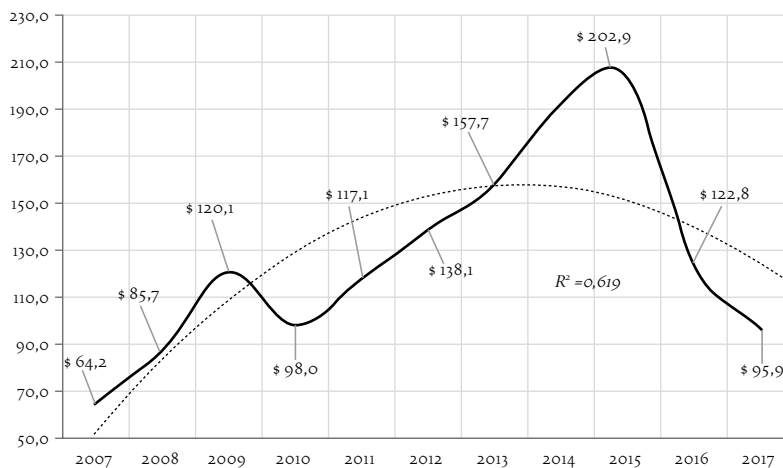
### 5.1.4 Subsector farmacéutico.

**Tabla 21.** Bogotá-Región. Subsector farmacéutico. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresas farmacéuticas	Exportaciones acumuladas por subsector. Millones de dólares corrientes	Estructura Subsectorial %
8	Merck S.A.	\$403,7	28,9%
9	Genfar S.A.	\$386,8	27,7%
11	Laboratorios La Santé	\$267,9	19,2%
13	Vitrofarma S.A. UAP Código: 658	\$212,6	15,2%
44	Grupo Farma de Colombia S.A.	\$33,1	2,4%
45	Laboratorios Bussie S.A.	\$33,6	2,4%
33	Empresa de Productos Veterinarios S.A.	\$57,0	4,1%
Bogotá Región - Total Exportaciones Farmacéuticas		\$1.394,6	100%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 23.** Bogotá-Región. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### 5.1.4.1 Merk SA.

Es una compañía farmacéutica filial de Merk Alemania con 62 años de antigüedad en Colombia. La casa matriz alemana es la compañía farmacéutica más antigua del mundo.

#### **5.1.4.2 Genfar.**

Pertenece al grupo Sanofi y produce drogas genéricas. El grupo Sanofi es un grupo farmacéutico francés, el primero en Europa y el tercero en el mundo. Exporta principalmente a Centroamérica y Suramérica.

#### **5.1.4.3 Laboratorios La Santé.**

Es una compañía colombiana dedicada la producción de drogas genéricas. Tiene alianzas en el exterior para la distribución de sus productos en Venezuela, Ecuador, Panamá, Honduras, Guatemala, Costa Rica, el Salvador, Nicaragua, República Dominicana y Bolivia.

#### **5.1.4.4 Vitrofarma Vitalis\*.**

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

#### **5.1.4.5 Grupo Farma de Colombia.**

Empresa filial de la compañía suiza. Exporta productos farmacéuticos de marca principalmente a Panamá y el Ecuador.

#### **5.1.4.6 Laboratorios Bussie SA.**

Es una compañía vinculada al Grupo Sanfer de México. Originalmente fue colombiana. Exporta medicamentos no genéricos a República Dominicana, Guatemala, Honduras, Panamá, El Salvador, Ecuador, Chile y Venezuela.

#### **5.1.4.7 Empresa de Productos Veterinarios SA-Vecol.**

Es una empresa industrial y comercial del Estado colombiano dedicada a la elaboración de productos para la promoción y cuidado de la salud animal y vegetal.

Exporta medicamentos y vacunas para uso veterinario a Honduras, Panamá, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

#### **5.1.4.8 Conclusiones del subsector.**

Cuatro de las siete empresas son filiales de compañías extranjeras. Las compañías colombianas son, fundamentalmente, exportadoras de drogas genéricas. Las compañías extranjeras son más fuertes en la exportación de productos no genéricos, resultantes de la investigación científica de sus casas matrices.

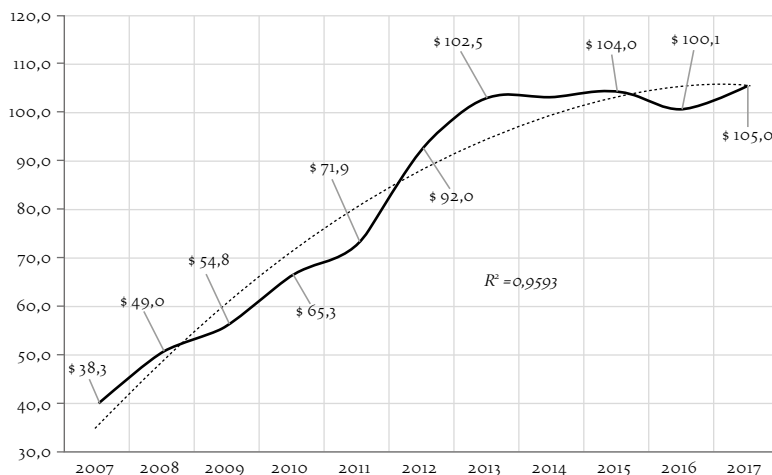
### 5.1.5 Subsector alimentos y bebidas.

**Tabla 22.** Bogotá-Región. Subsector alimentos y bebidas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresas subsector alimentos y bebidas	Exportaciones acumuladas por subsector. Millones de dólares corrientes	Estructura subsectorial %
14	Levapan S.A.	\$179,4	20,9%
19	Lucta Grancolombiano S.A. Cod. Altex 120	\$141,1	16,5 %
20	C.I. Dulces la Americana S.A.	\$126,9	14,8 %
21	Okatie S.A.	\$103,2	12%
27	Promotora de café de Colombia S.A. "Procafecol"	\$82,9	9,7 %
30	Kellogg de Colombia S.A.	\$70,2	8,2%
32	Sociedad de Comercializacion Internacional	\$62,5	7,3 %
35	Nestlé Purina Petcare de Colombia S.A.	\$55,4	6,5 %
41	Comercializadora Internacional CI Frutire	\$35,3	4,1 %
Bogota Región- Total exportaciones alimentos y bebidas		\$857,0	100%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 24.** Bogotá-Región. Subsector alimentos y bebidas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### **5.1.5.1 Levapan\*.**

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

#### **5.1.5.2 Lucta Grancolombiana SAS.**

Esta es una empresa española dedicada a la producción de aromas y fragancias, antioxidantes y aditivos tanto para comida humana como animal. Inicio sus operaciones en Colombia en 1982. Tiene su planta de producción en el municipio de Tocancipá. Exporta, principalmente, a Ecuador, Perú, Venezuela, Chile y República Dominicana.

#### **5.1.5.3 C. I. Dulces La Americana S. A.**

Es una empresa colombiana dedicada a la exportación de un amplio portafolio de productos de confitería. Exporta a un poco más de 30 países de todos los continentes, especialmente a los Emiratos Árabes Unidos, Sudáfrica, Egipto, Yemen, República Dominicana y Perú. Exporta el 66 % de su producción. Adicionalmente, tiene una planta de producción en Sudáfrica.

#### **5.1.5.4 Ocati\*.**

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

#### **5.1.5.5 Promotora de Café de Colombia SA-Procafecol\*.**

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

#### **5.1.5.6 Conclusiones del subsector.**

Las compañías multinacionales como Lucta Grancolombiana, Kellogg y Nestlé representan solo el 31 % del total exportado por este subsector. En especial Ocati y Procafecol son compañías que desarrollan su competitividad internacional en parte con base en productos propios de la agricultura tropical y su dirección tiene una mentalidad exportadora. Este subsector tiene una tendencia positiva, pues las empresas colombianas tienen como parte importante de su agenda aumentar sus exportaciones a todo destino.

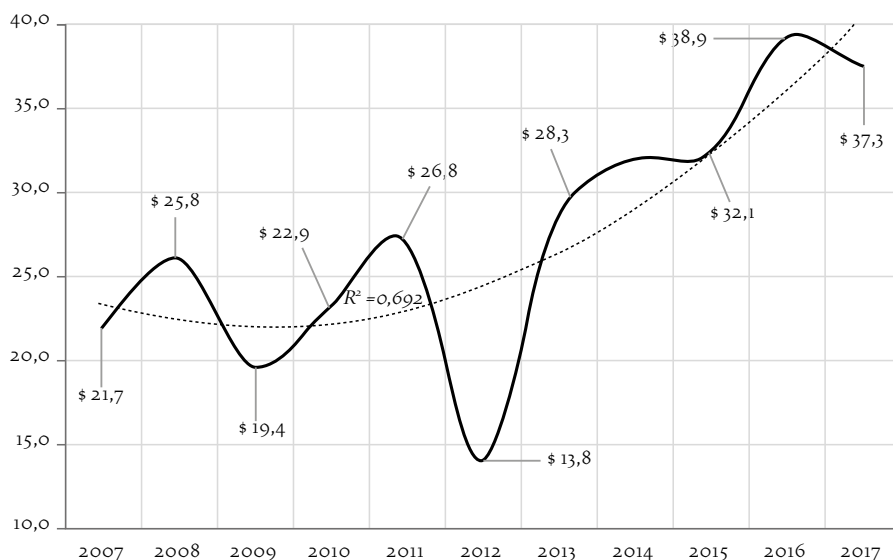
### 5.1.6 Subsector de piedras preciosas-esmeraldas.

**Tabla 23.** Bogotá-Región. Subsector esmeraldas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición de las 52 empresas perdurables	Empresas Subsector Esmeraldas	Exportaciones acumuladas por sector. Millones de dólares	Estructuras Subsectorial %
18	C.I. Bogotá Emerald Ltda	\$140,6	47,1 %
22	C.I. Gemtec Ltda	\$106,1	35,5 %
36	C.I. The Green Gems Ltda	\$52,1	17,4 %
Total Subsector Esmeraldas		\$298,9	100,0%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 25.** Bogotá-Región. Subsector esmeraldas. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### **5.1.6.1 C. I. Bogotá Emerald Market.**

Es una compañía colombiana especializada en la venta de esmeraldas procesadas, pulidas y cortadas según las especificaciones indicadas previamente por el comprador extranjero. Atienden personalmente al comprador extranjero.

### **5.1.6.2 C. I. Gemtec Ltda\*.**

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

### **5.1.6.3 Conclusiones del subsector.**

Este es un subsector fundamentalmente exportador y presenta una tendencia de crecimiento positiva. Su centro de decisión es en Colombia y no tienen restricciones en el aumento de las ventas al exterior y a cualquier mercado.

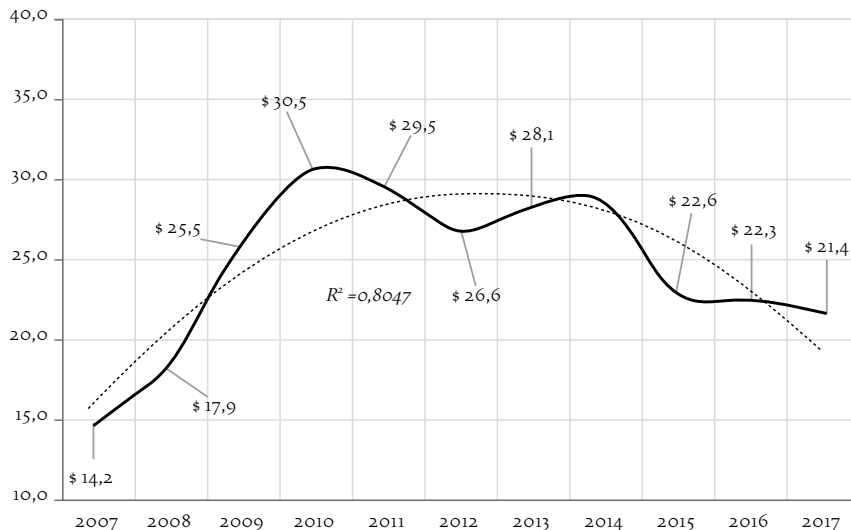
### **5.1.7 Subsector textil confección.**

**Tabla 24.** Bogotá-Región. Subsector textil confecciones. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresa Subsector Textil Confecciones	Exportaciones acumuladas por sector. Millones de dólares corrientes	Estructuras subsectorial %
15	Provipet S.A.C.I.	\$165,3	61,9%
29	Textilia S.A.	\$72,0	27%
47	Unifi latin America S.A.	29,7	11,1 %
Total Subsector Textil-confección		\$267,1	100%

Fuente: Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018

**Figura 26.** Bogotá-Región. Subsector textil confecciones. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### **5.1.71 Proalpet.**

Es una compañía colombiana dedicada a la producción de juguetes para mascotas a base de carnaza y cuero, especialmente dirigidos a caninos. Su principal mercado es el de Estados Unidos.

