# ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

ALEXZA JHOVANA CORREA ARARAT

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD PRÁCTICA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

POPAYÁN

2022

# ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD PRÁCTICA PROFESIONAL

ANGÉLICA BERMÚDEZ MUÑOZ
COORDINADORA ÁREA DE COMERCIO
CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA

PhD. MÓNICA MARÍA SINISTERRA RODRIGUEZ
ASESORA ACADÉMICA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
POPAYÁN
2022

# Tabla de contenido

*Introducción* *4*

*1. Contextualización Del Trabajo* *5*

**1.1. Problematización** **5**

**1.2. Justificación** **6**

*1.3.1 Objetivo General* 8

*1.3.2 Objetivos Específicos* 8

**1.4. Metodología** **8**

**1.5. Marco Teórico** **9**

**1.6. Marco Contextual** **14**

*2. Panorama Exportador Del Departamento Del Cauca* *15*

**2.1. Comportamiento De Las Exportaciones** **16**

**2.1.1 Principales Destinos De Exportación** 16

**2.2 Composición de las Exportaciones por Sector** **18**

**2.2.1 Comportamiento de las Exportaciones del Sector Agroalimentos** 19

**2.2.3 Comportamiento De Las Exportaciones Del Sector Metalmecánica Y Otras Industrias** 21

**2.2.4 Comportamiento De Las Exportaciones Del Sector Sistema Moda** 22

*3. Priorización De Empresas Con Potencial Exportador* *23*

**3.1 Identificación De Empresas Con Potencial Exportador** **24**

*4. Estrategias Para El Fortalecimiento De La Gestión Comercial Internacional* *30*

**4.1 Tejido Empresarial Del Departamento Del Cauca** **30**

**4.2 Estrategias** **32**

**4.2.1 Estrategia 1. Modelo De Negocio** 34

**4.2.2 Estrategia 2. Administración Por Objetivos** 37

**4.2.3 Estrategia 3. Cuadro De Mando Integral** 39

**4.3 Recomendaciones De Estrategias De Desarrollo Local** **42**

**4.3.1 Marketing Territorial Y Marca Región** 42

**4.3.2 Cooperación** 44

*5. Modelo De Gestión Comercial Internacional Para Empresas Del Departamento Del Cauca* *46*

*6. Fichas Normativas* *48*

*7. Conclusiones* *50*

*8. Referencias Bibliográficas* *52*

*9. Anexos* *55*

## Introducción

El Comercio Exterior cumple un papel fundamental en la economía de los países, si bien, entre los beneficios que pueden gozar los países son: el fortalecimiento de las relaciones bilaterales, acceso a materias primas y la ventaja comparativa, mayor variedad de productos para los consumidores y crecimiento y desarrollo para la economía de estos. Por otro lado, a un nivel micro, las empresas también son beneficiadas cuando logran la internacionalización, pues esta permite la incursión a nuevos mercados, crecimiento, competitividad y diversificación, entre otros. En el ámbito colombiano, la situación más cotidiana por la cual las empresas se internacionalizan es el comercio exterior, sin embargo, las cifras del Departamento de Planeación Nacional (2021), evidencian un panorama desolador, pues se menciona que Colombia exporta menos de la mitad de su capacidad dado su tamaño, el Producto Interno Bruto y su población.

En el caso de esta investigación, se analizará en específico el Departamento del Cauca, en el cual diferentes entidades trabajan en alianzas para promover la internacionalización de las empresas del departamento con diferentes programas, capacitaciones, charlas, entre otros (gratuitas o con costo) para superar barreras y ayudar a disminuir la incertidumbre a la cual se enfrentan por falta de desconocimiento u otros factores. Sin embargo, a pesar de esto, es primordial que la empresa tenga una correcta gestión comercial, pues es esta la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, y es por esto que una gestión comercial experimental o inexistente de estas puede ser un obstáculo para culminar la carrera hacia la exportación.

En esta investigación, se realiza un panorama exportador del departamento del Cauca, se identifica el tejido empresarial de las empresas de la región, y se propone una metodología para idenfiticar el potencial exportador de las empresas, con el fin de analizar barreras y proponer estrategias para el fortalecimiento de la gestión comercial internacional.

# 1. Contextualización Del Trabajo

## 1.1. Problematización

La internacionalización juega un papel importante para la prosperidad de una empresa y la economía. Aunque esta abre contacto con nuevos mercados que incorporan nuevas oportunidades y relaciones comerciales con capitales de otras partes del mundo, según Fanjul (2021), existen cuatro motivos fundamentales por los que las empresas se internacionalizan: crecimiento, competitividad, diversificación de mercados y asegurarse el suministro de inputs para su producción.

> *En resumidas cuentas, la internacionalización permite aumentar el volumen de negocio de la empresa mediante la expansión de sus ventajas en otros mercados además del doméstico. Indirectamente, la internacionalización de las empresas aumenta asimismo el nivel de renta y prosperidad del conjunto de la economía.*
> (Fanjul, 2021. p.2)

La empresa exportadora es el tipo de empresa más común que se observa en el ámbito colombiano para incursionar en la internacionalización. Por otro lado, la baja internacionalización es un rasgo común que se encuentra en el ámbito nacional, donde según el Departamento de Planeación Nacional (2021), comercialmente la participación en el PIB se ha mantenido constante en los últimos cincuenta años, reflejando una baja integración en circuitos de importación y exportación (p 12). Colombia exporta menos de la mitad de lo que debería dado su tamaño, PIB y población; y dentro de esta baja participación nacional en cuestiones de internacionalización, el departamento del Cauca, se caracteriza por tener la mayor inflación registrada del 2021 y una participación en las exportaciones totales, tan solo del 0,38%.

Respecto a lo mencionado anteriormente, el gobierno nacional y entidades regionales han diseñado estrategias tales como la Misión de Internacionalización y la implementación de Mesas de Internacionalización, para promover y ejecutar acciones que permitan una integración de la economía colombiana en la economía internacional más efectiva. Sin embargo, a pesar del intento que han realizado estas entidades por promover las exportaciones, en el caso del departamento del Cauca, se deben generar articulaciones con las diversas entidades públicas, privadas y demás para generar condiciones que dinamicen y promuevan el comercio exterior, pues muchos de estos procesos se han rezagado al enfrentar las empresas diferentes obstáculos (falta de conocimiento o recursos) que no le permiten culminar el proceso de exportación o continuar con este.

En un ambiente cambiante y competitivo como en el que operan las empresas a nivel global, es necesario, para el departamento del Cauca el desarrollo de estudios que permitan evaluar a traves de criterios académicos e indicadores, el potencial exportador de una empresa en el contexto del comercio internacional, a través de los cuales definir sus probabilidades de éxito y desempeño en este tipo de mercado, además de un modelo de gestión comercial que permita guiar a las empresas hacia la internacionalización.

Lo anterior planteado, nos lleva a preguntarnos **¿Cómo mejorar la gestión comercial internacional de las empresas del Departamento del Cauca a través de la mesa de internacionalización, para generar un mayor impacto en la dinámica comercial de los empresarios de los diferentes sectores económicos?**

## 1.2. Justificación

Este trabajo de investigación parte de la premisa de que el Departamento del Cauca cuenta con potencial exportador para dinamizar su economía a través del Comercio Exterior. Según Ruiz (2021) en el informe de Comercio Exterior 2020 menciona que, a través de los

años el departamento no ha presentado grandes variaciones en torno a su oferta exportable, sin embargo, cabe destacar que el departamento del Cauca cuenta con diversas fortalezas que lo diferencian de los demás departamentos del país, entre estas se encuentran; variedad climática, tradición artesanal, riqueza hídrica, desarrollo de la piscicultura, actividad ganadera, entre otros.

No obstante, muchas de las empresas presentan un desempeño exportador no constante según datos de ProColombia, o, tras realizar programas para lograr internacionalizarse, no logran la culminación de esta meta por diversos factores que interrumpen el proceso o son partícipes del comercio internacional una sola vez.

A pesar de los esfuerzos que han realizado entidades como la Cámara de Comercio del Cauca y ProColombia, es importante vincular un análisis que pueda brindar instrumentos para la mejora de la gestión comercial internacional de las empresas del Departamento que promuevan que estas puedan incursionar en el Comercio Exterior. Si bien, las características de estas pueden divergir de acuerdo a la localización y aplicar o considerar iguales requerimientos en todos los departamentos, puede ocasionar que muchas empresas que cuentan con el potencial queden por fuera de estos beneficios y/o programas brindados, por lo que dentro del análisis se deben de tener en cuenta estas características diferenciadoras. Por eso, es importante abordar el problema y los obstáculos que puedan enfrentar las empresas, haciendo una distinción de las características, el tipo de acompañamiento y los resultados esperados una vez terminado el proceso, además de utilizar indicadores de seguimiento que den una característica específica, observable y medible, para mostrar los cambios y progresos.

## 1.3. Objetivos

### *1.3.1 Objetivo General*

- Identificar estrategias que promuevan un impacto positivo en la gestión comercial internacional de las empresas del Departamento del Cauca.

### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Identificar la actual y potencial oferta exportable del Departamento del Cauca teniendo en cuenta los subsectores y la oferta por municipio.
- Desarrollar un modelo de priorización de empresas y de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión comercial de las empresas del Departamento.
- Identificar los aspectos claves de la gestión comercial en mercados internacionales para empresas de distinto tamaño.

## 1.4. Metodología

El enfoque metodológico que se llevará a cabo en la presente investigación es de tipo cualitativo, pues como lo menciona Cook (1979 citado en Cadena, Rendón, et 1990), a diferencia del método cuantitativo, este da como resultado información o descripciones de situaciones, eventos, etc. Por otro lado, Fernández (2002 citado en Cadena, Rendón, et 1990) indica que,

> *La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, la relación y estructura dinámica, por otro lado, la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de las asociaciones o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para ser inferencia en una población. Los métodos cualitativos para la recopilación de datos tienen una función muy importante en la evaluación de impacto, ya que*

*proporcionan una valiosa información para comprender los procesos que existen tras los resultados.*

La técnica para la recolección de información para esta investigación será por medio de Observación, pues según Albert (2007), esta técnica tiene como propósito explorar y describir ambientes, que a su vez implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, es decir, que el observador debe estar pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, interacciones y eventos. Por otro lado, el análisis documental jugará un papel importante en la investigación, pues de esta fuente se obtendrá la información de las empresas registradas en las diferentes entidades.

El alcance de la investigación es descriptivo, esto permitirá especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández Sampieri, 2014)

## 1.5. Marco Teórico

El comercio exterior ha existido en el mundo desde tiempos remotos. La primera corriente en incursionar en este mundo fue el mercantilismo, este y sus ideas se desarrollaron en Europa entre los siglos XVI y XVII y la primera mitad del siglo XVIII. Uno de sus pilares fundamentales fue la creencia de que los países que querían mantener una posición relevante en el contexto internacional y desarrollar su poder, debían acumular riqueza (principalmente en la forma de oro y otros metales preciosos).