#### **5.1.72 Textilía S.A.**

Es una compañía colombiana dedicada a la confección de ropa deportiva, lencería y cubrelechos a base de fibras sintéticas. Sus principales mercados de destino han sido Estados Unidos y Panamá.

#### **5.1.73 Unifi Latinoamérica S.A.**

Es una subsidiaria de la compañía Unifi Inc. de los Estados Unidos y produce fibras sintéticas como el nylon y el poliéster. Exporta principalmente a México, Chile y Ecuador.

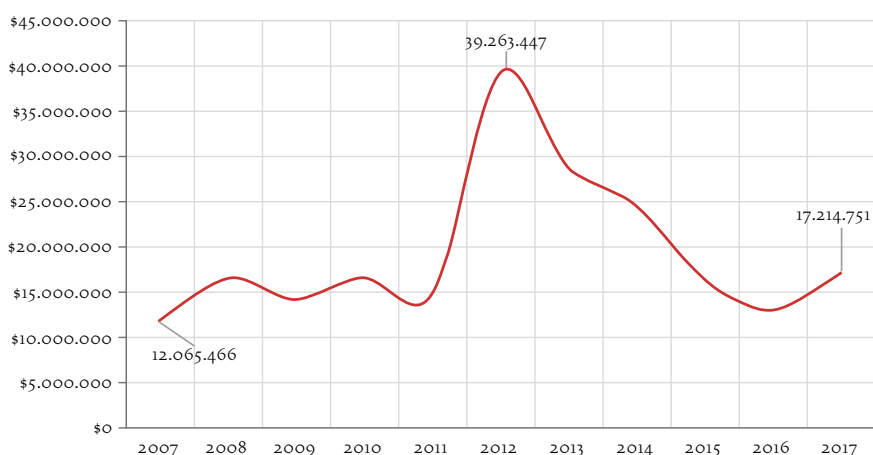
### 5.1.8 Subsector químico.

**Tabla 25.** Bogotá-Región. Subsector químicos. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresa subsector químicos	Exportaciones acumuladas por sector. Millones de dólares corrientes	Estructuras Subsectorial %
23	Brenntag Colombia S.A.	\$98,4	45,8 %
37	Producciones Químicas S.A.	\$52,5	24,4 %
38	Simoniz S.A.	\$41,3	19,2 %
51	Semex S.A.	\$22,9	10,7 %
Total exportaciones subsector químicos		\$215,1	100%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 27.** Bogotá-Región. Subsector químicos. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### **5.1.8.1 Brenntag Colombia.**

Es una filial de la compañía alemana, dedicada a la mezcla, la formulación, el reempaque y la distribución de productos químicos. Exporta el 10 % de lo que importa.

#### **5.1.8.2 Producciones Químicas S.A\*.**

Esta empresa fue incluida dentro del grupo de empresas entrevistadas a profundidad. Consulte los resultados en el capítulo 6.

#### **5.1.8.3 Simoniz S.A.**

Es una filial de la compañía norteamericana, especializada en la producción de ceras y productos químicos para la limpieza y la protección de automotores y sus equipos complementarios. Exporta principalmente a Ecuador, Perú, Venezuela, Panamá y Bolivia.

#### **5.1.8.4 Toxement S.A.**

Es una filial del grupo Euclid de los Estados Unidos. Produce aditivos para la industria del cemento y la construcción, tales como adhesivos, revestimientos arquitectónicos, endurecedores y sellantes. Exporta, principalmente, a Ecuador, Costa Rica, Panamá, Chile y México.

#### **5.1.8.5 Conclusiones del subsector.**

En este subsector predomina la existencia de compañías filiales de empresas extranjeras, en las cuales no solo es relevante el conocimiento sino también las marcas.

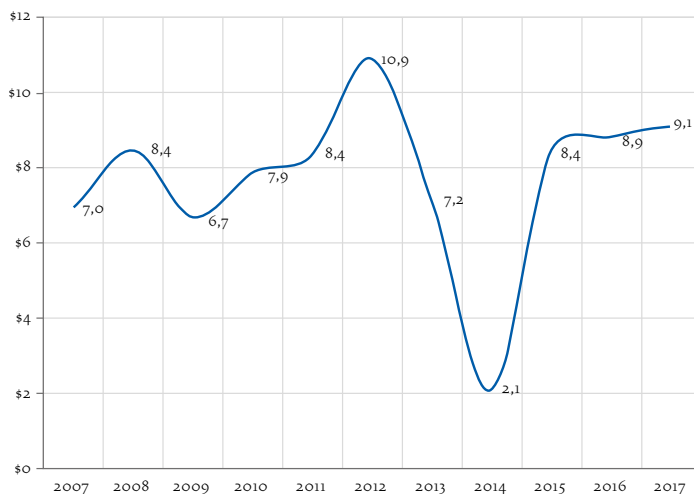
#### **5.1.9 Subsector floricultura.**

**Tabla 26.** Bogotá-Región. Subsector floricultura. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.

Posición entre la 52 empresas perdurables	Empresa Subsector Floricultura	Exportaciones acumuladas por sector. Millones de dólares corrientes	Estructuras Subsectorial %
25	Guirnaldas S.A.	\$85,0	100,0 %
Total Exportaciones Subsector Químicos		\$85,0	100,0%

Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

**Figura 28.** Bogotá-Región. Subsector floricultura. Empresas exportadoras perdurables. Exportaciones acumuladas 2007-2017.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### **5.1.10.1 Guirnalda S.A.**

Bogotá-Región es el área más importante en Colombia en la producción y exportación de flores frescas cortadas. En este contexto y como resultado de la investigación científica y la obtención de patentes, en 1993 se funda esta empresa colombiana dedicada a la transformación de la flor fresca en flor preservada, la cual mantiene su apariencia física de flor fresca y dura por periodos largos —meses—. Posteriormente, logra el mismo proceso para follajes verdes. Para esta línea de productos es el primer actor a nivel mundial.

A nivel internacional se conoce como el grupo Innovaflora, con presencia en Colombia, Ecuador, España y Japón. Sus principales destinos de exportación son Japón, Francia, España, Estados Unidos y Suiza.

#### **5.1.10.2 Conclusiones del subsector.**

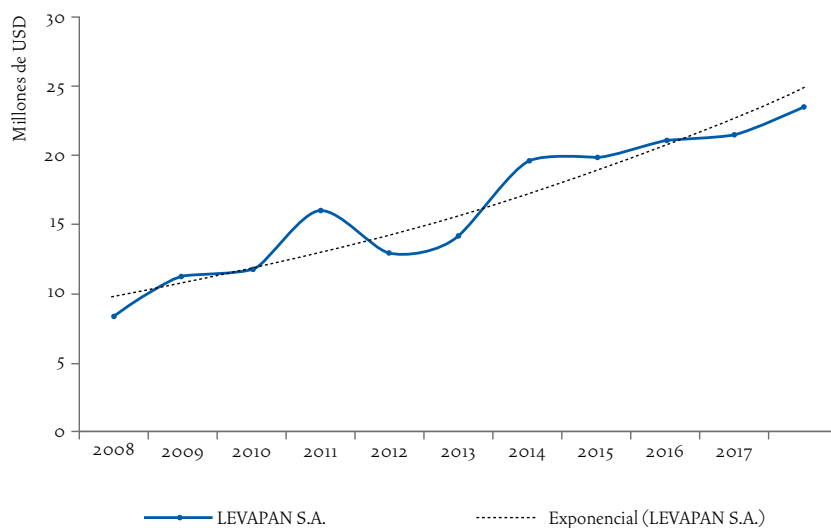
Es evidente que sí es productivo un proceso de investigación científica, más el diseño de un proceso industrial, lo cual logra la obtención de un producto final con demanda internacional. Se logró la transformación de una commodity en un producto único y diferenciado.

## 6. Caracterización empresarial-entrevistas de campo

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas practicadas a los equipos gerenciales responsables del comercio internacional de las empresas manufactureras exportadoras exitosas.

### 6.1 Levapan

**Figura 29.** Exportaciones Levapan 2008-2017. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### 6.1.1 La empresa.

Levapan es una empresa colombiana fundada en Bogotá hace más de sesenta años —en 1952— por don Guillermo Ponce de León. La compañía continúa siendo una empresa de propiedad familiar, con sede principal en Bogotá, pero con operaciones industriales en otras ciudades de Colombia, especialmente en Tuluá —Valle del Cauca—, en Rionegro —Antioquia— y en Yumbo —Valle del Cauca—. Adicionalmente, la compañía tiene plantas industriales en Venezuela, República Dominicana y Ecuador.

Esta es una compañía multilatinas dedicada a la producción y comercialización interna y externa de levadura, así como de otras materias primas para la

industria de alimentos, en especial dirigidas a panificadoras, y otros productos dirigidos al consumo humano.

Recientemente está iniciándose en el mundo de la nutrición vegetal, con fertilizantes de naturaleza amigable con el medio ambiente. También lo están haciendo con productos para la nutrición animal y otros elaborados a partir de derivados de la levadura para panadería.

Toda la actividad gerencial, la planeación —logística y financiera— se desarrolla en Bogotá. De igual forma, Bogotá es el centro para toda la actividad de mercadeo tanto nacional como internacional. Sin embargo, la actividad industrial dedicada a la exportación está localizada en Tuluá.

### ***6.1.2 Perfil de sus exportaciones.***

El principal producto de exportación es la levadura. Del total producido de este producto, el 85 % se exporta y el 15 % se destina al consumo interno. Las exportaciones se iniciaron entre 1989 y 1990. En esta época se inicia el proceso de apertura de la economía colombiana. Con su actividad exportadora Levapan es competitiva en el mercado colombiano, frente a productos que pudiesen llegar de China, Alemania, Francia, Inglaterra, Holanda y Brasil, que son sus competidores en el mercado mundial.

Su principal mercado de exportación es el de los Estados Unidos, el cual representa el 80 % del total de sus exportaciones, aunque esto solo equivale al 10 % de ese mercado.

Además de la excelente calidad del producto exportado, para el caso de los Estados Unidos la compañía logró una asociación estratégica con un distribuidor local que le agrega valor a la levadura exportada por Levapan, según los requerimientos específicos del comprador final. Se tipifica así un caso de incorporación a un eslabón de la cadena de valor.

El mercado de los Estados Unidos ha mantenido una demanda interna creciente para la levadura y una producción interna deficitaria. Además, Levapan lleva 22 años consecutivos participando en ferias internacionales especializadas, lo cual

ha generado que el 20 % de sus exportaciones vayan tanto a Europa como a Asia. En la actualidad desarrolla un mercado nuevo como es el de Vietnam.

El oportuno servicio posventa es otro de los factores determinantes de su éxito exportador. Levapan ha logrado un muy buen servicio de entregas oportunas a sus compradores externos. Sus exportaciones se hacen vía marítima y en contenedores por el puerto de Buenaventura. Solo las exportaciones al Ecuador se hacen por vía terrestre.

Una parte fundamental para la competitividad internacional de la levadura de Levapan se encuentra en la excelente materia prima que utiliza, como, por ejemplo, la melaza proveniente de los ingenios azucareros del Valle del Cauca.

Las materias primas importadas representan el 30 % del total de los costos directos y están representados en vitaminas que se importan de China, así como reactivos y enzimas que se importan de los Estados Unidos, la Unión Europea y China. La maquinaria y sus repuestos se importan de Alemania, Dinamarca y Brasil.

Para todo el tema de las ventas al exterior la compañía tiene un área del más alto nivel gerencial denominada «Desarrollador global de negocios», la cual debe responder por la función exportadora en todos sus aspectos. Esta unidad organizacional está radicada en Bogotá.

### ***6.1.3 La tasa de cambio y el rol del Gobierno.***

Dada la estructura de costos para la producción de la levadura, los cuales no dependen exclusivamente de la inflación interna, la incidencia del tipo de cambio no es muy alta. Su mayor preocupación es la volatilidad.

Levapan considera que el Gobierno debe continuar con mayor decisión en la toma de medidas para que las reglamentaciones que afectan el comercio exterior y los impuestos sean realmente competitivas internacionalmente. En el ámbito de la inversión en infraestructura aún existe campo para mejorar el transporte terrestre y la eficiencia portuaria.

### ***6.1.4 La producción.***

Como ya se indicó, la principal planta de producción está localizada en Tuluá, fundamentalmente por razones de logística tanto para la materia prima principal en

la producción de la levadura —la melaza proveniente de los ingenios azucareros— como por las materias primas importadas vía Buenaventura, así como las exportaciones por este mismo puerto.

### **6.1.5 Por qué estar en Bogotá-Región.**

Todas las demás funciones para el comercio exterior diferentes a la producción se desarrollan en Bogotá, fundamentalmente por la disponibilidad de la organización general de la compañía.

### **6.1.6 El futuro.**

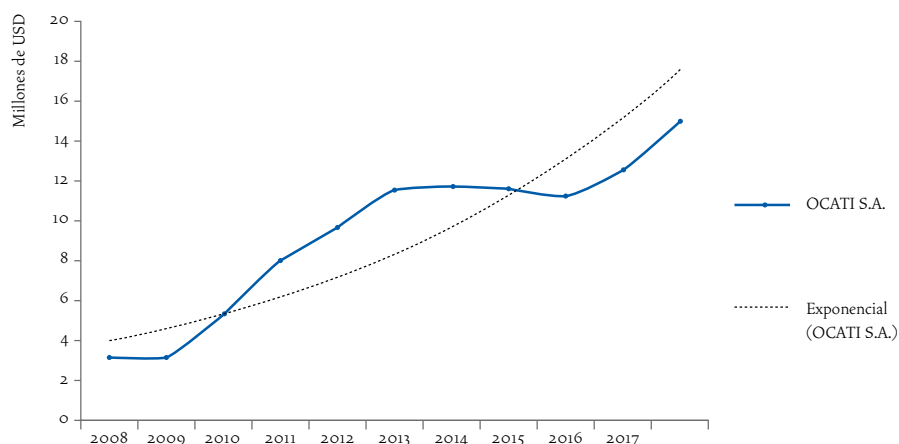
En la actualidad la compañía esta sobrevenida y, por tanto, percibe un futuro muy positivo para sus exportaciones, especialmente para el Sudeste Asiático y los Estados Unidos.

### **6.1.7 Datos.**

Tiene una exportación promedio los últimos 11 años de USD 16,3 millones, una tasa de crecimiento anual del 12,2 % y entre los dos quinquenios estudiados ha crecido un 58,87 %. Durante el periodo estudiado 2007-2017 pasó de USD 8,3 millones a USD 23,4 millones anuales de exportaciones.

## **6.2 Ocati**

**Figura 30.** Exportaciones Ocati 2008-2017. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### **6.2.1 La empresa.**

Ocati es una empresa colombiana fundada en 1988 con el propósito de exportar frutas tropicales exóticas, cuyo propietario viene de una familia que por más de cinco décadas ha estado vinculada a la exportación de flores frescas cortadas producidas en la sabana de Bogotá.

Las principales actividades de Ocati se concentran en la producción directa de algunas de las frutas que exportan, en la promoción de la producción con terceros de productos que requieren y en la asistencia técnica a sus proveedores, en especial para la obtención de productos de alta calidad que sean aceptados en el mercado de importación.

Una vez que se reciben las frutas en la planta que la compañía tiene en el municipio de Chía, las clasifican, acondicionan y empaacan para exportarlas, principalmente al mercado europeo.

El gerente general de la compañía y propietario es un ingeniero industrial bilingüe y con una amplia experiencia en el mercado internacional de especies vegetales perecedoras, en el cual el manejo de la cadena de frío, el empaquetamiento adecuado y una logística son variables críticas para el éxito empresarial.

En la actualidad las exportaciones representan el 90 % del total de las ventas de la compañía. Es decir, es una compañía netamente exportadora. El mercado interno es residual para la mayoría de los productos que exportan, excepto con respecto al arándano, ya que su rentabilidad en el mercado interno se compara favorablemente con las exportaciones.

El 90 % de la mano de obra directa es femenina y no requiere ninguna calificación especial. La empresa contrata el personal permanente a término indefinido y no utiliza tercerización.

### **6.2.2 Perfil de sus exportaciones.**

El portafolio de frutas frescas tropicales exóticas tales como la gulupa, la uchuva, la granadilla y el aguacate Hass constituye el fuerte de su operación. Estas especies se pueden producir de forma eficiente en la oferta ambiental colombiana y en especial

en la zona de influencia de la compañía. Por tanto, hasta ahora no ha existido una competencia importante de otros proveedores internacionales, mas si la hay de otros proveedores nacionales. Adicionalmente, debido al clima colombiano —ausencia de estaciones— la disponibilidad de la oferta es permanente, prácticamente durante todo el año. Es decir, en la actualidad las exportaciones de la compañía son perfectamente competitivas en el mercado internacional.

Así, por ejemplo, la uchuva se puede producir en Chile o Perú, pero es más rentable en esos países producir y exportar otras frutas, como, por ejemplo, la fresa, la uva o la manzana.

La logística marítima colombiana es una variable determinante del periodo de entrega y, por ende, de los niveles de inventario en el mercado de destino. Con respecto al mercado europeo es mucho más eficiente que la de otros orígenes potenciales competidores para productos como la gulupa, como podrían ser Sudáfrica, Vietnam y Zimbawe. El periodo de tránsito desde Colombia es de tan solo 14 días.

La empresa le da un valor alto a la gran variedad genética que existe en Colombia para las diferentes frutas que exporta. Permanentemente su grupo de profesionales del agro están en la búsqueda de oportunidades para el mejoramiento de la producción.

La compañía proyecta para el futuro el crecimiento de sus exportaciones, no solo con un crecimiento en el mercado maduro europeo, sino la apertura del mercado de los Estados Unidos y Canadá.

Para su adecuado proceso de exportación la compañía requiere importar el mejor empaque de atmósfera controlada, para lo cual importa de Israel el equivalente a USD dos millones anuales. Este empaque reduce el proceso de aceleración de la maduración de la fruta fresca. Su costo representa el 13 % del valor total de las exportaciones anuales. Los demás materiales de empaque son de origen nacional, como, por ejemplo, el cartón y el plástico.

El 60 % de las exportaciones se realizan mediante contenedores refrigerados por vía terrestre hasta Santa Marta y luego por vía marítima a Europa. El 40 % restante se envía por vía aérea desde el aeropuerto El Dorado de Bogotá.

El mercadeo internacional es responsabilidad directa del gerente general y para esto, además de su gestión personal en Europa, tiene un reducido número de personas que lo apoyan en su gestión. No usan intermediarios y prefieren contratos directos con usuarios directos de los productos y en firme con respecto a volúmenes y precios.

### ***6.2.3 La tasa de cambio y el rol del Gobierno.***

Por tener la compañía la mayoría de sus costos en moneda nacional y no vinculados al mercado internacional, tales como la compra de las frutas y los salarios de todos los trabajadores, el comportamiento del tipo de cambio sí afecta la rentabilidad de la compañía cuando el tipo de cambio no refleja el proceso inflacionario interno, como es el caso de la enfermedad holandesa.

El Gobierno nacional tiene un papel fundamental en el crecimiento de las exportaciones, toda vez que para el caso de las especies vegetales no es suficiente la negociación arancelaria —TLC—, cero impuestos de importación, sino que los aspectos fitosanitarios son críticos. Lo que se ha denominado como la diplomacia fitosanitaria pasa a ser crítica. Es por esta razón que Ocati considera que su crecimiento de exportaciones —duplicarlas en los próximos cinco años— depende exclusivamente de los protocolos fitosanitarios que el Gobierno de Colombia acuerde con las autoridades respectivas de Estados Unidos y Canadá.

Ocati considera fundamental que la investigación científica estatal vía Agrosavia incorpore en sus programas el mejoramiento genético y el de las prácticas culturales para las pasifloras, en especial la gulupa y la uchuva.

### ***6.2.4. La producción.***

En Chía la compañía tiene sus propias instalaciones tanto para los procesos industriales de clasificación, enfriamiento y empaque como el para el manejo logístico de contenedores refrigerados desinados por vía terrestre a Santa Marta y por envíos al aeropuerto El Dorado.

La empresa considera que existe campo para el mejoramiento en los procesos industriales de clasificación y empaque, aumentando la automatización. Estas mejoras las conoce Ocati. Los referentes en este tema son Israel, Chile y Perú.

Desde el punto de vista físico, si hay necesidad, puede aumentar su capacidad de producción, la cual se puede llevar a cabo mediante construcciones adicionales en sus instalaciones de Chía.

### ***6.2.5. Por qué estar en Bogotá-Región.***

La localización de la planta en Chía se justifica y no se ha pensado en cambiarla, básicamente, por las siguientes razones:

- la mayoría de la producción de las frutas que exportan se realiza en zonas rurales de la región central de Colombia —Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Huila—;
- el sistema vial terrestre de esta región es adecuado para abastecer la planta en Chía;
- la logística de los proveedores de los contenedores refrigerados es adecuada en el área de Bogotá-Región, lo cual le da una disponibilidad adecuada —importación de manzanas, peras y uvas, entre otros—;
- el importante porcentaje —40 %— de las exportaciones que se hace por vía aérea utilizando el aeropuerto El Dorado;
- el mantenimiento de la temperatura en las áreas de trabajo con su incidencia en los costos de la energía;
- la oferta de mano de obra tanto para las operarias como para el personal técnico.

Se puede afirmar que Bogotá-Región es un clúster, dentro de la concepción de Porter, para el alistamiento y la exportación de especies vegetales percederas tales como frutas tropicales exóticas y flores frescas cortadas.

### 6.2.6 El futuro.

Ocati considera que el futuro de la demanda de frutas frescas, y en especial las tropicales exóticas, continuará en crecimiento en los países desarrollados, no solo en su forma natural, sino en nuevos sabores para jugos y helados.