Citando a Cardozo, Chavarro y Ramirez (2006), concuerdan que:

> *Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo.* (p.1)

En los autores clásicos encontramos a Adam Smith que planteaba que los países tenderían a producir y exportar productos que requieren un recurso abundante localmente, e importarán los que demandan un recurso escaso. Siguiendo con lo planteado, David Ricardo a principios del siglo XIX, plantea la teoría de la ventaja comparativa, la cual considera que, *"Un país tiene ventaja comparativa en la producción de un bien si el coste de oportunidad en la producción de este bien en términos de otros bienes es inferior en este país de lo que lo es en otros países*". (Krugman & Obstfeld, 2006)

Según Merchand (2009), Krugman afirma que,

> *La economía internacional viene a ser en gran medida un caso espacial de la geografía económica y, por tanto, una de las mejores formas de comprender cómo funciona la economía internacional; reside en empezar observando qué sucede al interior de las naciones. Las regiones en el seno de un país tienden a estar más especializadas y comerciar más que los países, incluso cuando las regiones tienen un tamaño tan grande como los países*. (p.4)

Esta teoría, propuesta por Krugman, junto con la nueva geografía económica dan cuenta de manera más acertada los acontecimientos del departamento en materia económica y de comercio exterior.

En lo que concierne al potencial exportador de una empresa, se han desarrollado estudios que han permitido identificar algunos factores determinantes que influyen en la competitividad exportadora, como el realizado por Escandón y Hurtado (2014) en el que se establecen los aspectos que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes con internacionalización temprana, y el efectuado por De La Hoz, González y Santana (2016) en el que se plantea una metodología de medición del potencial exportador, a través de los cuales, se han establecido las condiciones competitivas exportadoras, e identificado oportunidades de mejora para las empresas que desarrollan actividades de exportación.

Por el lado de la empresa, es importante tener en cuenta la gestión comercial de las empresas del departamento del Cauca, pues, según Herrera (2011), la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. También, son todas las acciones (técnicas y estrategias) que han sido diseñadas para dar a conocer la propuesta comercial de una empresa al público al que se busca en última instancia vender sus servicios o productos. Según Herrera (2011), es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. También, Borja (2008) menciona que esta es esencial para el funcionamiento de las organizaciones: decisiones tales como a qué mercado acceder; cuáles productos; qué políticas de precios aplicar, entre otros aspectos esenciales.

Independientemente del tamaño de la empresa y de su estructura, la gestión comercial resuelve, desde un nivel estratégico y operativo, cuestionamientos relevantes para la competitividad de la empresa, tales como: Orientación y definición de los elementos del marketing mix (4Ps), implementación de sistemas de información en la gestión comercial; automatización de procesos comerciales, entre otros. (Da Silva, 2020). Según el Equipo de Expertos en Empresa de la Universidad Internacional de Valencia, en su artículo "*¿Qué es gestión comercial? Definición y características"* y Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM (2020), la gestión comercial debe enfocarse en el mercado y la satisfacción

del cliente. Para este autor, la gestión comercial involucra componentes de diferentes áreas (observar *Cuadro 1*).

*Cuadro 1*. Elementos de la Gestión Comercial

| **Elementos** | **Descripción** |
|---|---|
| Planeación estratégica | Incluye la definición de objetivos, la fijación de metas y la consolidación de la estrategia corporativa. |
| Gestión de ventas | Directamente encargada de las técnicas de venta y el engranaje de actividades necesarias para llevar un producto hasta el cliente final. |
| Gestión de marketing | Comprende el análisis del entorno y orienta la estrategia de la mezcla de marketing o las 4 Ps, de tal manera que esté alineada con la estrategia corporativa. |
| Gestión de clientes | se ocupa de la jornada del cliente en cada una de las etapas del proceso comercial, desde la prospección hasta la postventa, con el objetivo de lograr su satisfacción y lealtad. |
| Gestión de fuerza de ventas | Administra el recurso humano, en términos de la capacitación, la motivación, y la estrategia del equipo de ventas. |
| Áreas de soporte | Se trata de la relación con otras áreas críticas para el desempeño del proceso comercial, como por ejemplo las áreas de tecnología, finanzas, producción, logística, entre otras. |

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Silva, D (2020).

Siguiendo lo mencionado con anterioridad, es clave aclarar la importancia de la Gestión Comercial en el ámbito internacional, si bien, este es un escenario para aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas, y, para lograr conquistarlo, las empresas deberán tener en cuenta el potencial de su producto, las reglas del mercado en el que desean incursionar y del comercio exterior y hacer una óptima gestión comercial.

**Antecedentes**

En el caso de Estados Unidos

> *...El 59 por ciento de todos los exportadores estadounidenses exportan a un solo mercado (predominantemente Canadá), muchos pequeños*

> *exportadores venden a más países de los que tienen empleados, y estas ventas representan un porcentaje creciente de las ventas totales. Estas mini-multinacionales son cada vez más comunes y su empresa puede ser una de ellas.* (International Trade Administration, 2021)

*Cuadro 2.* Antecedentes de Investigaciones de Gestión Comercial Internacional para la Exportación.

| Autor | País | Aportes |
|---|---|---|
| Yuliana Regalado Fernandez (2018) | Perú | En la investigación se analiza a la empresa Alpes Chilayo Sac (productora de frijol) , y se generan estrategias de gestión comercial para mejorar la exportación de su producto a Estados Unidos, periodo 2018-2020. Además de generar las especificaciones del producto y una tabla con información del producto. |
| Ayaviri y Carpintero (2017) | Ecuador | El trabajo tuvo como objetivo encontrar el valor de la gestión comercial del área de ventas de la empresa Superkasa. Los evidencian que las estrategias de ventas son significativas para el área comercial y la empresa, por lo que se concluye que es necesario establecer un modelo de gestión comercial manejando la promoción y publicidad a la vez de un modelo de planificación y gestión de ventas |
| Chávez y Rodas (2015) | Perú | La investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de un plan de gestión comercial internacional para el reinicio de las actividades de exportación en la marca comercial JAVIMAR de la empresa la Gruta del Cristal E.I.R.L |

Fuente: Elaboración propia

Según *International Trade Administration, del Departament of Commerce United States of America*, un plan de exportación sólido es el primer paso para el éxito empresarial internacional. Si bien, este ayuda a comprender los hechos, las limitaciones y los objetivos en torno a su esfuerzo internacional.

## 1.6. Marco Contextual

En el departamento del Cauca, se encuentra la Cámara de Comercio del Cauca, una entidad sin ánimo de lucro que trabaja por el desarrollo regional a partir de servicios que apoyan las capacidades empresariales, orienta los recursos y esfuerzos de todo su equipo de trabajo para el mejoramiento de la productividad, la competitividad, el emprendimiento y la articulación institucional de la región (Cámara de Comercio del Cauca, s.f.). Desde el año 2005, la Cámara de Comercio del Cauca realiza el perfil de comercio exterior del departamento del Cauca, el cual permite conocer año tras año el potencial exportador con el que cuenta el Departamento y los diferentes sectores que impulsan y dinamizan la economía a través de la incursión en mercados internacionales.

En la actualidad y desde el año 2021 se inició el proceso de conformación de la Mesa de Internacionalización del departamento del Cauca, la cual está compuesta por 7 entidades, que son; la Gobernación del Cauca, Alcaldía de Popayán, Comisión Regional de Competitividad del Cauca, Consejo Gremial y Empresarial del Cauca, Universidad del Cauca y la Universidad Autónoma del Cauca. La mesa tiene como objetivo articular esfuerzos para contribuir con la internacionalización de las empresas de la región, mediante la promoción de la cultura exportadora, la gestión comercial y el fortalecimiento de las relaciones internacionales.

Otra entidad que está vigente en el departamento del Cauca es Procolombia, encargada de promover el turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. (PROCOLOMBIA, s.f) La entidad ofrece apoyo y asesoría integral a las empresas colombianas, emprendedores y empresarios extranjeros, buscando facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización. Dentro de las funciones de Procolombia está: identificar oportunidades de mercado, diseño de estrategia de penetración

de mercados, internacionalización de las empresas y acompañamiento en el diseño de planes de acción, entre otros.

La Cámara de Comercio del Cauca en convenio con ProColombia le brinda servicios relacionados con asesoría, capacitación y acompañamiento a las empresas formales del Departamento. Además, promueven la dinámica comercial de los empresarios formales de los diferentes sectores económicos, facilitando su participación en eventos, ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios a nivel local, regional, nacional e internacional. (Cámara de Comercio del Cauca, 2020).

## 2. Panorama Exportador Del Departamento Del Cauca

El Comercio Exterior cumple un papel fundamental en la economía de los países, si bien, entre los beneficios que pueden gozar los países son: el fortalecimiento de las relaciones bilaterales, acceso a materias primas y la ventaja comparativa, mayor variedad de productos para los consumidores y crecimiento y desarrollo para la economía de estos. Por otro lado, a un nivel micro, las empresas también son beneficiadas cuando logran la internacionalización, pues esta permite la incursión a nuevos mercados, crecimiento, competitividad y diversificación, entre otros. También, su importancia es debida a que es una de las variables que determina en gran medida el grado de desarrollo económico de una región. Por esto el nivel de importancia que tiene este estudio, así como su seguimiento; al ser una provechosa herramienta que permite identificar la conformación y orientación del comercio en una región.

Es por esto que tener conocimiento actualizado sobre la potencial y actual oferta exportable en el departamento del Cauca es de vital importancia tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, ya que, un análisis a nivel agregado permite ver las redes establecidas y las potenciales que permitirán ampliar la oferta exportadora y a su vez fortalecer el tejido

empresarial de la región. De este modo, para observar el panorama exportador se realiza un análisis complementario a nivel agregado y desagregado. Cabe resaltar que, el análisis microeconómico estará acotado de enero a noviembre del año 2021, mientras el análisis macroeconómico estará contemplado para lo corrido del año hasta el mes de diciembre.

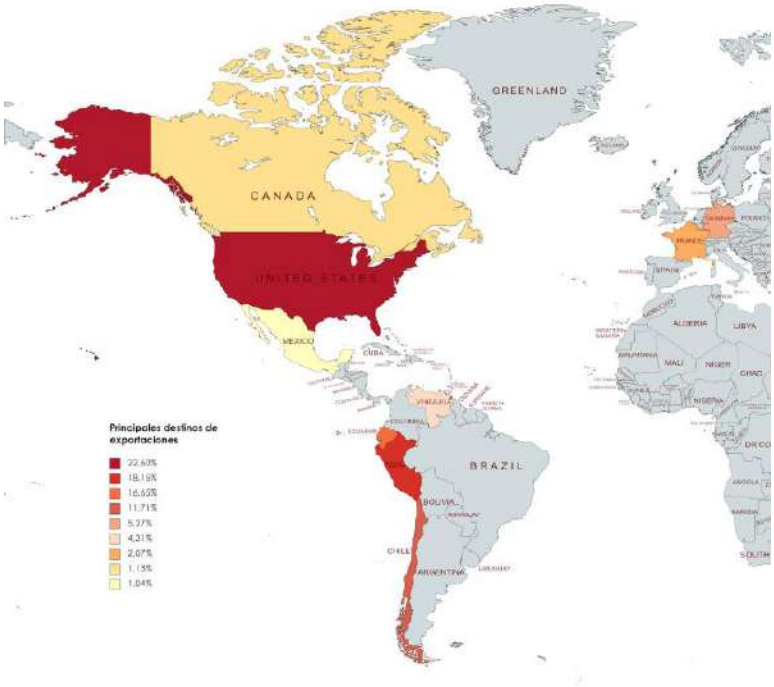
## 2.1. Comportamiento De Las Exportaciones

En el caso del departamento del Cauca, el panorama no es muy diferente al nacional en torno a su capacidad de exportar y el nivel que se exporta, si bien, en los últimos años se ha evidenciado un decrecimiento en el volumen de exportaciones y el número de exportadores. Además, según el Perfil Económico Departamental (2022), *las exportaciones de Cauca representaron en promedio 0,7 % de las exportaciones nacionales entre 2012 y 2020* (p.23).