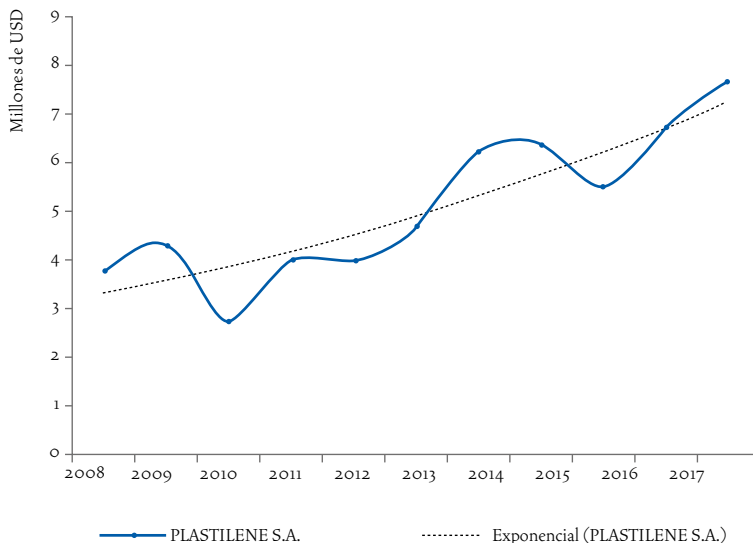
Como se indicó, este futuro promisorio depende en la actualidad de la negociación de los protocolos fitosanitarios que las autoridades colombianas logren con las correspondientes de los principales mercados nuevos, como, por ejemplo, Estados Unidos y Canadá. De igual forma, se debe mantener una tasa de cambio que refleje la inflación colombiana.

### 6.2.7 Datos.

Tiene una exportación promedio los últimos 11 años de USD 8,3 millones, una tasa de crecimiento anual del 19,4 %, y entre los dos quinquenios estudiados ha crecido un 64,52 %. Durante el periodo estudiado 2007/2017 paso de USD 3,1 millones a USD 15,0 millones anuales de exportaciones.

## 6.3 Plastilene S. A.

**Figura 31.** Exportaciones Plastilene S. A. 2008-2017 Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### **6.3.1 La empresa.**

Plastilene es una empresa colombiana cuya planta de producción está ubicada en Soacha y ha conformado un *holding* multilatino con nueve empresas —plantas—: siete en Colombia, una en Guatemala y una en Ecuador. Los datos de este informe corresponden exclusivamente a Plastilene-Soacha.

El CEO del *holding* está radicado en Boston. Con él todas las gerencias matriciales —una para cada empresa de Colombia y del exterior— y las gerencias funcionales —transversales a nivel del *holding* para Operaciones, Técnica, Logística y Sistemas, Recursos Humanos, Financieros, Compras y Sostenibilidad— se reúnen al menos una vez al mes mediante un robusto sistema de videoconferencias que adquirió la compañía. El gerente de Compras y Sostenibilidad, una de las personas participantes en esta entrevista, se reúne con el CEO hasta cuatro veces en la semana.

La empresa, como lo ilustra el gráfico de la Figura 31, tiene una pendiente positiva de exportaciones y durante la última década alcanzó un nivel de USD 7,6 millones exportados en el 2017.

### **6.3.2 Orientación estratégica.**

La estrategia de Plastilene, en cuanto a exportaciones, fijó la meta explícita dentro del direccionamiento de alcanzar el 10 % del total de ventas. El proceso exportador se inició comercializando desde Bogotá, pero luego incluyó la instalación de plantas productoras en Guatemala —Technofilm para Centroamérica y el Caribe— y Ecuador —Quala películas o filme extruido—, de modo que distribuye los pedidos dependiendo de los productos, los procesos, la ubicación, los precios y otras consideraciones. Se han focalizado en filmes extrudidos para mercados de agroindustriales y termodeformados.

### **6.3.3 Procesos y productos. Tecnología, innovación.**

«Si en algo es aficionado el CEO de la compañía es en tecnología e innovación». Es una empresa que invierte mucho en innovación y desarrollo tecnológico para lograr bienes que no produce la competencia, como, por ejemplo, la película para agroindustria de características altamente diferenciadas, a fin de lograr productos como la película de extrusión que solo producen dos empresas en Colombia. Tienen procesos que han sido desarrollados a nivel mundial, pero a partir de la ma-

quinaria y los procesos ya inventados, Plastilene desarrolla, por ejemplo, la bolsa para leche que garantiza «empaques de larga vida» gracias a las características de la película. Este empaque generó diferencias fundamentales con los empaques de cartón, aluminio, plástico y otras mezclas. Para estos desarrollos únicos o diferenciados invierten cifras significativas en proyectos y personal altamente calificado.

El recurso humano de elevado nivel técnico se ha ubicado en niveles altamente competitivos. Cuando se reúnen con los proveedores de Estados Unidos, Asia o Brasil no se encuentran diferencias de conocimiento entre estos expertos y los de Plastilene. Se consideran «pares tecnológicos» a nivel mundial.

Los proyectos conjuntos con el Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y el Caucho —ICIPC— son cada vez más frecuentes, pero no tienen ningún contacto con el Gobierno —ni Colciencias ni Impulsa o ninguna otra institución para su investigación y desarrollo—. No solo son los montos de los proyectos que no pueden ser elevados con esas instituciones, sino la preocupación de que el *know how* de Plastilene se divulgue: «La financiación de entidades del gobierno para estrategias de la empresa no aparecen en el paisaje».

La asistencia a las ferias plásticas, como, por ejemplo, la «K» de Alemania, es absolutamente común y los ejecutivos viajan de forma permanente a diferentes países y reuniones técnicas, lo que le permite a Plastilene estar a la vanguardia, en la punta de la tecnología mundial. Así, están de acuerdo en la afirmación según la cual numerosas empresas colombianas —no solo del sector plástico— se encuentran en niveles de punta en cuanto a tecnología, lo cual rompe el imaginario extendido de que el empresariado colombiano, en general, está atrasado en cuanto a desarrollo e innovación tecnológica.

En reciclado la empresa se encuentra adecuada a lo que hoy exige la nueva Ley 1407 del 2018 sobre responsabilidad y protección del ambiente. A fin de utilizar los desechos posindustriales crearon una planta —Reciclene— que reutiliza no solo los propios desperdicios de la organización, sino también los de otras compañías. Los logros de las resinas en los envases no pudieron avanzar de manera importante pues por problemas técnicos de la composición de los materiales no se pueden diferenciar con claridad.

### **6.3.4 Exportaciones.**

Plastilene es la compañía de plásticos de Bogotá-Región que ha tenido la mayor tasa de crecimiento en sus exportaciones, ya que entre los quinquenios 2008-2012 y 2013-2017 alcanzó un porcentaje del 65,24 %, de forma que supera a otras industrias. En opinión de los ejecutivos de la empresa, el éxito exportador de la fábrica de Soacha depende de dos factores fundamentales: una clara estrategia exportadora desde la alta gerencia y una diferenciación de los productos que es valor agregado en conocimiento —calidad diferenciada, biodegradación, reducción de materiales no reciclables, etc.—, es decir, cualidades de los productos cada vez más apreciadas por los clientes.

Las exportaciones de la compañía son todas de productos de valor agregado, entendiendo como tales aquellos que son diferenciados y tienen claro que estas exportaciones dependen de la diferenciación de los productos, la cual no se obtiene sin investigación y desarrollo.

Al día de hoy Plastilene tiene presencia en numerosos países de América con sus productos especializados para la agroindustria —películas de características muy especiales con paso cuantificado de oxígeno, luminosidad calculada, control de malezas y plagas para invernaderos y siembras de frutales—, empaques primarios que entran en contacto con los productos, en particular los alimentos para mascotas, la leche, el azúcar, la sal, etc.—, así como las industrias de cemento y otros bienes industriales; los productos todos con terminados de impresión.

Un producto de exportación que se expande rápido son los empaques impresos para alimentos de mascotas. Esto hacia Centroamérica y el Caribe, un mercado que va a empezar a absorber la fábrica de Guatemala. Una posible caída en las exportaciones de Bogotá región se presentará cuando Guatemala empiece a atender este mercado.

Hoy en día, Estados Unidos no es un destino significativo para Plastilene, pero dentro de la estrategia exportadora se están empezando a expandir en ese país.

Frente a la posibilidad de relocalizar la planta de Soacha en la costa Atlántica, lo pensaron, lo discutieron y analizaron, por lo cual tomaron la decisión de ir a Guatemala y al Ecuador. Cuando cambie la composición del mercado —90 %

interno y 10 % exportaciones, y estas últimas se vuelvan más significativas— la posibilidad de relocalización se hará más atractiva.

Los costos calculados de las materias primas importadas y el transporte de los de exportaciones no resultan en este momento muy importantes: «Ya se verá». Les preocupan más los trámites de aduana y, dado que son grandes exportadores, no sufren del problema de otras compañías con la apertura de *containers*.

### **6.3.5 Peso relativo de las exportaciones dentro de las ventas totales.**

La empresa Plastilene Bogotá-Soacha vende COP 200 000 millones, de lo cual el 10 % son exportaciones. Como queda señalado, esta cifra no incluye Guatemala, ni Ecuador, ni las demás plantas de Colombia. El mantenimiento de estas líneas de producción hacia el mercado local es fundamental para la empresa.

Ahora bien, como esta planta tan solo exporta el 10 % de su producción, en la actualidad aplican estrategias a fin de incrementar rápido esta cifra. Como ya se ha señalado, la tecnología y la inversión en conocimiento son una estrategia muy clara de la compañía y, de manera complementaria, el tema de incrementar las exportaciones de productos de valor agregado es el otro elemento central de la estrategia del *holding*.

Con el fin de concretar esta estrategia, por ejemplo, el año pasado abrieron oficinas en Estados Unidos, Canadá y México, y este año en Chile y Perú, estableciendo de esta forma una meta de 70 %/30 % de exportaciones desde Bogotá. Claro está que el cumplimiento de esta meta desde Bogotá depende de la evolución de los mercados externos.

La tasa de cambio no la consideran un elemento muy importante como estímulo a las exportaciones. La empresa no tiene una observación permanente de la tasa de cambio y la consideran una variable importante para las importaciones por variaciones en los costos más que en las exportaciones, puesto que, sin importar los cambios de esta tasa, Plastilene —en razón a su estrategia— seguirá aumentando sus recursos hacia las exportaciones. Si estuviera en sus manos mantenerían una tasa de cambio favorable a las exportaciones, pero en el largo plazo, de manera que se evite la volatilidad que afecta los costos.

Entienden que el *great place to work*, es decir, que la gente trabaje de forma agradable, es muy importante, si bien no han concursado ni concursarán en este campo.

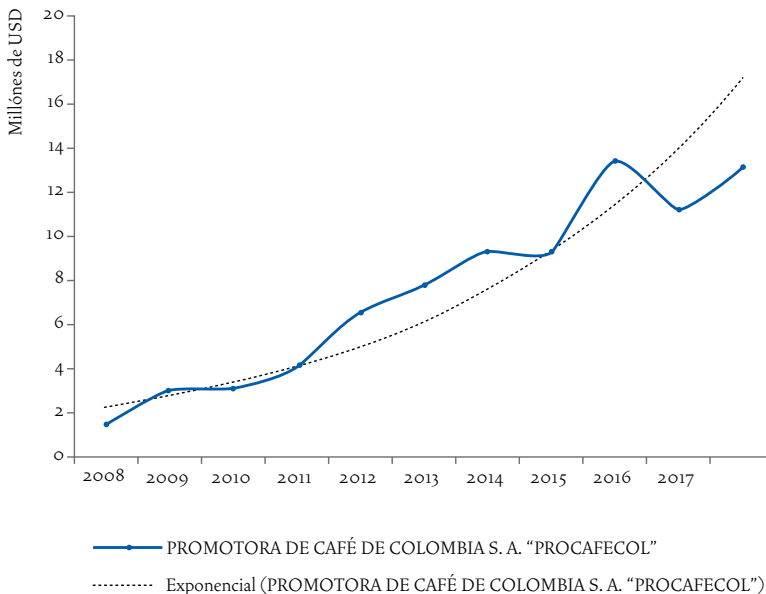
### 6.3.6 Estrategias futuras.

Exportar cada vez más, innovar y agregar valor en conocimiento generando productos diferenciados son los dos puntales de la estrategia de expansión de la compañía.

Dentro de la estrategia de exportaciones buscan penetrar de forma directa los mercados a fin de estar cerca del cliente final. Esto es lo que los ha llevado a instalar plantas y continuar haciéndolo en otros países, pues es parte de la estrategia de crecimiento que «está en la brújula de la compañía». Lo han iniciado con la instalación de oficinas comerciales en el país de destino y la construcción de la clientela hasta el punto que justifique la instalación de una planta. Así continuará creciendo Pastilene.

## 6.4 Procafecol-Juan Valdez

Figura 32. Exportaciones Procafecol 2008-2017. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

#### **6.4.1 La empresa.**

Esta empresa la creó en el 2002 la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con el propósito de darle un valor adicional al café colombiano mediante la creación de Tiendas Juan Valdez, a fin de atender al consumidor final tanto en Colombia como en el exterior. De igual forma, para producir y comercializar en el mercado interno y externo los diferentes cafés procesados con marca Juan Valdez.

Para enero del 2018 la compañía tenía 275 tiendas en Colombia y 125 en el exterior en 14 países. Como se indicó, la compañía tiene el mandato de desarrollar y atender directamente las ventas de café tostado y molido con la marca Juan Valdez, así como el café liofilizado y otras presentaciones industrializadas. En estos formatos se tiene presencia en Colombia y 27 países más en supermercados, aerolíneas, hoteles, restaurantes y cruceros.

Procafécol es la responsable ante los caficultores colombianos por los resultados finales, es decir, la comercialización, los precios de venta y el crecimiento de los cafés con la marca Juan Valdez.

Para la parte de producción industrial y logística Procafécol ha contratado estas responsabilidades con Almacafé, otra filial de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

#### **6.4.2 Perfil de sus exportaciones.**

Para el 2017 las exportaciones a nivel FOB representaron el 13 % de las ventas totales de la compañía. Desde el punto de vista de la producción industrial y la logística para la exportación, los siguientes productos son los más importantes: café tostado y molido de diferentes orígenes y con la marca Juan Valdez, café liofilizado Juan Valdez y *pouches* Juan Valdez.

El éxito exportador depende del reconocimiento y la explotación de la marca Juan Valdez, la cual ha estado en el mercado mundial por más de 50 años como símbolo de café de alta calidad. Sus principales competidores a nivel internacional son compañías multinacionales muy importantes y grandes como Starbucks, Dunkin Donuts y McDonalds Coffee.

Los principales canales de comercialización externa son: grandes superficies con un 60 %, principalmente café empacado; tiendas Juan Valdez con el 20 %, portafolio completo de productos; e institucional *e-commerce* con el 20%, esto es, en hoteles, restaurantes y cafés tradicionales.

#### **6.4.3 Tasa de cambio y rol del Gobierno.**

El comportamiento de la tasa de cambio es crítico, pues un alto porcentaje de los costos directos están en moneda nacional. Cualquier proceso de revaluación es negativo. De igual forma, este tipo de productos están sujetos a una altísima competencia internacional. El principal aporte del Gobierno es evitar una «enfermedad holandesa».

#### **6.4.4 La producción.**

Almacafé instaló en Soacha, Cundinamarca, la planta de producción para esta línea de negocio. Allí se desarrollan todas las operaciones de trilla, clasificación, molienda, tosti6n, empaque, almacenamiento y logística del café Juan Valdez, tanto para la exportaci6n como para el mercado interno.

Se considera que este centro de producci6n y logística de Almacafé en Soacha es el de más alta tecnologí a en su género en el mundo. Los equipos son de origen alemán e italiano. Una vez que se tiene el producto final para la exportaci6n se cuenta con un manejo automatizado de los inventarios. Esta planta cuenta con 150 trabajadores permanentes.

#### **6.4.5 Por qué estar en Bogotá-Región.**

¿Por qué Soacha? El transporte de las materias primas desde las regiones productoras de café es adecuado vía terrestre. Dadas las condiciones del clima de esta poblaci6n, la temperatura y la humedad relativa hacen que especialmente el café verde mantenga sus características intrínsecas sin crear condiciones artificiales para el manejo de estas variables.

Las exportaciones se efectúan por la vía marítima en contenedores. Bogotá-Región cuenta con una oferta adecuada de contenedores y transporte terrestre hacia los puertos de exportaci6n.

### 6.4.6 El futuro.

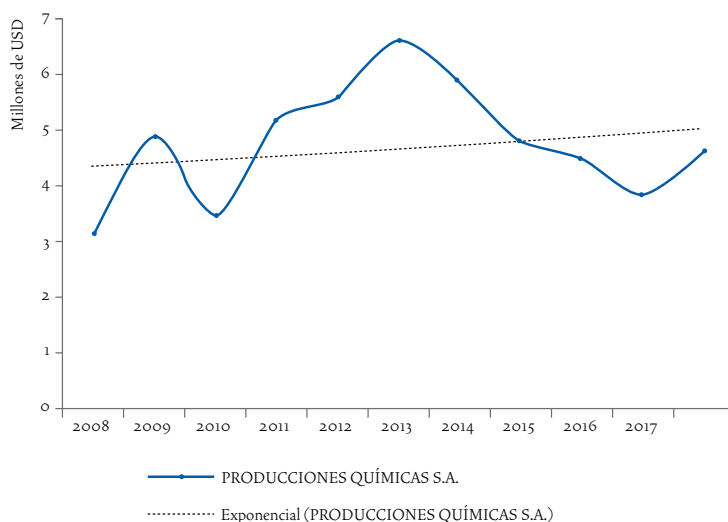
El crecimiento de las exportaciones está en función del modelo de negocio para las tiendas Juan Valdez. Hasta ahora ha sido el formato de tiendas directas o con socios locales. Las franquicias no han sido la base del crecimiento. Este es el gran reto para el crecimiento: el modelo de negocio y con quién.

### 6.4.7 Datos.

La compañía tiene una exportación promedio los últimos 11 años de USD 7,5 millones, una tasa de crecimiento anual del 27,6 %, y entre los dos quinquenios estudiados ha crecido un 127,5 %. Durante el periodo estudiado 2007/2017 pasó de USD 1,5 millones a USD 13 millones.

## 6.5 Producciones Químicas S.A.

**Figura 33.** Exportaciones Producciones Químicas S.A. 2008-2017.  
Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### 6.5.1 La empresa.

Esta empresa colombiana fue fundada en Bogotá hace 47 años por un ingeniero químico y un farmacéuta con el propósito de fabricar materias primas para otras industrias colombianas, con énfasis en la química de los metales.

Hasta la década de 1990 Producciones Químicas S. A. disfrutó del mercado interno y, como efecto de la apertura económica que Colombia adoptó para esa época, vio la necesidad de mejorar sus costos de producción a fin de estar en capacidad de competir con la oferta internacional. Al tener una capacidad de producción instalada que podía producir más, pero sin la demanda interna suficiente, la única opción fue exportar. En la actualidad las exportaciones son prioritarias, lo cual no solo ha implicado dar mayor uso a sus equipos, sino también mejorar sustancialmente sus procedimientos para que estos sean absolutamente competitivos a nivel internacional. De igual manera, mejoró sus políticas de seguridad industrial y protección del medio ambiente.

Sus principales productos pertenecen a los secantes y esteocatos. Estas son materias primas fundamentales para la industria de las pinturas, ya que estas materias primas son las que hacen posible que las pinturas sequen.

Para el 2016 la compañía entra al mercado de los estabilizadores de PVC y jabones metálicos con tecnología japonesa y entra un nuevo socio: la compañía japonesa líder mundial en este campo Sunace. Esta asociación se logra cuando el socio japonés considera a Producciones Químicas S. A. perfectamente competitiva tanto técnica como administrativamente para ser su socio estratégico, a fin de abastecer el mercado interno colombiano, así como las exportaciones a la mayoría de los países latinoamericanos.

Las exportaciones son fundamentales para la empresa pues en la actualidad representan el 50 % de sus ventas anuales totales.

### ***6.5.2 Perfil de sus exportaciones.***

Las materias primas de origen químico que la empresa exporta tienen los siguientes destinos: Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Venezuela.

El éxito que ha tenido con las exportaciones es el resultado de la excelente calidad de sus productos, una logística oportuna y una visita permanente y personal de la gerencia general a sus clientes en el exterior, quienes se manejan como clientes directos. Esta creación de relaciones personales, en especial alrededor de las características técnicas de los productos, ha sido fundamental en el éxito exportador.

Por ser parte de la cadena de valor del usuario final del producto, la calidad, la oportunidad logística y el precio constituyen las variables críticas para el éxito exportador.

Uno de los propósitos, sino el principal, de la alianza con la compañía japonesa es aumentar de manera sustancial las exportaciones, no solo del actual portafolio de productos, sino de nuevos. Para estos aumentos en la producción está prevista la construcción de una nueva planta en Barranquilla.

Las materias primas son básicamente importadas. La principal es el cobalto, cuya producción proviene, fundamentalmente, de una mina en La República del Congo. Los precios internacionales del cobalto son altamente volátiles. Así, por ejemplo, durante el periodo 2012-2014 el mayor valor de las exportaciones obedece, fundamentalmente, al precio y no al volumen, como causa de un incremento del costo de la materia prima.

Tanto las importaciones como las exportaciones se hacen en contenedores por la vía marítima. El costo de la mano de obra no es la variable crítica en los costos directos. La empresa tiene 60 trabajadores y ninguno devenga el salario mínimo.

### ***6.5.3 La tasa de cambio y el rol del Gobierno.***

Toda vez que la mayoría de los costos no están vinculados a la inflación interna y que sus ventas al exterior y al interior están vinculadas a los precios internacionales, la tasa de cambio en sí misma no ha sido una variable crítica. Preocupa más su volatilidad.

Para esta compañía el rol del Gobierno ha sido fundamental en dos áreas: el patrocinio de Procolombia para participar en ferias internacionales y viajes al exterior y el apoyo de Colciencias en los proyectos de investigación científica que se han llevado a cabo de forma conjunta con la Universidad de Antioquia.

Como resultado de las investigaciones con la Universidad de Antioquia se ha generado conocimiento útil para la creación de nuevos productos comerciales, como, por ejemplo, aditivos para limpiar el diésel.

A fin de aumentar sus exportaciones la empresa considera muy importante continuar y aumentar el patrocinio de Colciencias en sus proyectos de investiga-

ción con la Universidad de Antioquia. Así mismo, que aún queda un camino por recorrer para que la tramitología del comercio exterior, la logística interna y los puertos sean realmente competitivos a nivel internacional.

#### **6.5.4 La producción.**

La compañía tiene en la actualidad su única planta de producción en Bogotá, en la zona industrial de Fontibón, en donde ha estado desde su fundación. Para esa época el mercado interno era todo. En el 2019 y los años siguientes el mercado interno solo crecerá, fundamentalmente, al ritmo que crezca la industria de la construcción.

Para el futuro el crecimiento de la producción está vinculado al aumento continuado de las exportaciones de los productos actuales, más los nuevos resultados de la investigación científica y la asociación con la compañía japonesa.

Estos aumentos de la capacidad de producción no tendrán lugar en Bogotá. Como se indicó, la empresa proyecta una nueva planta en Barranquilla.

#### **6.5.5 Por qué estar en Bogotá-Región.**

La planta de Bogotá justificó su localización cuando el mercado interno era la variable más importante. Por razones de logística, las materias primas importadas y el volumen de las exportaciones, todas en contenedores y vía marítima, los aumentos de la producción se realizarán en Barranquilla.

#### **6.5.6 El futuro.**

Esta compañía está en un proceso de crecimiento en el que el aumento de las exportaciones es fundamental. Ha tomado todas las medidas necesarias para lograr ese objetivo, incluyendo un cambio societario con la incorporación de un socio japonés, líder en el mercado mundial de los nuevos productos que la empresa pretende exportar. Para este nuevo escenario Bogotá-Región no satisface sus requerimientos.