### 2.1.1 Principales Destinos De Exportación

El mayor socio comercial del departamento es Estados Unidos, con un total de $9.427.644 USD FOB, lo cual representa el 22,60% de participación de las exportaciones totales (Ver *Mapa* 1.). Sin embargo, la variación del valor total FOB de las exportaciones hacia Estados Unidos disminuyó en un 82%, y el número de exportadores se contrajo un 50%, es decir, el número de exportadores pasó de 32 en el año 2020 a 16 exportadores a Estados Unidos en el 2021.

**Mapa 1.** Participación de los principales socios comerciales del Departamento del Cauca.[1]




Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Colombia Trade

El segundo mayor destino de las exportaciones del Cauca en el 2021 fue Perú, con una participación de 18,15%, con un total de 9 exportadores hacia el país y un valor de $7.568.856 USD FOB. Siguiendo este orden, se encuentra Ecuador y Chile, con un total USD FOB de $6.945.822 y $4.882.167 respectivamente.

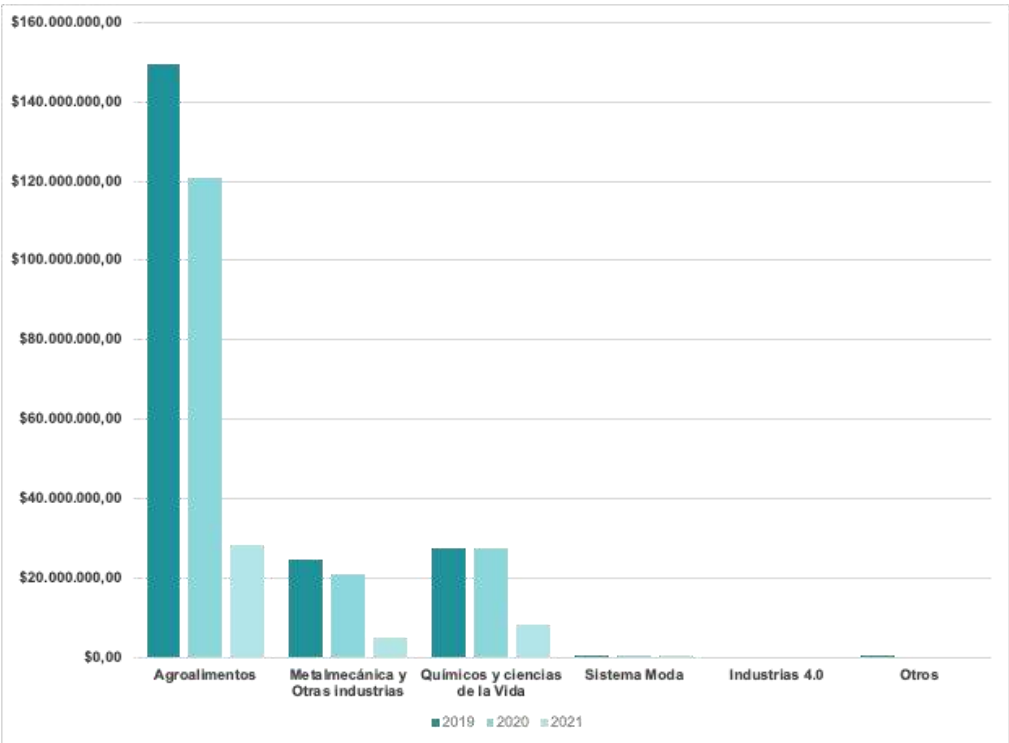
En los últimos años el valor total de las exportaciones en la región ha disminuido notoriamente. Para el año 2019, según el Informe General de Exportaciones de Colombia Trade, el valor total (excluyendo la cadena productiva minera) fue de $201.877.582 USD FOB, mientras que, para el año 2020 este valor presentó un crecimiento negativo de 16%, representando un valor total de $169.428.308 USD FOB. Además, el decrecimiento más significativo se logra evidenciar con la comparación de las exportaciones totales del año 2021 respecto al 2020, se evidencia que la variación fue de -75,38%.

[1] El análisis exceptúa la cadena Minero energética y Otros

## 2.2 Composición de las Exportaciones por Sector

Las exportaciones en el Departamento del Cauca a nivel macroeconómico, han presentado durante los últimos 3 años un crecimiento negativo como se menciona anteriormente, principalmente ha sido la cadena de Agroalimentos la que presenta un decrecimiento más pronunciado (ver *Gráfico 1*), pasando de exportar $149’474.881 USD FOB en el año 2019 a -exportar $120.695.827 en el año 2020 y $28’232.480 USD FOB para el año 2021. Con tasas de crecimiento de -19,25% de 2019 a 2020 y -76,61% en el periodo comprendido entre 2020 y 2021.

**Gráfico 1**. Exportaciones por sector (2019-2021)




Fuente: Elaboración Propia. Datos tomados de Colombia Trade (2021).

Además, los sectores de Químicos y Ciencias de la vida y Metalmecánica y otras industrias, presentaron una disminución en el valor total USD FOB exportado de 70,23% y

74,99% respectivamente, no obstante, el sector que presentó mayor disminución porcentual con respecto al año 2020, fue el sector de Sistema Moda, pasando de exportar $295.464 USD FOB en el año 2020 a $50.451 USD FOB en el año 2021, lo que representa una variación de -82,92%.

### 2.2.1 Comportamiento de las Exportaciones del Sector Agroalimentos

El sector agroalimentos en los últimos años se ha logrado posicionar como el más representativo de las exportaciones del departamento, convirtiéndose en un importante eslabón dentro de la economía caucana, para el año 2021, este representó el 67,69% del total de las exportaciones del departamento.

Tabla 1. Principales productos de exportación del sector Agroalimentos

| Sector | Subsector | Principal destino |
|---|---|---|
| Agroalimentos | Azúcar $23.347.972 | Estados Unidos $8.301.635 4 |
| | Café $3.690625 | Estados Unidos $786.505 6 |
| | Frutas y hortalizas frescas y procesadas $623.716 | Estados Unidos $175.830 1 |
| | Cacao y sus derivados $241.904 | Japón $89.546 1 |

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Colombia Trade (2021) y el perfil económico departamental.

La composición de este sector se encuentra representado casi en su totalidad por el subsector azúcares, el cual representa el 82,70% de las exportaciones totales del sector de agroalimentos, con un valor total exportado de $23.347.972 USD FOB. El principal destino

de exportación de este fue Estados Unidos, importando mercancía de 4 empresas colombianas por un valor total de $8.301.635 USD FOB. A este subsector le sigue el café, con una participación del 13,07%, contando para el año 2021 con seis empresas exportadoras que realizaron ventas hacia Estados Unidos (principal destino del café).

### 2.2.2 Comportamiento De Las Exportaciones Del Sector Químicos Y Ciencias De La Vida

El sector Químicos y ciencias de la vida, es el segundo sector más dinámico de la región, el cual representa el 19,64%, en este, el subsector con mayor participación es el Farmacéutico representando el 75,41% de las exportaciones totales del sector, sin embargo, este presenta una variación de -69%, pasando de exportar $20.102.594 USD FOB en el año 2020, a exportar $6.176.123 USD FOB en el año 2021. El principal destino comercial de este subsector es Perú.

Tabla 2. Principales productos de exportación del sector Químicos y Ciencias de la Vida.

| Sector | Subsector | Principal destino |
|---|---|---|
| Químicos y ciencias de la vida | Farmacéutico $6.176.123 | Perú $3.363.1952 |
| | Cosméticos y productos de aseo $1.777.323 | Venezuela $936.7352 |
| | Químico $167.536 | Ecuador $93.1733 |
| | Plástico y caucho $34.771 | Perú $34.7711 |

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Colombia Trade (2021) y el perfil económico departamental.

Los demás productos pertenecientes a este sector que tienen participación en las exportaciones son; cosméticos y productos de aseo con una participación de 21,70%, y como principal destinos de exportación se encuentra Venezuela, pues si bien, a este país se realizaron el 52,70% de las ventas de este subsector. Por otro lado, también se realizaron exportaciones a Ecuador, Perú, España y Guatemala.

### 2.2.3 Comportamiento De Las Exportaciones Del Sector Metalmecánica Y Otras Industrias

El sector Metalmecánica y otras industrias ocupa el tercer puesto de participación en las exportaciones totales del departamento, representando el 2,55% de estas. De acuerdo con la composición del sector, este se encuentra representado principalmente por el subsector papel y cartón con el 70,60%, y, contando con la participación de Ecuador como el único socio comercial de este subsector.

Tabla 3. Principales productos de exportación del sector Metalmecánica y Otras Industrias

| Sector | Subsector | Principal destino |
|---|---|---|
| Metalmecánica y otras industrias | Papel y cartón $3.694.825 | Ecuador $3.694.825 2 |
| | Metalmecánica $531.221 | Perú $219.334 |
| | Instrumentos y aparatos $507.397 | Perú $291.970 1 |
| | Artículos de hogar, oficina, hotel e industrial $497.090 | Venezuela $303.607 1 |

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Colombia Trade (2021) y el perfil económico departamental.

Otros de los productos que se están enviando al resto del mundo de este sector son metalmecánica con una participación del 10,15%, Instrumentos y aparatos con 9,69% y artículos de hogar, oficina, hotel e industrial con 9,50%. Los principales destinos de exportación de estos subsectores son Ecuador, Perú, y Venezuela.

### 2.2.4 Comportamiento De Las Exportaciones Del Sector Sistema Moda

El sector de sistema moda fue el que más decreció en el año 2021 en comparación al 2020, además del porcentaje de decrecimiento que ya se mencionó con anterioridad, en el departamento se dejó de realizar ventas externas de cuero y manufacturas de cuero (principalmente eran bolsos de mano y maletines), registrando únicamente ventas de textiles y confecciones.

Tabla 4. Principales productos de exportación del sector Sistema Moda

| Año | Sector | Subsector | Principal destino |
|---|---|---|---|
| 2020 | Sistema Moda | Textiles y Confecciones $275.075 | Estados Unidos $200.352 4 |
| | | Cuero y manufacturas de cuero $20.389 | Alemania $19.493 1 |
| 2021 | Sistema Moda | Textiles y Confecciones $50.451 | Estados Unidos $50.451 1 |

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Colombia Trade (2021) y el perfil económico departamental.

Por otro lado, se disminuyó el número de socios comerciales, dejando de exportar a países como España, Argentina, Chile y Alemania (particularmente, aquellos destinos que requerías transporte aéreo o marítimo), además, también se disminuyó el número de empresas exportadoras que hicieron efectivas sus ventas, por lo que para el año 2021, sólo hubo un destino comercial del sector y una empresa que realizó la transacción.

## 3. Priorización De Empresas Con Potencial Exportador

Las investigaciones que se han realizado entorno a la internacionalización se han desarrollado desde perspectivas diversas y fragmentadas, lo que ha impedido llegar a un consenso respecto a los factores que determinan la competitividad exportadora de las empresas; estos estudios comienzan en los años 50's, en ese momento, se concentraron en identificar los factores del país, mercado o sector que dieran razón de las inversiones extranjeras. Por otro lado, se encuentra Cavusgil (1984 citado en Fernández, 2020), el cual realiza su planteamiento desde una perspectiva de marketing, donde la innovación es el factor determinante para que una firma se adapte a los mercados externos. Para los años 90's, el proceso se visualiza desde la estrategia, es decir, como parte importante del modelo de negocio, además, se observa las limitaciones que presentan los mercados internos al momento de desarrollarse y evolucionar.