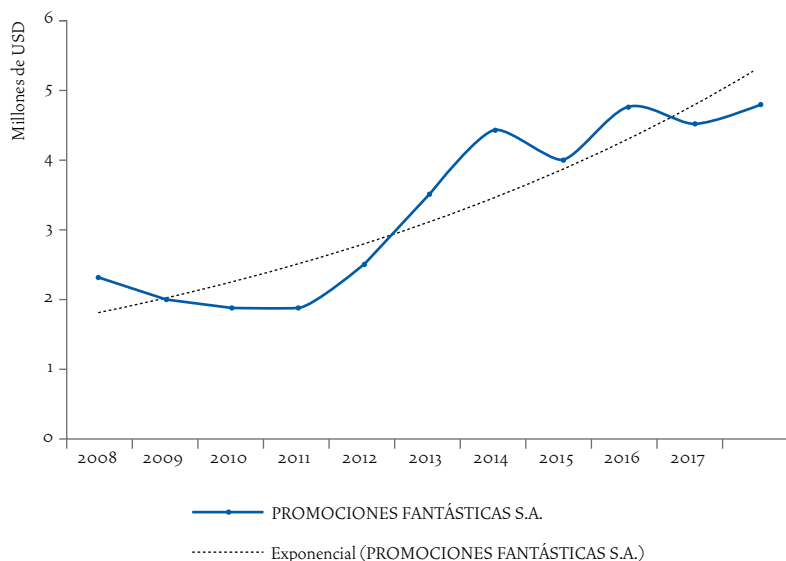
#### **6.5.7 Datos.**

Tiene una exportación promedio los últimos 11 años de USD 4,8 millones, una tasa de crecimiento anual del 7,1 % y entre los dos quinquenios estudiados ha crecido en un 8,08 %.

Durante el periodo estudiado 2007-2017 pasó de USD 3,1 millones a USD 4,8 millones anuales de exportaciones. El aumento de sus exportaciones está en función, principalmente, del valor de sus materias —especialmente el cobalto— y no en su volumen.

## 6.6 Promociones Fantásticas

**Figura 34.** Exportaciones Promociones Fantásticas 2008-2017.  
Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### 6.6.1 La empresa.

Es una empresa colombiana creada hace más de 30 años. Se encuentra en la zona industrial céntrica de Bogotá, en el barrio Samper Mendoza. Su principal actividad manufacturera es la producción de pitillos plásticos. Recientemente para responder de forma positiva a las políticas de mejoramiento ambiental y como resultado de un proceso de investigación e innovación introdujeron la línea Oxo-Biodegradables para todos sus productos.

Su gerente general es ingeniero mecánico y administrador de empresas, graduado en una universidad de Estados Unidos. Antes de ser reclutado para la

gerencia general de la compañía había trabajado exitosamente a nivel directivo con compañías multinacionales, especialmente en el área de comercio internacional y logística.

Al igual que el líder que caracteriza Jim Collins en su libro *Good to great: why some companies make the leap and others don't* (2001), el gerente general de esta compañía considera que su empresa «debe ser la mejor del mundo en lo que hace».

En la actualidad sus ventas anuales son del orden de USD 6,6 millones, de las cuales el 70 % se destinan a la exportación. Es decir, las exportaciones son fundamentales para el éxito económico de la compañía, pues sin ellas la compañía no podría existir.

### **6.6.2 Perfil de sus exportaciones.**

El 95 % de las ventas es de pitillo industrial, el cual se utiliza para bebidas empaçadas. Las exportaciones se hacen a 23 países, desde Canadá hasta Chile. Desde el punto de vista logístico estas exportaciones se efectúan por vía marítima, usando contenedores que se llevan a puerto por transporte camionero.

La actividad comercial internacional la desarrolla de forma directa la Gerencia General, no usa distribuidores o intermediarios. Sus principales competidores son proveedores chinos y de Corea del Sur. Para ganarles a estos competidores la empresa considera que lo ha hecho bien, mediante las siguientes políticas:

- atención personalizada;
- absoluta certeza en el tiempo de entrega —*lead-time*—;
- atender de forma oportuna las inquietudes de los compradores;
- mantener un portafolio de productos cuya calidad no es superada por los competidores;
- la relación costo/precio es perfectamente competitiva a nivel internacional.

Además, la gerencia considera que el éxito exportador se debe a una actividad innovadora permanente en función del consumidor final; por ejemplo, producir pitillos traslúcidos y de diferentes colores para el consumo de niños y jóvenes.

### **6.6.3 La tasa de cambio y el rol del Gobierno.**

El comportamiento de la tasa de cambio no tiene un efecto significativo en el comportamiento de sus exportaciones, básicamente por la mezcla de los costos de la empresa, ya que la proporción entre dólares y pesos colombianos es prácticamente igual. Aun más, la empresa prefiere endeudarse en dólares, pues le sale más barato que en pesos colombianos.

El rol del Gobierno nacional se vuelve evidente para esta compañía, principalmente, en los siguientes campos, en los cuales se debe mejorar a fin de ser más competitivo internacionalmente:

- simplificar los procedimientos portuarios, especialmente con los controles antidrogas;
- dejar que el mercado de fletes terrestres realmente funcione, pues la ausencia de competencia mantiene unos fletes terrestres por contenedor que no son muy competitivos tanto para la exportación como para la importación;
- tomar acciones preventivas para evitar la alta frecuencia de paros laborales, en especial en el puerto de Buenaventura, lo cual afecta la exactitud en el calendario de las entregas;
- el régimen del impuesto sobre la renta y complementarios, aunque es relevante, no tiene para esta empresa tanta importancia como los indicados.

### **6.6.4 La producción.**

En materia de tecnología de la producción la compañía considera que está a la vanguardia. Sus equipos son modernos y provienen, principalmente, de Corea del Sur y Taiwán. La revisión y el mejoramiento de los procesos es permanente y se hace de manera interna. Las principales materias primas son importadas, fundamentalmente, de China y Brasil. También cuenta con proveedores colombianos, sobre todo en el área de empaques. Del total de las materias primas el 50 % es importado.

Las materias primas importadas llegan por vía marítima y del puerto a Bogotá por vía terrestre. La fuerza laboral de producción la integran en un 80 % mujeres cabeza de familia. Adicionalmente, ofrece empleo a personas sordomudas. El empleo total de la empresa es del orden de 180 personas.

La Gerencia General considera que el futuro depende de tener la mejor información posible sobre nuevas tecnologías de producción y nuevos materiales amigables con el medio ambiente. Con base en esa información se debe diseñar nuevos productos a fin de satisfacer nuevas necesidades de los consumidores.

### ***6.6.5 Por qué estar en Bogotá-Región.***

La empresa ha estudiado la conveniencia de trasladar su producción a la costa Atlántica. El resultado de este ejercicio fue que debían continuar en Bogotá. Las principales razones fueron:

- la muy buena disponibilidad en Bogotá de talleres especializados para el mantenimiento de los equipos de producción;
- se requiere de una mecánica fina y puntual, y este recurso no es de igual disponibilidad y calidad en la costa Atlántica —Barranquilla o Cartagena—;
- los fletes terrestres entre Cartagena y Barranquilla son muy altos;
- Cartagena es una ciudad con un entorno para compañías grandes y que preferiblemente requieran facilidades portuarias propias.

Con base en estos hechos tomaron la decisión de quedarse en Bogotá; para su plan de expansión aspiran a comprar las propiedades vecinas.

### ***6.6.6 El futuro.***

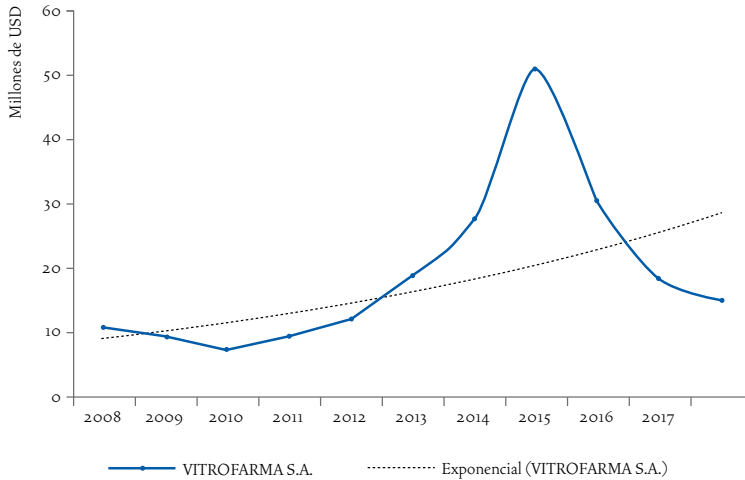
La compañía cree en un futuro creciente tanto en el mercado interno como externo siempre y cuando sean lo suficientemente creativos en identificar y usar materiales nuevos biodegradables, amigables con el medio ambiente y para productos finales diseñados en función del consumidor.

### ***6.6.7 Datos.***

El crecimiento de las exportaciones entre el 2007 y el 2017 fue del 8,9 % por año, mientras la variación de las exportaciones entre los dos quinquenios fue del 89,8 %. En cuanto a sus exportaciones pasaron de USD 2,3 millones en el 2007 a USD 4,8 millones.

## 6.7 Vitalis-Vitrofarma

**Figura 35.** Exportaciones Vitalis 2008-2017. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### 6.7.1 La empresa.

Es una empresa colombiana de carácter familiar fundada hace más de cuarenta años. Inicialmente se dedicaba a hacer maquila de medicamentos inyectables de uso humano para compañías multinacionales que atendían el consumo interno colombiano. En la década de los noventa la demanda interna en Colombia crece notablemente como resultado de la puesta en marcha de la política de ampliar de forma sustancial la cobertura de los servicios de salud con el desarrollo de la Ley 100. Las compañías multinacionales decidieron ante el aumento importante de la demanda efectuar todos sus procesos de fabricación en sus propias plantas. Ante este hecho Vitrofarma resolvió que sus conocimientos y su capacidad de producción se podrían emplear en la producción de productos genéricos inyectables. A partir de esa decisión la empresa entra en el mercado nacional, básicamente, licitando ante los grandes compradores de drogas genéricas.

De forma simultánea, con lo que pasaba en Colombia en materia del aumento de la cobertura de los servicios de salud, el mismo fenómeno ocurría en otros países de América Latina, lo cual fue claramente identificado por la gerencia de la compañía como una oportunidad para exportar.

### **6.7.2 Perfil de sus exportaciones.**

Actualmente sus exportaciones representan el 50 % de sus ventas de productos terminados. Su importancia es muy elevada, pues hacen posible la competitividad de la compañía tanto en el mercado interno como externo dentro de una economía abierta y globalizada.

Actualmente sus productos tienen presencia en 22 países tanto de América Latina como en África y el Sudeste Asiático.

Su éxito exportador se lo atribuye, fundamentalmente, a la altísima calidad de sus productos y la confianza en sus operaciones logísticas y entregas oportunas.

Vitalis en la actualidad desarrolla su propia actividad de investigación y desarrollo de nuevos productos, lo cual le ha permitido patentar productos con marca propia. La producción de la compañía es absolutamente especializada.

Sus principales mercados de exportación en la actualidad son México y Chile. En el pasado fue Venezuela. Precisamente, fue debido a la caída de las ventas a Venezuela que la compañía inició su proceso de penetrar otros mercados y no depender de uno solo.

El 100 % de sus exportaciones se pueden considerar transacciones intracompañía, pues el 80 % va a filiales, como es el caso de México y Chile, y el resto a distribuidores directos que son empleados de la compañía y, en su gran mayoría, colombianos.

Un alto volumen de sus exportaciones obedece al cumplimiento de licitaciones locales en el país de destino, las cuales han sido atendidas por un representante directo de Vitalis. Sus principales competidores son proveedores de China, México, India y Brasil.

### **6.7.3 La tasa de cambio y el rol del Gobierno.**

El comportamiento de la tasa de cambio pesa bastante en las finanzas de la compañía, pues el 60 % de sus materias primas son importadas. Además, todas sus ventas se hacen a precios CIF, o sea que incluyen el flete internacional, el cual siempre se paga en dólares americanos. Dado que el 50 % de las ventas son para el mercado

interno colombiano y la mayoría de las ventas para América Latina obedecen a licitaciones en monedas locales, el manejo de la variable cambiaria es crítico. El tipo de cambio en sí mismo no es lo definitivo, es la volatilidad.

Consideran que la mayor preocupación del Gobierno debe ser mantener un sistema tributario para las empresas que sea completamente competitivo internacionalmente. Desde el punto de vista de la logística, la empresa considera que en Colombia esta variable no es competitiva a nivel internacional.

#### **6.7.4 La producción.**

La producción en Colombia se realiza en seis plantas localizadas en Bogotá y Sopó —Cundinamarca—. La mejor tecnología y las buenas prácticas de manufactura hacen parte de la política de producción de Vitalis. Los procesos productivos se pueden clasificar en tres componentes:

- la parte de vidrio: ampollas y frascos —nacionales e importados—;
- el medicamento: compuestos reactivos —importados—;
- el empaque y etiquetado: cartón, papel y litografía —colombianos—.

Ahora bien, las materias primas, según su naturaleza, tienen diferentes orígenes:

- productos de base química —principios activos—: India y China 70 %, Alemania 30 %;
- productos a base de vidrio: frascos y ampollas —México—;
- litografía, caucho y cartón: Colombia;
- El costo de las materias primas importadas representa el 60 % del costo total de producción. La compañía tiene en Colombia 750 trabajadores permanentes en sus procesos industriales y 150 en trabajos no operativos.

#### **6.7.5 Por qué estar en Bogotá-Región.**

Bogotá-región es el mejor sitio de localización para esta compañía. El 100 % de sus exportaciones las realiza por vía aérea y las importaciones de sus materias pri-

mas de base química también llegan vía aérea. Adicionalmente, en esta región se encuentran sus principales compradores para el mercado interno.

En síntesis, el acceso al Aeropuerto Internacional de El Dorado es fundamental para el funcionamiento de la compañía.

### **6.7.6 El futuro.**

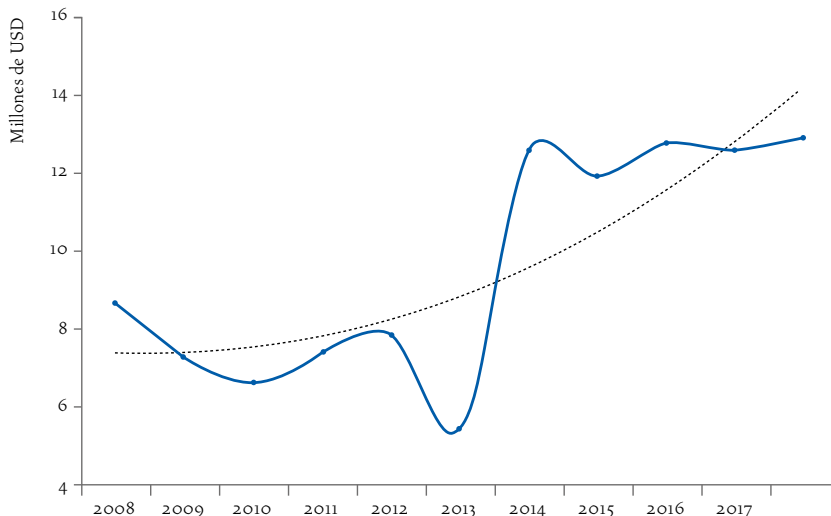
La principal variable para su crecimiento en las exportaciones es la relacionada con la creación de nuevos productos resultantes de sus procesos de investigación y desarrollo científico.

### **6.7.7 Datos.**

Tiene una exportación promedio los últimos 11 años de USD 19,3 millones, una tasa de crecimiento anual del 10,8 % y entre los dos quinquenios estudiados ha crecido un 144,5 %. Durante el periodo estudiado 2007/2017 pasó de USD 11 millones a USD 15,3 millones.

## **6.8 C. I. Gemtec**

**Figura 36.** Exportaciones C. I. Gemtec 2008-2017. Millones de dólares.



Fuente. Cálculo de los autores con base en DIAN, Registros de exportación 2007-2018.

### **6.8.1 La empresa.**

Esta compañía nació de un matrimonio de inmigrantes europeos que antes de la Segunda Guerra Mundial, en 1932, llegaron a Colombia. Sus tres hijos nacidos en este país comenzaron a entrar en el negocio de las esmeraldas y constituyeron una empresa no relacionada con las esmeraldas, pero uno de los hermanos se acercó a las esmeraldas por la talla y la pulida de las piedras. En un momento dado, aprovechando su posición de origen extranjero, se fueron convirtiendo en *brokers* de esmeraldas.

Reconocida como una comercializadora internacional —CI— la compañía se consolidó a partir del 2012 como un grupo asesor para compradores internacionales de esmeraldas. Después de 1991, luego de ensayar otros negocios decidieron concentrarse en las esmeraldas como *brokers*. Las exigencias de la DIAN y la legalización jurídica que esta exige hizo que muchas empresas informales sin soportes jurídicos válidos salieran del mercado de las esmeraldas, favoreciendo la posición de Gemtec.

En razón a las características del negocio, que es muy volátil, de forma que llega un lote en un día de la semana y en esa misma semana se pueden negociar USD 200 000 o USD 300 000, la planeación estratégica de mediano y largo plazo no les parece necesaria y nunca lo han hecho ni lo harán. Es un negocio más de oportunidad que de desarrollar un taller, formar personal —tienen seis empleados—, fijar visión y misión. Para ellos todo esto se reduce a la satisfacción del cliente y que se mantenga el prestigio logrado durante años como asesores de alto nivel. El mercadeo es «el voz a voz de clientes satisfechos».

Los tres socios, hoy son perfectamente bilingües en inglés y español, lo que les facilita negociar con clientes de Europa, Estados Unidos y otros países.

### **6.8.2 Perfil de sus exportaciones.**

Como queda dicho, en rigor, la compañía no es una compañía exportadora de esmeraldas, si bien si se presenta una oportunidad de una gema valiosa como negocio interesante Gemtec puede comprarla para luego comercializarla. Los USD 12 o 13 millones anuales que aparecen registrados para esta compañía en las estadísticas oficiales corresponden a clientes que en el exterior los conocen y periódicamente

los contactan con una solicitud específica de una esmeralda con determinadas características y con una destinación tal como una joya para un matrimonio especial. Hay un grupo de mineros y comerciantes locales que ellos también conocen de hace tiempo y que les proveen las piedras bien sea en bruto o bien pulidas.

Cuando hay un buen nivel de producción en las minas, Gemtec contacta a los clientes e informa sobre la existencia de lotes de esmeraldas. Las esmeraldas en bruto que requieren ser talladas bajo especificaciones del cliente, Gemtec se encarga de mandarlas tallar y pulir garantizándole al comprador —local o internacional— que el producto estará terminado en las condiciones de calidad, precio y oportunidad pactadas con el comprador final.

La tasa de cambio no afecta este negocio, pues el riesgo cambiario lo asume en su totalidad el cliente. Las dos partes del negocio fijan una tasa de cambio a la cual se realizará la venta y si hay un cambio en la tasa.

Los trámites de la DIAN los consideran dispendiosos y, en su mayor parte, inútiles. Antes en un día se realizaba todo el trámite de exportaciones; hoy los trámites de la DIAN, de aduana y otros, son absolutamente exagerados. La digitalización de los trámites, en lugar de agilizarlos, los ha hecho mucho más dispendiosos, ya que implican citas previas que, para ser otorgadas, puede demorar varios días; luego, en el análisis de los documentos se pueden demorar también horas o días de forma aleatoria. Anteriormente, sin cita previa, se atendía por orden de llegada, proceso que sin automatización era más ágil. La compañía no vende gemas en Colombia, casi el 100 % de sus ventas se realizan en el exterior.

### ***6.8.3 La tasa de cambio y el rol del Gobierno.***

Dadas las características del negocio de clientes que compran una gema específica con calidades y formas exclusivas, las variables tradicionales del comercio exterior no juegan ningún papel. Tienen dificultades en los trámites para registrar las exportaciones.

### ***6.8.4 La producción.***

La compañía solo en ocasiones compra gemas, pues el corazón de su negocio es la consultoría y la asesoría a compradores del país o del exterior, quienes tienen

pocos o ningún conocimiento sobre las esmeraldas, pero por diversas razones se interesan en comprar una gema, por lo general, de gran valor. En el tallado se pierde un 70 % del material para llegar a una joya tallada y pulida.

Colombia, al ser un gran productor de materia prima para esta cadena productiva hace que la compañía no importe gemas en bruto ni talladas. Así, el producto principal de exportación son las gemas talladas y pulimentadas. Muy pocas veces han exportado esmeraldas en bruto.

En una época realizaron los procesos de talla y pulido de las gemas en bruto, pero luego prefirieron desarrollar proveedores de estos procesos, los cuales existen en el país y ya son expertos. En este campo uno de los socios inventó y desarrolló una máquina para tallar, pero esa línea de producción de máquinas no fue un negocio competitivo, lo que los llevó a concentrarse en la asesoría y consultoría.

Existe muy poca innovación en la cadena de producción de esta empresa ya que no intervienen en la minería ni en el tallado o pulida del material, de modo que estos últimos procesos son externos y estandarizados desde hace años. Sin embargo, el conocimiento acumulado por los socios sobre las gemas, su calidad y sus precios genera un diferencial para este servicio, pues es muy difícil encontrar asesores tan altamente confiables en este campo. Uno de ellos dicta en Colombia y en el exterior conferencias sobre gemología y esmeraldas en particular. Es una compañía de elevados conocimientos en su negocio.

### ***6.8.5 El futuro.***

Dado que no han realizado un direccionamiento estratégico, la expansión y el posicionamiento de la empresa a mediano y largo plazo seguirá dependiendo del prestigio alcanzado y de ese mercadeo voz a voz de los clientes satisfechos. Sienten que el número de compañías en este campo de las asesorías para las exportaciones de esmeraldas no crece de forma significativa.

### ***6.8.6 Datos.***

Han llegado a exportar, como lo ilustra la gráfica de la Figura 36, cifras superiores a los USD 12 millones anuales. Durante el periodo estudiado 2007-2017 pasó de USD 8,6 millones a USD 12,9 millones.

## 7. Puntos comunes y lecciones derivadas

### 7.1 Estrategias exportadoras

Estas son las siguientes:

- las empresas que fueron creadas para exportar se destacan en el grupo —son las que más crecen y todas ellas son colombianas—;
- las empresas colombianas, es decir, aquellas que tienen el centro de decisión en Colombia, se convirtieron en exportadoras como resultado de la apertura económica y con el fin de lograr competitividad frente a los productos importados;
- los productos altamente diferenciados y con *know how* propio se destacan dentro del grupo de las empresas exportadoras;
- para ser excelente exportador es necesario ser excelente importador;
- los productos que contienen un componente con más productos importados son percibidos como más sofisticados;
- se articulan en cadenas de valor global, como por ejemplo, Levapan;
- es necesario viajar y enseñar a los compradores que somos tan buenos como cualquier otro proveedor internacional o incluso mejores;
- los directores de estas empresas son de alto nivel profesional, contando con formación profesional de posgrado en el exterior;
- mantener una relación directa con el cliente externo y su mercado.

### 7.2 ¿Por qué se exporta desde Bogotá?

Las razones son las siguientes:

- para los productos de origen agrícola, Bogotá-Región tiene una ventaja comparativa —la oferta ambiental— que resulta del clima fresco, la humedad y los vientos;

- las ventajas competitivas tales como la logística y los servicios complementarios;
- en logística, la región tiene el mejor aeropuerto del país, muy bien clasificado a nivel internacional;
- por ser Bogotá el principal mercado de importación, es también el terminal logístico de transporte, es decir, tiene una amplia oferta de contenedores y tractomulas;
- absoluta disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada, así como servicios complementarios y de abastecimiento de alta calidad.