Diversos estudios se han realizado abordando el tema del potencial exportador de las empresas, con la intención de establecer las condiciones necesarias para lograr el posicionamiento de las empresas en el comercio internacional. En este sentido, Escandón y Hurtado (2014 citado en De la Hoz, 2016) identifican factores que inciden en el desarrollo temprano de procesos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas, en este, los autores identifican aspectos relevantes como el desarrollo exportador, características del

entorno, características internas, entre otros. Así mismo, Herrera, Hortua, y Morales (2009) aplican un Modelo de medición del Potencial Exportador (MPE) basado en el comportamiento de expansión, capacidades competitivas, percepción de barreras, y perfil del gerente. Del mismo modo, De la hoz, Gonzáles y Santana (2016) mencionan que los determinantes de los procesos de internacionalización de una firma, los aspectos financieros, procesos internos, capacidad de expansión y mercado.

### 3.1 Identificación De Empresas Con Potencial Exportador

Actualmente en el Departamento del Cauca se emplea una Matriz de Calificación de empresas para determinar el potencial exportador, la cual contiene 8 ítems, cada uno con un número de opciones y del mismo modo una calificación correspondiente por cada opción seleccionada. En este método, el condicional que permitirá que la empresa sea catalogada como una empresa con potencial para exportar, es determinado por una puntuación igual o mayor a 6, donde la puntuación máxima son 13 puntos (Ver Tabla6).

Aunque la aplicación de este método ha permitido a varias empresas comenzar o continuar el proceso de internacionalización. El método es limitado y no permite ver con claridad el potencial de las empresas del departamento. Si bien, se deben tener en cuenta criterios académicos que permitan medir el potencial de las empresas Caucanas, el proceso de identificación debe incluir aspectos importantes para la gestión comercial internacional de estas; abarcando desde información general de la empresa, hasta los conocimientos e intenciones que estas presenten a partir del comercio exterior.

Tabla 5. Clasificación de empresas Potencial Exportador de la Cámara de Comercio del Cauca.

| Ítem | Opciones de respuesta | Calificación |
|---|---|---|
| **1.¿Pertenece al régimen común?** | | |
| **2.¿Tiene definido el producto o servicio que usted ofrece?** | NO | 0 |
| **3.¿Cuenta con experiencia comercial en el mercado nacional?** | SI | 1 |
| **4.¿Ha realizado exportaciones en los últimos 4 años?** | N/A | 0 |
| **5. Su rango de facturación anual se encuentra entre** | No registra datos | 0 |
| | Menos 50 millones | 1 |
| | Entre 50 y 100 millones | 2 |
| | Entre 100 y 500 millones | 3 |
| | Más de 500 millones | 4 |
| **6. En su negocio cuenta con el siguiente número de empleados** | No registra datos | 0 |
| | Menos de 5 personas | 1 |
| | 5 a 10 personas | 2 |
| | 10 a 50 personas | 3 |
| | Más de 50 personas | 4 |
| **7. Usted trabaja con algún asesor de ProColombia** | N/A | 0 |
| | NO | 0 |
| **8. Cuenta con alguna certificación de Calidad** | SI | 1 |

Fuente: Elaboración propia. Datos de la Cámara de Comercio del Cauca.

Por esta razón, se considera necesaria un cambio en la metodología aplicada en la matriz de selección de empresas con potencial exportador, teniendo en cuenta estudios previos realizados por diferentes autores ya mencionados, y, el estudio de Fernández (2020), en su trabajo de grado titulado "*propuesta metodológica para medir el potencial exportador de las PYMES de la ciudad de Popayán"*, en el cual estima la validación y aplicación de un modelo realizado con base a alguno planteamientos teóricos para identificar los factores claves del potencial exportador; para lograrlo, realiza una revisión literaria y emplea una matriz de comparación con el fin de identificar elementos comunes entre los diferentes enfoques.

Además, el autor realiza en su investigación una validación práctica y teórica, corroborando con el índice de alfa de Crobanch.

La metodología propuesta selecciona 5 categorías:

**1) Información general:** Permite identificar el tamaño de la empresa, y necesidades (modelo de negocio claro, plan estratégico)

**2) Experiencia Internacional:** Permite generar la ruta de trabajo, las empresas que han realizado ventas externas contienen el conocimiento de la ruta básica para exportar, por lo que los programas y acompañamientos son específicos.

**3) Preparación a la exportación**: La falta de un plan exportador, genera una falencia desde una perspectiva comercial, además, la empresa estará sin una estrategia comercial a desarrollar en un mercado extranjero. (relación directa con la categoría 4)

**4) Conocimiento mercado destino**: Un factor clave dentro de la gestión comercial, es la gestión de los clientes, por lo que es primordial que la empresa conozca las necesidades del consumidor o cliente final, la competencia, y los requisitos de entrada al mercado destino, de esta manera la empresa podrá identificar el país destino de su exportación y las necesidades de adaptación o cambio de sus productos.

**5) Intención de exportación y percepción de barreras:** Permite identificar la importancia que destina la empresa a los aspectos que conciernen al proceso de internacionalización, así como realizar un filtro con las empresas que no están interesadas en participar en la internacionalización.

Con las categorías y preguntas claras para identificar a las empresas con potencial exportador (Ver Tabla 7), se plantea el siguiente Modelo de medición del potencial exportador para las empresas del Departamento del Cauca:

Tabla 6. Modelo de medición de potencial exportador

| MODELO DE MEDICIÓN POTENCIAL EXPORTADOR | |
|---|---|
| **1. INFORMACIÓN GENERAL** | **Puntaje** |
| **1.1 ¿Se encuentra registrada como régimen común?** | |
| Si | 1 |
| No | 0 |
| **1.2 Cantidad de empleados** | |
| Menos de 10 | 1 |
| Entre 11 y 50 | 2 |
| Entre 51 y 200 | 3 |
| Más de 200 | 4 |
| **1.3 Activos vinculados a la empresa** | |
| Inferiores a 500smmlv | 1 |
| Entre 501 y 5000 smmlv | 2 |
| entre 5001 y 30000 smmlv | 3 |
| **1.4 ¿Sabe cuál es el modelo de negocio de la empresa?** | |
| Si | 1 |
| No | 0 |
| **1.5 La empresa tiene plan estratégico para exportar (metas, escenarios, planes contingencia)** | |
| Si | 2 |
| No | 1 |
| No exporta, ni planea exportar | 0 |
| | |
| **2. EXPERIENCIA INTERNACIONAL** | |
| **2.1 ¿Cuál ha sido la experiencia internacional de la empresa?** | |
| Ninguna | 0 |
| Ocasional | 1 |
| Experimental | 2 |
| Regular | 3 |
| **2.2 ¿Cuántos años lleva exportando?** | |
| No exporta | 0 |
| Menos de 1 año | 1 |
| Entre 1 y 3 años | 2 |
| Entre 3 y 5 años | 3 |
| Más de 5 años | 4 |
| | |
| **3. PREPARACIÓN A LA EXPORTACIÓN** | |
| **3.1 ¿Cuenta con calificación de calidad?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |
| **3.2 ¿Ha desarrollado estudios que le permitan definir el nivel de satisfacción de los clientes?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |
| **3.3 ¿Cuenta con un sitio web?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |
| **3.4 ¿Dispone de un área de diseño?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |
| **3.5 ¿Desarrolla productos/servicios nuevos cada año?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |
| **3.6 ¿Invierten en investigación y desarrollo?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |
| **3.7 ¿La empresa tiene plan exportador?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |

| | |
|---|---|
| **3.8 ¿Realiza seguimiento al plan exportador?** | |
| Si | 2 |
| No | 0 |
| En curso | 1 |
| | |
| **4. CONOCIMIENTO MERCADO DE DESTINO** | |
| **4.1 ¿Conoce los requisitos de entrada al mercado destino?** | |
| Muy poco | 1 |
| Poco | 2 |
| Regular | 3 |
| Mucho | 4 |
| No exporta, ni planea exportar | 0 |
| **4.2 ¿Conoce la competencia?** | |
| Muy poco | 1 |
| Poco | 2 |
| Regular | 3 |
| Mucho | 4 |
| No exporta, ni planea exportar | 0 |
| **4.3 ¿Conoce los canales de distribución?** | |
| Muy poco | 1 |
| Poco | 2 |
| Regular | 3 |
| Mucho | 4 |
| No exporta, ni planea exportar | 0 |
| **4.4 ¿Tiene conocimiento del consumidor o cliente final?** | |
| Muy poco | 1 |
| Poco | 2 |
| Regular | 3 |
| Mucho | 4 |
| No exporta, ni planea exportar | 0 |
| | |
| **5. INTENCIÓN DE EXPORTACIÓN Y PERCEPCIÓN DE BARRERAS** | |
| Importancia de los siguientes aspectos en los procesos de internacionalización | |
| **5.1 Contactos establecidos** | |
| No importante | 1 |
| Tiene alguna importancia | 2 |
| Presenta una importancia media | 3 |
| Es importante | 4 |
| Muy importante | 5 |
| No importa, ni planea exportar | 0 |
| **5.2 Excedentes de producción** | |
| No importante | 1 |
| Tiene alguna importancia | 2 |
| Presenta una importancia media | 3 |
| Es importante | 4 |
| Muy importante | 5 |
| No importa, ni planea exportar | 0 |
| **5.3 Obtener economías de escala** | |
| No importante | 1 |
| Tiene alguna importancia | 2 |
| Presenta una importancia media | 3 |
| Es importante | 4 |
| Muy importante | 5 |
| No importa, ni planea exportar | 0 |
| **5.4 Planeación estratégica** | |
| No importante | 1 |
| Tiene alguna importancia | 2 |
| Presenta una importancia media | 3 |
| Es importante | 4 |
| Muy importante | 5 |
| No importa, ni planea exportar | 0 |
| | |
| **PUNTAJE MÁXIMO (100%)** | 70 |

Fuente: Elaboración propia

Para calificar una empresa y definir la categoría en la que se encuentra la empresa, se utiliza un intervalo de intensidad para la evaluación del potencial exportador de cada empresa (Ver Tabla 8). Al realizar el cuestionario, la calificación máxima será de 70 puntos, equivalente al 100%. Para evidenciar el intervalo de intensidad, en el cual se encuentra la empresa, la entidad podrá utilizar la siguiente fórmula:

$$MPE = (POE/70) \times 100$$

Donde la medición del potencial exportador (MPE) se obtendrá de dividir el puntaje obtenido por la empresa (POE) y multiplicar el resultado por 100, de esta manera se obtendrá el porcentaje de intensidad de la empresa y se procederá a identificar el intervalo en el cual se encuentra el puntaje obtenido y definir la categoría.

Tabla 7. Intervalo de intensidad para la evaluación del potencial exportador

| Intervalo (%) | Categorías |
|---|---|
| 0%-20% | Deficiente |
| 21%-40% | Bajo |
| 41%-60% | Regular |
| 61%-80% | Bueno |
| 81%-100% | Excelente |

Fuente: Elaboración propia con datos de Saavedra (2011 citado en Fernández, 2020)

La finalidad de obtener el rango de intensidad en el cual se encuentra la empresa, y analizar la información suministrada por el modelo de medición de potencial exportador, radica en generar una ruta con un grupo de estrategias, acompañamientos e indicadores de seguimiento que permita que las empresas que desean incursionar en el comercio exterior, pero, que presenten intensidad deficiente o baja, pueda prepararse y superar las barreras iniciales que

impiden que estas no sean identificadas o sean consideradas para realizar capacitaciones o programas.

## 4. Estrategias Para El Fortalecimiento De La Gestión Comercial Internacional

### 4.1 Tejido Empresarial Del Departamento Del Cauca

Para el desarrollo de estrategias que promuevan el fortalecimiento de la gestión comercial internacional de las empresas del Departamento del Cauca, se debe analizar en primera instancia el tejido empresarial que compone la región, para de esta manera ver las limitaciones globales que puedan estas presentar y partir de lo general a lo particular.

Según la Ley Mipyme y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), en Colombia el tejido empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, donde las Mipyme equivalen al 99,7% de las unidades empresariales registradas en Colombia. De acuerdo a esta clasificación, se imponen los siguientes parámetros:

A. Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes

B. Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadoreso activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

C. Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Para el análisis, el criterio para determinar el tejido empresarial del departamento fue el número de trabajadores vinculados a las empresas. Para identificar el tipo de empresa que predomina en la región, se utilizó la matriz de clasificación de potencial exportador utilizada por la Cámara de Comercio del Cauca, la cual cuenta con el ítem "En su negocio cuenta con el siguiente número de empleados" (ver Tabla 5) y registra 172 empresas.

Tabla 8. Tejido Empresarial del Departamento del Cauca.

| | Sector | | |
|---|---|---|---|
| | **Agroalimentos (49)** | **Industrias 4.0 (97)** | **Sistema Moda (26)** |
| **Microempresas** | 41 | 84 | 24 |
| **Pequeñas** | 5 | 9 | 0 |
| **Medianas** | 3 | 4 | 2 |

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio del Cauca

De las 172 empresas que están clasificadas en la matriz, el 86,62% son microempresas, el 8,13% son pequeñas empresas y el 5,23% son Medianas empresas. Por lo que se ha de tener en cuenta las restricciones que se tienen en diferentes áreas de negocio, pues las fallas de mercado y coordinación son factores que limitan la internacionalización de las PYME, factores como el acceso al crédito, la intensidad de innovación y forma organizacional.

Es por esto que, para desarrollar las estrategias para el fortalecimiento de la gestión comercial internacional de las empresas del Departamento del Cauca, se deberá revisar desde la manera de gestionarse la empresa en el comercio nacional, hasta las interacciones, conocimiento, e intenciones que esta pueda tener con el comercio internacional. De esta manera, las estrategias se dividirán de acuerdo al tipo de sector en el que esta se encuentre, el tamaño, la experiencia, preparación que esta pueda tener para la exportación (como tener un plan exportador), hasta la intención que esta presente al exportar, pues si bien, aunque

incursionar en el mercado internacional sea una oportunidad para las empresas del departamento, todos los empresarios no manifiestan el mismo interés.

Se deberá tener en cuenta, la utilización óptima de recursos, pues si bien, al capacitar todo tipo de empresas, incluyendo las que no se encuentran interesadas en exportar, se estará desaprovechando un recurso, por lo que en esta guía, será requisito para brindarle acompañamiento a una empresa, que esta tenga interés en realizar ventas externas. Una vez, se cumpla este requisito, se comenzará el proceso de acompañamiento, identificando y alineando con claridad la meta y variables con las estrategias.

A continuación se establecerá la ruta con el acompañamiento y las estrategias que promuevan el fortalecimiento de la gestión comercial internacional de las empresas del departamento, se trabajará bajo el supuesto de que las empresas que accedan a esta se encuentran interesadas incursionar en el comercio exterior. También, se tendrán en cuenta las categorías del Modelo de medición de potencial exportador (Tabla 6).

### 4.2 Estrategias

En la región, la Cámara de Comercio del Cauca en alianza con ProColombia, trabajan en pro de la internacionalización para impulsar las empresas del departamento. Principalmente, ProColombia promueve una serie de estrategias y programas que permiten capacitar de manera práctica a los empresarios, proporcionando instrumentos necesarios para dar inicio al proceso de internacionalización.

Las herramientas que brindan para futuros exportadores son:

A. Programa de formación exportadora

- Cursos de comercio exterior : Plataforma compuesta de videos, links de consulta y material de descarga en temas de comercio exterior ( Primeros pasos del exportador,

seguridad en la exportaciones de bienes, estrategia comercial, preparación para rueda de negocios, etc.)

- Ciclos de inmersión: Sesiones virtuales en vivo, donde se brinda a los empresarios capacitaciones virtuales en las cuales tendrá la posibilidad de hacer preguntas a los expertos y recibir retroalimentación durante la sesión. (son 12 ciclos)
- Talleres de apropiación: Talleres presenciales de 40 horas, 14 talleres disponibles donde el empresario desarrollará casos prácticos.

B. FuturExpo: A través de esta herramienta, los futuros exportadores de Colombia podrán fortalecer sus capacidades técnicas, minimizar la curva de aprendizaje en el proceso internacional y contar con herramientas para una toma de decisiones más acertada. Een este espacio convergen empresarios y emprendedores de diferentes sectores productivos de los departamentos de Colombia, con entidades, expertos, académicos con el fin de fortalecer sus capacidades para la internacionalización.

C. Misiones Logísticas: Los empresarios en esta sección encontrarán herramientas que le permitan facilitar los procesos logísticos, conocer el rol de las principales autoridades en el proceso de exportación, y recorrer virtualmente las instalaciones portuarias y aeroportuarias.

D. Acompañamiento exportador: El objetivo es asesorar y acompañar a las futuras empresas exportadoras en la búsqueda de nuevos mercados, con costos eficientes, información de acceso a mercados, técnicas de negociación, información de requerimientos en documentos de exportación para lograr la adecuada participación de las empresas en actividades, donde encuentren contactos comerciales que les permita lograr su primera exportación.

E. Consorcios para la exportación: “El consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas, con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el

> extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. El consorcio de exportación busca facilitar la creación de sinergias entre productores para la cooperación estratégica a mediano y largo plazo entre empresas, que sirven para potencializar la capacidad exportadora e incrementar su rentabilidad (…)". (Colombia Trade, 2022)

Estas herramientas permiten a las empresas tener la información y acompañamiento para lograr internacionalizarse una vez estas clasifiquen dentro de las empresas con potencial exportador, de este modo, es necesario generar herramientas que generen un impacto positivo previo, y la obtención de resultados positivos y visibles. Al complementarse con las estrategias mencionadas con anterioridad, además de ayudar a que las empresas puedan superar barreras y realicen actividades que promuevan positivamente la gestión comercial, se obtendrá un mayor grado de preparación empresarial que logrará optimizar recursos y tiempo.

### 4.2.1 Estrategia 1. Modelo De Negocio

Todas las empresas o futuras empresas deberían de tener un modelo de negocio claro y consciente, si bien, este describe la manera en cómo una empresa genera, captura y entrega valor a sus clientes. Es decir, es la estructuración de los elementos y etapas que componen la forma en la que la empresa hace lo que hace.

Si la empresa no tiene conocimiento del modelo de negocio, o no tiene estructurado o desarrollado uno, este ítem ayudará empleando el Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder & Yves, pues, este es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes, el cual se encuentra dividido en nueve módulos que

cubren las áreas principales de un negocio y logran reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (Ver *cuadro 3*).

Cuadro 3. Modelo de negocio canvas




Fuente: Elaboración propia.

Una vez la empresa analice y entieda el entorno de la compañía deberá analizar;

***A.*** **Segmento de clientes:** Busca y analiza cuál es el nicho de mercado de tu producto. *Ejemplo: Madres con bebés de hasta 2 años de edad.*

***B.*** **Propuesta de Valor:** Para definirla es necesario ser consciente qué problema soluciona la empresa al público objetivo. *Ejemplo: Educación y entretenimiento en una sola idea.*

***C.*** **Canales:** Identifica cuál va a ser el medio por el cual va a llegar la propuesta de valor al segmento de clientes objetivo. *Ejemplo: Tiendas propias y modelo de franquicia*

***D.*** **Relación con clientes:** Reflexiona sobre cuál será la relación con los clientes. Dónde empieza y dónde acaba esta relació. *Ejemplo: Asistencia personal y call-center para atender el servicio postventa*

***E.*** **Flujo de ingresos:** Tienes que tener claro cómo vas a ganar dinero. Al principio pon todas las opciones que se te ocurran y posteriormente testa cómo y cuánto está dispuesto a pagar tu cliente objetivo (venta de activos, suscripción, publicidad…) *Ejemplo: Venta de juguetes*

***F.*** **Recursos Clave:** ¿Qué necesita para llevar a cabo la actividad de la empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales. *Ejemplo: Tienda, personal.*

***G.*** **Actividades Clave:** Cuáles son las actividades nucleares para la empresa. es a lo que se dedicará la empresa. *Ejemplo: Diseño, producción y venta.*

***H.*** **Asociaciones Clave:** Son los agentes con los que la empresa necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores…) *Ejemplo: proveedores, franquiciados.*

**I. Estructura de Costos:** Los costes que tiene la empresa. *Ejemplo: Personal, inmovilizado, diseño, etc.*

Al tener diligenciada esta plantilla por parte de la empresa (Anexo 3), tendrá importancia tanto en el ámbito nacional e internacional, pues si bien, como se mencionada con anterioridad, este permite establecer los cimientos de una empresa y le permitirá continuar con los procesos, a pesar de las barreras. Por otro lado, al presentar en términos generales y visuales (una empresa), de forma clara y estructurada, permitirá facilitar la comunicación con empresas internacionales, ya que podrán entender y discutir rápidamente el modelo de negocio y todas

las áreas recibirán rápidamente la información que es importante para ambas partes. Además de poder adaptarse y realizar cambios para poder incursionar a mercados extranjeros, teniendo en cuenta las necesidades de los compradores según sus hábitos de consumo, el país, entre otros.

### 4.2.2 Estrategia 2. Administración Por Objetivos

Una vez la empresa tenga definido en qué negocio se encuentra, es importante determinar hacia dónde quiere llegar, de este modo se identifica el objetivo y se definen las respondabilidades en términos de metas. Es por esto que, la segunda estrategia es la implementación de APO (Administración por Objetivos) creada por Ducker (1954) a traves de su obra publicada "The Practice of Management". Al ser una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo, esta parte de la premisa de que se requiere previo conocimiento en qué negocio está actuando y la visualización a largo plazo de dónde se pretende llegar. En este sistema administrativo se combina en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas, con la que se busca el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales. De esta manera, se pretende que las empresas destienen su energía al fin, es decir, los resultados.

La guía para el funcionamiento del método está compuesto por: clasificación y definición de objetivos institucionales, fijación de metas medibles y concretas a diversos plazos (corto, mediano y largo plazo), definición de las metas del superior y entrevista con el empleado para fijar las metas de este último; la acción delempleado en pos de sus metas, evaluación del desempeño de este y análisis de las causas de lasposibles desviaciones.

Figura 1. Pasos de la Administración por objetivos




Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Drucker, P. (1995 citado en, Mulder,P. 2010)

Según Mulder (2010),

> *"…el seguimiento y apoyo durante la gestión por objetivos es constante durante las diversas etapas y permite obtener mejores resultados y redefinir o corregir aquellos objetivos o acciones que se no enmarquen dentro del proyecto o no respondan de la manera ideal"*

De esta manera, la empresa estará en una constante revisión y modificación de metas que permitan cumplir estos objetvos que a su vez deben de ser cuantificables, para lograr ser controlados por medios cuantitativos, de esta manera se puede obtener el grado de efectividad

con el que se logran los planes y permitirá aplicar las correciones necesarias para futuras acciones.