### **7.3 La incidencia de la política nacional en las decisiones de comercio exterior**

Elementos de relevancia relativa:

- la tasa de cambio —lo que preocupa es su volatilidad—;
- dado que la mayoría de las empresas identificadas no usan trabajadores de salario mínimo, consideran que la productividad de los trabajadores calificados es suficientemente alta para ser competitivos internacionalmente, incluyendo todos sus costos.

Lo que les preocupa:

- la tramitología de comercio exterior, especialmente en los puertos, aún no es competitiva internacionalmente;
- la frecuente suspensión del transporte terrestre por paros en la ruta o en los puertos;
- para los que exportan productos de origen animal o vegetal, la lentitud de las agencias especializadas del gobierno —ICA— en la obtención de los protocolos fitosanitarios que den acceso efectivo a mercados nuevos.

Lo que reconocen:

- excelente apoyo de Procolombia — antiguo Proexport —, en especial para la participación en eventos internacionales.

## Referencias

AEA Región Andina. (8 de diciembre de 2014). *Hornillas paneleras eficientes*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=01jkgR9jotM>

Alternativa de alimento para cerdos, 50 % más económico. (2011). *UN Periódico Impreso*, 149. Recuperado de <http://www.unperiodico.unal.edu.co/en/dper/article/alternativa-de-alimento-para-cerdos-50-mas-economico.html>

Anchique, S. (9 de noviembre de 2015). *Documental panela Villeta* [video]. Sebastián Anchique. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=LE3u-\\_\\_rkaOI](https://www.youtube.com/watch?v=LE3u-__rkaOI)

ANDI (Asociación Nacional de Industriales). (2015). *Estrategia para una nueva industrialización*. Bogotá: Nomos, ANDI.

Ángel, J. (8 de junio de 2016). *Cultivo de caña de azúcar para la elaboración de panela* [video]. TvAgro. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9wCO8aoBRgM>

Avellaneda, R.; Nieto M.; Ortiz W.; Orjuela C. (2015). *Colombia, Corea del Sur y Malasia. Sus políticas industriales 1970-2012*. Bogotá: Ed. Universidad EAN.

Avellaneda, R.; Nieto, M.; Ortiz, W.; Orjuela, C. (2012). *Cómo lograr el éxito en el juego exportador global. Pymes exportadoras que perduran y sobresalen en Colombia*. Bogotá: Universidad EAN.

Berger, R. (21 de abril de 2014). *Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper? Comment accompagner?* Recuperado de [www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/les\\_classes\\_moyennes\\_face\\_la\\_transformation\\_digitale\\_roland\\_berger.pdf](http://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/les_classes_moyennes_face_la_transformation_digitale_roland_berger.pdf)

- Cidecolombia. (s.f.). *Guía Técnica para Producción de Panela I* [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=to6UzIgrQsQ>
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap and others don't*.
- Connieandfelix. (15 de agosto de 2012). *Finca productiva, vereda La Florida, Nocaima, Cundinamarca-Colombia* [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wRvk87BcwZg>
- Conozca los retos para el sector porcícola en 2016. (5 de Enero 2016). *Contexto Ganadero*. Recuperado de <http://www.contextoganadero.com/sistemas-silvopastoriles/conozca-los-retos-para-el-sector-porcicola-en-2016>
- Contraloría General de la República. (2012). *Afectación de la rentabilidad al productor panelero por la implementación de la normatividad sanitaria y ambiental*. Bogotá.
- Corpoica (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria). (1996). *El cultivo de la caña panelera en la zona cafetera-Manizales*.
- Corpoica (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria). (2011). *Cadena productiva de la panela*. Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Panela.pdf>
- Corpoica (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria). (2016). *Estudio del mercado de la panela en Colombia y en el mundo*. Recuperado de [http://www.trapichepanelerogualanday.com/ESTUDIO\\_DEL\\_MERCADO\\_DE\\_LA\\_PANELA\\_EN\\_COLOMBIA\\_Y\\_EN\\_EL\\_MUNDO.pdf](http://www.trapichepanelerogualanday.com/ESTUDIO_DEL_MERCADO_DE_LA_PANELA_EN_COLOMBIA_Y_EN_EL_MUNDO.pdf)
- DANE. (2018). *Gran encuesta integrada de hogares*. Recuperado de [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos).
- DANE. (2019a). *Empleo y desempleo*. Recuperado de [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo)
- DANE. (2019b). *Valor agregado por ramas de actividad económica a precios constantes de 2005 por encadenamiento. 1975-2013. Miles de millones de pesos. Retropolación*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/investigaciones-espec>

- DNP (Departamento Nacional de Planeación). (2015a). El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz – misión para la transformación del campo. Bogotá.
- DNP (Departamento Nacional de Planeación). (2015b). *Diagnóstico de la pobreza rural. Colombia 2010-2014*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Pobreza%20Rural.pdf>
- Dulce futuro para el cacao colombiano. (22 de junio de 2015). *Dinero.com*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/oportunidades-para-produccion-cacao-pais/209690>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). (2007). *Manual técnico agrícolas —BPA— y buenas prácticas de manufactura —BPM— en la producción de caña y panela*. FAO.
- Fedepanela.(2016).*Elreto:exportarmáspanelaen2016*.<http://www.fedepanela.org.co/index.php/publicacion/noticias/136-el-reto-exportar-mas-panela-en-2016>
- Fedecacao (Federación Nacional de Cacaoteros). (2004). *Documento metodológico de Cacao*.
- Finca Varsovia. (20 de noviembre de 2012). *Molienda bateo y moldeado de la panela*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9MVC7sHsEDs>
- Gobernación de Antioquía. (16 de mayo de 2013). *Escuela de Campo. Selección y preparación de semillas para la siembra de caña* [video]. Gob Antioquia. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8p1NZQsDIVw>
- Gobernación de Antioquia. (22 de mayo de 2013). *Escuela de Campo. Cultivo y manejo de Cacao* [video]. Gob Antioquia. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=Snecl4oz\\_\\_Lg](https://www.youtube.com/watch?v=Snecl4oz__Lg)
- Gobernación de Cundinamarca. (2014). *Estadísticas de Cundinamarca 2011-2013*. Gobernación de Cundinamarca. Bogotá: Panamericana.
- Goldberger, A. S. (2001). *Introducción a la econometría*. Ariel.
- ICA. Porcicultura Colombiana (s.f). *Granja porcícola tecnificada y certificada*, ICA. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2Sf6vgXxuIo>

ICA. (19 de julio de 2016). *El ICA apoya a productores de caña panelera de Cundinamarca* [video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=28U\\_\\_AbIHutE](https://www.youtube.com/watch?v=28U__AbIHutE)

ICCO (International Cocoa Organization). (2010). *International Cocoa Agreement*.

Junguito, R. (22 de octubre de 2015). *Latas de cambio y los flujos de comercio*. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/roberto-junguito-500053/la-tasa-de-cambio-y-los-flujos-de-comercio-2314326>

Krugman, P. (2008). *Después de Bush. El fin de los «neocons» y la hora de los demócratas*. Barcelona: Crítica.

La porcicultura en Colombia creció 14,4% en 2015. (3 de agosto de 2016). *Diario del Huila*. Recuperado de <http://diariodelhuila.com/economia/la-porcicultura-en-colombia-crecio-144-en-2015-cdgint20160307082234176>

Ley 40 de 1990. (4 de diciembre de 1990). *Por la se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero*. Diario Oficial, núm. 39595. Congreso de Colombia.

Los sectores económicos que serán vitales para la producción industrial en el próximo gobierno. (6 de abril de 2018). *Grupoproindustria.org*. Recuperado de <https://grupoproindustria.org/los-sectores-economicos-que-seran-vitales-para-la-produccion-industrial-en-el-proximo-gobierno/>

Mateo, J. P. (2015). La financiarización como teoría de la crisis en perspectiva histórica. *Cuadernos de Economía*, 34(64), 23-44.

McKinsey. (2005). Stock financier mondial: 118 000 milliards de dollars. *Alternatives Economiques*, 236. Recuperado de <https://www.alternatives-economiques.fr/stock-financier-mondial-118-000-milliards-de-dollars/00030872>

Medialdea, B. (2010). *Subdesarrollo, capital extranjero y financiarización: la trampa financiera de la economía brasileña* (Tesis doctoral). Madrid, España. Universidad Complutense.

- Mi Finca. Abonamiento y cosecha con Alembert C.A. (25 de septiembre de 2013). *Parcela demostrativa en cultivo de cacao 2500 Kg/Ha* [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jVJcaXBbf8g>
- MinAgricultura (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). (2016). *Informe Rendición de Cuentas 2015-2016*.
- MinAgricultura (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). (2006). *El sector panelero colombiano*. Recuperado de <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/el-sector-panelero-colombiano.pdf>
- MinAgricultura (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). (2010). PPT 004-DC-Cadenas Productivas Cadena Panela.
- MinAgricultura (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). (2015). Cadena agroindustrial de la panela.
- Ocampo, J. A. (20 de julio de 2013). La desindustrialización en Colombia. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12940375>
- Ocampo, J. A. (2014). *Saldar la deuda histórica con el campo. Marco conceptual de la misión para la transformación del campo*. DNP.
- Padilla, M. (2007). *Manual de porcicultura*. San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Panela: dura en problemas. (8 de abril de 2000). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1228402>
- Phillips, K. (1994). *Boiling point: republicans, democrats and the decline of middle-class prosperity*. HarperPerennial.
- Perfetti, J.; Balcazar, Á.; Hernández, A.; Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la Agricultura en Colombia*. Fedesarrollo, Sociedad de Agricultores de Colombia. Recuperado de [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/61/LIB\\_\\_2013\\_\\_Pol%C3%ADticas%20para%20el%20desarrollo%20de%20la%20agricultura\\_\\_Completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/61/LIB__2013__Pol%C3%ADticas%20para%20el%20desarrollo%20de%20la%20agricultura__Completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Pimiento, A.; Paredes, J. (2004). *El cultivo de la caña panelera y la agroindustria panelera en el departamento de Santander*. Banco de la República, Centro Regional de Estudios Económicos Bucaramanga. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/2004\\_diciembre.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/2004_diciembre.pdf)
- Porcicultura: alternativa económica para campesinos-El Paujil —Caquetá—. *SENA*. (2016). Recuperado de <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=2756>
- Porcicultura colombiana: pronóstico mayo 2016. (mayo de 2016). El Sitio Porcino. Recuperado de <http://www.elsitioporcino.com/articles/2714/porcicultura-colombiana-pronastico-2016/>
- Producción de cacao en creció 17 % en primer semestre. (2 de septiembre de 2015). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/produccion-cacao-crecio-17-primer-semester-38918>
- Procolombia. (2016). *Colombia le apuesta al cacao*. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/revista-virtual/989-colombia-le-apuesta-al-cacao.html>
- Rey, J. E. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental Cundinamarca 2016-2020 «Unidos Podemos Más»*.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). *Cadena productiva del cacao: diagnóstico de libre competencia*. [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Cacao.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Cacao.pdf)
- Ubaque, L. (2013). *Gestión en la producción panelera, municipio de Villeta, Cundinamarca* (Tesis de maestría). Maestría en Gestión Ambiental Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- UIS (Universidad Industrial Santander). (2008). *Aspectos económicos y de competitividad del cultivo del cacao en Santander* (Trabajo de grado). Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía, Universidad Industrial Santander. Bucaramanga.
- Vogue Cosmetics: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13559209>
- Simoniz: <http://www.simonizauto.com/nosotros.html>



 ean® | Ediciones