Con la implementación de la administración por objetivos, se espera que las empresas del Departamento puedan implementar la cultura de planificación, para determinar los objetivos que se tienen tanto en el ámbito nacional como internacional, de esta manera se espera que la empresa trabaje internamente de manera conjunta y realicé un conjunto de acciones que permitan mejorar la gestión comercial internacional, desde capacitaciones hasta mejoras internas.

### 4.2.3 Estrategia 3. Cuadro De Mando Integral

Con el fin de evitar la incertidumbre en la toma de decisiones, principalmente en la medición del cumplimiento de objetivos estratégicos, se propone la implementación de un cuadro de mando integral que le permita a las empresas contar con una herramienta de gestión estratégica para alinear las iniciativas y planes propuestos con los objetivos estratégicos planteados en la estrategia 2, de esta manera se hará énfasis en el control de la gestión para alcanzar los objetivos estratégicos.

> Al implementarse un plan estratégico se debe de priorizar la evaluación y control en la gestión estratégica, pues, ninguna medida es orientadora a conocer todo lo que se necesita saber de los resultados de una empresa, por lo que es necesario el uso de un cuadro de mando integral que permita medir el 20% de los factores que determinan el 80% de los resultados. (Wheelen & Hunger,2017 Citado en Avendaño, 2016).

Según Ganga (2015, citado en Avendaño 2016),

> El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores de

> desempeño que informe (…) por lo tanto representa un primer acercamiento al diseño de los indicadores de gestión (…) permitiendo a los directivos y mandos medios implementar la estrategia empresarial y a monitorear los resultados de la gestión

Es decir, el Balance Scorecard es una herramienta que sirve para medir tanto la situación y evolución de una empresa, como el cumplimiento de lo establecido en la misión y la visión y los objetivos de esta. Este se basa en 4 perspectivas interrelacionadas entre sí (pueden variar según las necsidades de la empresa), estas son:

1. Financiera: Se pretende medir y conocer aspectos económicos como lo es la capacidad presupuestal o el valor de los accionistas, a través de los indicadores financieros se podrá maximizar le valor y crecimiento de la empresa, se suele utilizar como indicadores la disminución de costos, fuentes alternas de ingresos o el margen de utilidad, también el flujo de caja y el valor agregado.
2. Cliente: Se pretende medir el grado de relación con los clientes. Algunos de estos indicadores son la satisfacción de clientes, retención de clientes, rentabilidad de clientes, reconocimiento de marca y cuota de mercado.
3. Procesos internos: Se centra en el valor agregado que genera la empresa, la optimización de la calidad, el incremento de la capacidad de producción, entre otros. Algunos de los indicadores que se usan con frecuencia en esta perspectiva son la optimización de la calidad, aumentar la capacidad de producción, cumplimiento de garantías, tiempos de fabricación, entre otros.
4. Formación y desarrollo: Se enfoca en el la mejora de la empresa desde el clima laboral, apoyo tecnológico y el capital humano. Los indicadores empleados se relacionan con los

niveles de productividad de los trabajadores, el nivel de satisfacción de estos, los niveles de cualificación como la evaluación de habilidades o desempeño, entre otros.

Es importante que las empresas desarrollen de manera consciente el tablero de control (Ver Cuadro 4), teniendo en cuenta indicadores de seguimiento, los cuales deben de estar alineados con los objetivos y las iniciativas de esta.

**Pasos para realizar Cuadro de Mando Integral según Albornoz (2020):**

A. **Definir la estrategia:** En el primer momento se debe definir los resultados esperados de la empresa, es decir, Misión y Visión. (Se complemente con la implementación de la administración por objetivos que realizará la empresa, ver **Estrategia 2**).
B. **Definir los objetivos para cada perspectiva:** Se debe de construir un mapa estratégico que contenga las 4 perspectivas (Finanzas, cliente, procesos internos y formación y desarrollo), relacionando los objetivos entre ellos.
C. **Elegir los indicadores:** Se definen los indicadores pertinentes según la estrategia y los objetivos. Por otro lado, diferentes autores recomiendan no sobrecargar el Cuadro de mando Integral, por lo que no se debería utilizar más de 7 indicadores por perspectiva, sin embargo, esto puede variar según las características de la empresa.
D. **Operacional:** En esta fase se deben de elegir las iniciativas de la empresa para lograr los objetivos.
E. **Construcción del Cuadro de Mando Integral** [2]

[2] Ver Anexo G para visualizar ejemplo de Cuadro de Mando Integral de una Joyería

Cuadro 4. Plantilla Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | METAS | INDICADORES | INICIATIVAS |
|---|---|---|---|---|
| Perspectiva Financiera | | | | |
| Perspectiva del Cliente | | | | |
| Perspectiva de los Procesos Internos | | | | |
| Perspectiva de Formación y Desarollo | | | | |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Kaplan, R &Norton, D. (2000)

Al culminar esta estrategia, se espera que las empresas que estén buscando implementar estrategias que le permitan cambiar su modelo de gestión, puedan servirse de esta herramienta efectiva para la toma de decisiones y orientación a los objetivos estratégicos. También, es fundamental aclarar que esta herramienta requiere del compromiso de la alta dirección y los colaboradores para que funcione de manera óptima.

## 4.3 Recomendaciones De Estrategias De Desarrollo Local

### 4.3.1 Marketing Territorial Y Marca Región

La marca país o marca región son una representación comercial que permite la identificación de un territorio frente a otro, la finalidad de esta es alcanzar y mantener un posicionamiento. Según Gonzales, R (2018, citado en Plata, J. 2019):

> *Una marca región debe unificar y proporcionar la coordinación, debe de ser producto de la inspiración para un grupo amplio, es un enfoque y su efectividad para motivar su dinamismo en la demanda depende de la adjudicación de sus elementos*

> *típicos, marcas ligadas a espacios geográficos se refiere a encasillar un concepto y proponer una estrategia metodológica.* (p.19)

Para la implementación de una marca región, un grupo amplio perteneciente al territorio debe de sentirse representado por esta herramienta. Por otro lado, es primordial hablar del marketing territorial, pues, es una herramienta del marketing tradicional, su principal función es promocionar un territorio, esta herramienta puede ser aplicada en todo tipo de territorios tales como ciudades, departamentos o países. Torreblanca (2016, citado en Ruiz 2019 )

En el norte del departamento del Cauca, actualmente se encuentra vigente la marca región "Norte del Cauca" que representa los 13 municipios de esta zona de la región; Santander de Quilichao, Buenos Aires, Suáres, Caldono, Padilla, Puerto Tejada, Guachené y Villa Rica, Caloto, Corinto y Miranda, Jambaló y Toribío. Según la Gobernación del Cauca (2019), gracias al proceso de construcción de una "Marca Región" que comenzó desde el año 2016, se logró la identificación de un logo: símbolo gráfico y un eslogan para la región del Norte del Cauca, para sus procesos de promoción, comercialización y marketing territorial, lo cual permite generar diferenciación y fácil recordación de los productos y servicios de la zona.

Mencionado esto, es clave la creación de una Marca Región que represente a todos los Municipios de la región. De esta manera, se busca generar una estrategia de marketing territorial que busca que los empresarios, la comunidad Caucana e internacional distinga la diversidad de municipios que integran el departamento. Además de ser una estrategia de posicionamiento de marca, también se busca que a través de la marca exista mayor desarrollo local, asimismo, que se retome la identidad Caucana, lograr que los productos sean consumidos en los mercados locales y regionales permitiendo que se genere una oportunidad de negocios para estos productos elaborados en Cauca y un reconocimiento en el ambito internacional que permita generar memoria del departamento en otros mercados.

Con la estrategia de marketing territorial, se espera transmitir una imagen moderna y positiva, donde además de destacar los productos y servicios del departamento también se busca dar a conocer las regiones e incentivar el consumo local y construir una imagen territorial sólida y creíble. Además de que los productos lleven consigo la identidad territorial y se logre promover el turismo local.

### 4.3.2 Cooperación

Factores como el acceso al crédito, la intensidad de innovación y forma organizacional, principalmente son las barreras que afectan a las micro y pequeñas empresas, ya que las capacidades productivas y tecnológicas son motores importantes de las exportaciones. Factores importantes para una región como lo es el Cauca, cuyo tejido empresarias está compuesto principalmente por Micro y pequeñas empresas.

En el mercado internacional, es importante que la empresa oferente pueda contar con la capacidad productiva y la tecnología necesaria para entregar la cantidad requerida por el comprador, factor que puede ser una barrera al no satisfacer la demanda, pues se pierde un cliente potencial. Como lo menciona Gary Hamel, Yves Doz, y C.K. Prahalad (1989) Se necesita mucho dinero para desarrollar nuevos productos y penetrar en nuevos mercados, y pocas empresas pueden hacerlo solas en cualquier situación. De esta manera, los autores reafirman que la alianza entre empresas permite adquirir nuevas tecnologías o habilidades, donde las empresas occidentales muestran más interés por establecer alianzas, evitar inversiones, y reducir costes y riesgos que por la competencia. De este modo, se planea que con la alianza estratégica las empresas puedan desarrollar vinculación con otras firmas de la cadena productiva, con el objetivo de compartir recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de la exportación en conjunto.

A través de redes o cadenas empresariales se podrían superar las limitaciones ya mencionadas, ya que al actuar de manera mancomunada y organizada se incrementará el

volúmen de producción, mayor capital, precios más competitivos y una capacidad negociadora más favorable.

Es por esto que, la cooperación internacional que se define como "el conjunto de acciones que intentan coordinar políticas o aunar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional" (Insulza, 1998, p. 73) es una estrategia interesante y provechosa de la cual se pueden servir las empresas de la región, anexando a los consorcios de exportación. Se recomienda que en el departamento se genere una alianza entre las diferentes entidades para generar un programa de cooperación, donde en un primer momento se direccione a las PYMES las diferentes modelos de cooperación y las ventajas de estas. Teniendo en cuelta la cultura y el entorno Caucano, los modelos a tener en cuenta son:

**Modelo 1.** Contrato o acuerdo con una empresa, principalmente más grande. De esta manera, la representará y distribuirá sus productos en el nuevo país. La empresa grande contaría con la infraestructura y los conocimientos necesarios para asumir adecuadamente la exportación.

**Modelo 2.** Exportación en grupo, basado en acuerdos estables entre empresas. De esta forma, las compañías firmantes aprovecharían sus respectivas sinergias y recursos en el camino hacia los nuevos mercados.

**Modelo 3.** Exportación conjunta, donde se encuentran un grupo de empresas interconectadas de una misma industria o sector (clúster), con vínculos de cooperación e interdependencia. Se trata de un modelo en que las compañías que lo integran compiten entre sí, pero al mismo tiempo pueden colaborar en el desarrollo de diferentes procesos.

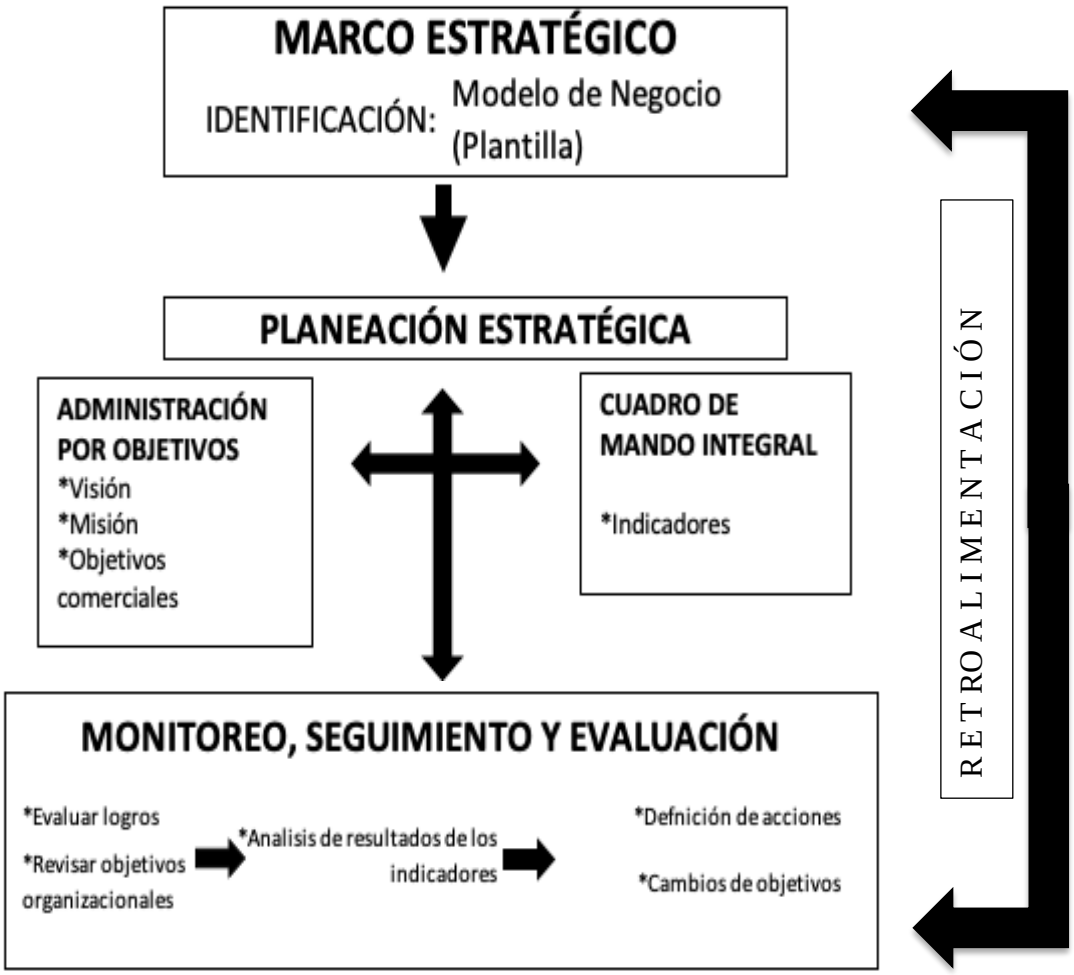
Por otro lado, es importante que se organice y documente información por sector, productos y capacidad productiva de las empresas interesadas en implementar esta estrategia.

De esta manera, se permitirá que las empresas puedan generar alianzas. También, se recomienda a las empresas mejorar en aquellos asuntos gerenciales que afectan la internacionalización.

## 5. Modelo De Gestión Comercial Internacional Para Empresas Del Departamento Del Cauca

Para la mejora de la gestión comercial internacional de las empresas del Departamento del Cauca, se identifica una secuencia de herramientas y actividades que se deben de realizar en conjunto. De esta manera, se espera un efecto positivo al realizar modificaciones y mejoras tanto en el ámbito gerencial como operativo.

Esquema 1. Modelo de Gestión Comercial Internacional




Fuente: Elaboración propia

Con base en las estrategias mencionadas con anterioridad, se representa gráficamente el modelo a implementarse. En el primer momento, después de realizar la identificación del potencial exportador de la empresa, e identificar las inconsistencias y las oportunidades de mejora, se pretende que la empresa tenga claridad en el modelo de negocio y este esté debidamente diligenciado. Además, se detallan los objetivos a largo plazo de la empresa. Una vez culminado el proceso, se realiza una respectiva retroalimentación, donde se analizan los objetivos y los logros cumplidos, de esta manera se procede a modificar objetivos de ser necesario para lograr el objetivo.

## 6. Fichas Normativas

Para la distinción y la identificación de la ruta que deberá seguir cada empresa, se realizará primero un filtro que permitirá definir la ficha normativa a seguir, según sus características (sector, experiencia y modelo de negocio). La primera clasificación se realiza de acuerdo al sector productivo al que pertenece la empresa, después, se tomaron las siguientes preguntas del Modelo de Medición de Potencial Exportador ( Ver Tabla 6):

1. ¿Cuál ha sido la experiencia internacional de la empresa?
    a) Ninguna
    b) Ocasional
    c) Experimental
    d) Regular

2. ¿Sabe cuál es el modelo de negocio de la empresa?
    a) Si
    b) No

De esta manera, se realizará una distinción inicial que permitirá catalogar a las empresas según características comunes. También, se ha tenido en cuenta el Intervalo de intensidad para la evaluación del potencial exportador (Ver Tabla 7) debido a que este nos permite dar un panaroma de conocimiento para decidir sobre cuáles estrategias y programas brindados por la Cámara de Comercio del Cauca y Procolombia se deben seguir, los cuales serán catalogados por tres categorías:

1. Programas de Formación Exportadora: Ciclos de Capacitaciones, seminarios, diplomados, programa de ingles empresarial, entre otros.

2. Programas especiales: Futurexpo, plataforma exportadora del suroccidente, programas para fortalecer el agro caucano, consorcio de exportaciones, fabricas de internacionalización, entre otros.
3. Gestión comercial: Participación en espacios comerciales como: Macrorrueda 85, macrorrueda Internacional, encuentro Empresarial Andino, Softic para industrias 4.0, Alianza Pacífico.

Para todas las empresas que no tienen ninguna experiencia realizando exportaciones o presentan una experiencia ocasional, se recomienda seguir la ficha normativa base (Anexo H), pues esta permite que las empresas puedan tener una buena gestión comercial internacional para incursionar en el comercio exterior con objetivos claros y medibles, además de brindar la información necesaria y requerida para iniciar la ruta hacia la internacionalización, y, conocer una estrategia de acceso a mercados internacionales como lo es el consorcio de exportaciones. También, si la empresa presenta un intervalo de intensidad "Deficiente", "Bajo" o "Regular", y no tiene conocimiento del modelo de negocio de la empresa, deberá seguir la ficha normativa base, de esta manera, se logrará obtener un intervalo de intensidad aceptable para continuar con el proceso.

Por otro lado, para las empresas que tienen experiencia internacional experimental, se recomienda seguir la Ficha Normativa Experimental (Ver Anexo I), donde se encuentra el seminario taller " Diseñando su estrategia comercial para la exportación", el cual dará a conocer a los empresarios las instrucciones para desarrollar una propuesta comercial ganadora, cómo participar en eventos internacionales, cómo preparar una cita de negocios, y la clave para construir un pitch comercial con enfoque internacional. Además, con fábricas de internacionalización, la empresa trabajará con un funcionario ProColombia, el cual realizará un respectivo diagnóstico para conocer oportunidades de mejora en el proceso de internacionalización.

Por último, si la empresa tiene experiencia internacional regular, y tiene un mayor conocimiento sobre los procesos que se deben de llevar a cabo para exportar eficientemente, se recomienda seguir la ficha normativa de Gestión (Ver Anexo J), en estas, según ProColombia, se espera que los empresarios logren s sacar sus productos al mercado nacional y hacer nuevas alianzas que les permitan seguir adelante con sus exportaciones.

## 7. Conclusiones

Desde el año 2020, el departamento ha presentado un decrecimiento tanto en el número de exportaciones, el volumen exportado y el número de exportadores, también, cabe mencionar que la región se vió afectada por dos eventualidades; en el año 2020 por la pandemia de Covid 19, y, en el año 2021 por el paro nacional. Muchas empresas se vieron obligadas a retirarse del mercado, o, reinventarse. En la actualidad, es de destacar que para lograr el fortalecimiento empresarial en del departamento y llegar a mercados extranjeros, las empresas caucanas deben trabajar y apoyarse en entidades facilitadoras del comercio exterior, como ProColombia, la Cámara de Comercio del Cauca, entre otras.

En lo que conscierne al tejido empresarial del departamento, se encontró que en este, predominan las PYMES. En la clasificación realizada, gracias a los datos suministrados por la Cámara de Comercio, de 172 empresas que se encontraban en la matriz de identificación de potencial exportador, 86,62% son microempresas, el 8,13% son pequeñas empresas y el 5,23% son medianas empresas. De esta manera, se debe tener en cuenta las barreras a las cuales se encuentran estas empresas en el momento internacionalizarse, pues, factores como la capacidad productiva, y el número de ingresos, juegan un papel predominante.

Para el fortalecimiento de la gestión comercial internacional, la administración estratégica cumple un rol fundamental en el análisis, pues, para las empresas que busquen implementar herramientas estratégicas para cambiar su modelo de gestión; la administración por objetivos le permitirá a las empresas alinear sus objetivos a largo plazo (visión y misión) con los objetivos y metas organizacionales, lo cuál en compañía del cuadro de mando integral es una herramienta para la alta gerencia y la toma de decisiones efectivas,, y se recomienda mantenerlo actualizado con información oportuna, permitiendo ser una eficiente alternativa de crecimiento empresarial. Además, una constante medición de los logros y revisión de objetivos, permiten a las empresas la retroalimentación y el cambio de objetivos y prácticas para una óptima obtención de resultados.

Con la implementación de la medición del potencial exportador y las estrategias para el fortalecimiento de la gestión comercial internacional, se espera que las empresas puedan tener mayor información a su disposición y conocimiento sobre administración estratégica, además, poder implementar las estrategias planteadas les permitirá una mayor preparación para incrementar tanto su nivel de intensidad del potencial exportador, así como su nivel de preparación al momento de entrar en negociaciones en mercados externos. Se considera necesario que todas las empresas hayan llevado a la práctica la ficha normativa base, pues, es la información “básica” y necesaria que permitirá que las empresas puedan mejorar la gestión comercial internacional, ya que las buenas prácticas, arrojan buenos resultados.También, se espera que las empresas que ya tienen conocimiento y han realizado exportaciones en diversas oportunidades, se continúen favoreciendo de los programas brindados por estas entidades y su acompañamiento.

## 8. Referencias Bibliográficas


Acosta, J. (2021, 5 septiembre). La Misión de internacionalización: una vuelta al pasado. Razón Pública. Recuperado el 5 de octubre del 2021, de https://razonpublica.com/la-mision-internacionalizacion-una-vuelta-al-pasado/

Albert, M. (2007). La Investigación Educativa. Claves Teóricas. España: Mc Graw Hill

Ayavirí, V., & Carpintero, P. (2017). La gestión comercial en la empresa Superkasa de la ciudad de Riobamba y su incidencia en las ventas en el periodo 2015. Obtenido de http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3802

Avendaño, D., (2016). Diseño d eun cuadro de mando integral para la empresa exportadora de banano orgánico Banabio S.A de la ciudad de Machala. Universidad de Guayaquil.

Albornoz, A. (2020). Cómo crear cuadro de mando integral.

De Borja, F., Lagos, C. (2008). Sistematización de la Función Comercial. Netbiblo

Cabarcas, J., y Paternina, C., Aplicación del análisis discriminante para identificar diferencias en el perfil productivo de las empresas exportadoras y no exportadoras del Departamento del Atlántico de Colombia. ingeniare, ISSN: 1909-2458, Ingeniare, Universidad Libre-Barranquilla.

Cadena-Iñiguez, Pedro, Rendón-Medel, Roberto, Aguilar-Ávila, Jorge, Salinas-Cruz, Eileen, Cruz-Morales, Francisca del Rosario de la, & Sangerman-Jarquín, Dora Ma.. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, *8*(7), 1603-1617. Recuperado en 5 de octubre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tlng=es.

Cámara de Comercio del Cauca. (s.f.). Nuestra Cámara. Recuperado el 10 de octubre de 2021, de https://www.cccauca.org.co/nuestra-camara

Cámara de Comercio del Cauca. (2017, enero). INFORME DE GESTIÓN O LABORES VIGENCIA 2016. ecuperado el 10 de octubre de 2021, de https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/info_gestion_2016_def.pdf

Cardozo, P., Chavarro, A., Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. Panorama Vol. 1 Núm. 3 Pág. 2-0

Charles, W. (2004). Global Business Today. México: McGraw Hill, 3o Edición. 2 Íbid.

Cavusgil, S. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. Journal of Business Research.

*Conozca las cadenas de ProColombia*. (2020, 2 diciembre). PROCOLOMBIA. Recuperado 18 de enero de 2022, de https://www.colombiatrade.com.co/noticias/conozca-las-cadenas-de-procolombia

Departamento de Planeación Nacional. (2021, agosto). Misión de internacionalización. Recuperado el 5 de octubre de 2021, de https://www.dnp.gov.co/DNPN/mision-internacionalizacion/Documents/Informe_Espanol/Mision_Internacionalizacion_Informe.pdf?utm_source=Web&utm_medium=MI

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge

Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management.* Routledge

Equipo De Expertos En Empresa. (2021, 24 agosto). *¿Qué es gestión comercial? Definición y características*. Universidad internacional de Valencia. Recuperado 20 de febrero de 2022, de https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/que-es-gestion-comercial-definicion-y-caracteristicas

Silva, D. (2020). Gestión comercial: ¿Cuáles son los elementos para una gestión comercial eficaz. *Blog de Zendesk.* https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/

Fanjul, E. (2021). *Por qué internacionalizarse*. Iberglobar. Portal para la internacionalización de la empresa y la economía. https://www.iberglobal.com/files/2021/por_que_internacionalizarse-B.pdf

Hamel. (1988). Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review.*, *67*(1), 133–139. https://doi.org/info:doi/

GestioPolis.com Experto. (2020, marzo 16). *La Gestión Comercial. Qué es. Funciones.*. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/que-es-gestion-comercial/

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F: Mc Graw Hill Education.

Herrera, P. (2011). Administración, gestión y comercialización en la pequeña y mediana empresa. Editorial Paraninfo. España.

Insulza, J. M. (1998). Ensayos sobre política exterior de Chile. Santiago de Chile: Editorial Los Andes

Ley 905 de 2004. **Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones**. 2 de Agosto de 2004.

Lozano Monroy, Félix David. (2010). LA ASOCIATIVIDAD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA PROMOVER LAS EXPORTACIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, *5*(2), 161-191. Retrieved April 18, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632010000200007&lng=en&tlng=es.

Merchand, M. (2009). REFLEXIONES EN TORNO A LA NUEVA GEOGRAFÍA ECONÓMICA EN LA PERSPECTIVA DE PAUL KRUGMAN Y LA LOCALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA. Universidad de Guadalajara. Breves Contribuciones del Instituto de Estudios Geográficos, ISSN-e 2250-4176, Nº. 21, 2009-2010, págs. 206-223

Mincomercio. (2021, septiembre). Perfiles Económicos Departamentales. Oficina de Estudios Económicos. Recuperado el 05 de octubre del 2021, de https://www.mincit.gov.co/getattachment/d6e4fd81-8739-4fe6-8d96-191351ebd122/Cauca.aspx.

Mulder, P. (2010). *Administración por Objetivos*. Recuperado [Abril 18, 2022] de toolshero: https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/

Official Website of the International Trade Administration. https://www.trade.gov/develop-export-plan

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). Generación de modelos de negocio.

Pacheco, J., (2017). 3 ejemplos de Balanced Scorecards y sus aplicaciones en los negocios. Recuperado [Abril 20,2022] de Heflo https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/

ProColombia. (s.f.). ¿Qué es ProColombia? Recuperado el 9 de octubre de 2021, de ProColombia: http://www.procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia

Kaplan, R &Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000

Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). Economía internacional, teoría y política (Séptima ed.).

Ruiz, Z. (2019.) La importancia del Marketing digital y territorial en el posicionamiento de la marca región boyacá. Universidad Santo Tomas

Regalado, Y. (2018). Estrategias de gestión comercial para mejorar la exportación del frijol de palo a Estados Unidos para la empresa “Alpes Chiclayo SAC”, periodo 2018-2020. Trabajo de grado. Universidad Señor de Sipán.

Rodas, Y., Chaves, P., (2015). Propuesta de un plan de Gestión Comercial Internacional para el reinicio de las actividades de exportación en la marca comercial Javimar de la empresa La Gruta del Cristal E.I.R.L del distrito de Chiclayo en el año 2015. *Tesis para optar al título profesional de Licenciado en Negocios*. Universidad Señor de Sipán.

Tabares, Sabrina, Anzo, Edith, & Estrada, Lina María. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, *30*(132), 314-324. Retrieved June 1, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000300012&lng=en&tlng=es.

## 9. Anexos

Anexo A. Tabla de productos exportados según municipio de origen.

| Ciudad domicilio | Descripción Arancel | Suma de TOTAL Valor FOB (US$) |
|---|---|---|
| **SANTANDER DE QUILICHAO** | CAJAS Y CARTONAJES- PLEGABLES- DE PAPEL O CARTON- SIN CORRUGAR | $ 2,80 |
| | CHAPAS Y TIRAS- EXTENDIDAS (DESPLEGADAS)- DE HIERRO O DE ACERO | $ 76.849,02 |
| | COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS QUE CONTENGAN EXCLUSIVAMENTE MEZCLAS DE VITAMINAS Y MINERALES | $ 168.255,94 |
| | COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS QUE CONTENGAN EXCLUSIVAMENTE MEZCLAS O EXTRACTOS DE PLANTAS- PARTES DE PLANTAS- SEMILLAS O FRUTOS- CON VITAMINAS- MINERALES U OTRAS SUSTANCIAS | $ 7.308,67 |
| | LAS DEMAS CONSTRUCCIONES Y SUS PARTES- DE FUNDICION- HIERRO O ACERO- EXCEPTO LAS CONSTRUCCIONES PREFABRICADAS DE LA PARTIDA 94.06 | $ 1.871.079,32 |
| | LAS DEMAS MANUFACTURAS DE ALUMINIO | $ 2.138,73 |
| | LAS DEMAS PLACAS- LAMINAS- HOJAS- Y TIRAS DE POLIURETANOS- CELULARES | $ 132.058,67 |
| | LOS DMS APARATOS MECANICOS (INCLUSO MANUALES)- PARA PROYECTAR- DISPERSAR O PULVERIZAR MATERIAS LIQUIDAS O EN POLVO | $ 2.766,00 |
| | LOS DMS MEDICAMENTOS (CON EXCLUSION DE LOS PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 30.02-30.05 O 30.06) CONSTITUIDOS POR PRODUCTOS MEZCLADOS ENTRE SI PREPARADOS PARA USOS TERAPEUTICOS O PROFILACTICOS- SIN DOSIFICAR NI ACONDICIONAR PARA LA VENTA AL POR MENOR- PA | $ 316.684,91 |
| | LOS DMS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO- DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS DESTINADOS A SE ADMINISTRADOS POR VIA TRANSDERMICA) O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR | $ 10.502.403,34 |
| | LOS DMS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO- QUE CONTENGAN VITAMINAS U OTROS PRODUCTOS DE LA PARTIDA 29.36- DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS DESTINADOS A SER ADMINISTRADOS POR VIA TRANSDERMICA) O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR | $ 341.607,38 |
| | LOS DMS MEDICAMENTOS QUE CONTENGAN HORMONAS CORTICOCOSTEROIDES- SUS DERIVADOS Y ANALOGOS ESTRUCTURALES- PARA USO HUMANO- DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS DESTINADOS A SE ADMINISTRADOS POR VIA TRANSDERMICA) O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR | $ 1.015.493,14 |
| | LOS DMS MEDICAMENTOS QUE CONTENGAN OTROS ANTIBIOTICOS- PARA USO HUMANO- DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS DESTINADOS A SE ADMINISTRADOS POR VIA TRANSDERMICA) O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR | $ 1.609.001,42 |
| | LOS DMS PAPELES PARA ACANALAR- SIN ESTUCAR NI RECUBRIR- EN BOBINAS (ROLLOS) O EN HOJAS- QUE NO HAYAN SIDO SOMETIDOS A TRABAJOS COMPLEMENTARIOS O TRATAMIENTOS DISTINTOS DE LOS ESPECIFICADOS EN LA NOTA 3 DEL CAPITULO 48 | $ 26.050,47 |
| | LOS DMS PAPELES SIMILARES AL PAPEL HIGIENICO- GUATA DE CELULOSA O NAPA DE FIBRAS DE CELULOSA DE LOS TIPOS UTILIZADOS PARA FINES DOMESTICOS O SANITARIOS- EN BOBINAS (ROLLOS) DE UNA ANCHURA INFERIOR O IGUAL A 36 CM O CORTADOS EN FORMATO; SABANAS Y AR | $ 20.947,00 |
| | LOS DMS POLIETERES- EN FORMAS PRIMARIAS | $ 1.559,79 |
| | LOS DMS PRODUCTOS LAMINADOS PLANOS DE HIERRO O DE ACERO SIN ALEAR- PINTADOS- BARNIZADOS O REVESTIDOS DE PLASTICO- DE ANCHURA SUPERIOR O IGUAL A 600 MM | $ 2.037,89 |
| | LOS DMS TORNILLOS Y PERNOS ROSCADOS- INCLUSO CON SUS TUERCAS Y ARANDELAS- DE FUNDICION- HIERRO O ACERO | $ 353,88 |
| | MEDICAMENTOS QUE CONTENGAN PENICILINAS O DERIVADOS DE ESTOS PRODUCTOS CON LA ESTRUCTURA DEL ACIDO PENICILANICO- O ESTREPTOMICINAS O DERIVADOS DE ESTOS PRODUCTOS- PARA USO HUMANO- DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS DESTINADOS A SE ADMINISTRADOS POR VIA TRANSD | $ 688.362,06 |
| | PARA USO HUMANO | $ 203.333,12 |
| | PARTES Y ACCESORIOS DE MAQUINAS Y APARATOS PARA IMPRIMIR POR MEDIO DE PLANCHAS- CILINDROS Y DEMAS ELEMENTOS IMPRESORES DE LA PARTIDA 84.42 | $ 3.965,14 |
| | PASTA QUIMICA DE MADERA DE CONIFERAS- SEMIBLANQUEADA O BLANQUEADA- A LA SOSA (SODA) O AL SULFATO- EXCEPTO LA PASTA PARA DISOLVER | $ 48.331,76 |
| | PERNOS ROSCADOS DE ANCLAJES EXPANSIBLES- PARA CONCRETO- DE FUNDICION- HIERRO O ACERO | $ 317,75 |
| | PUERTAS- VENTANAS- Y SUS MARCOS- CONTRAMARCOS Y UMBRALES- DE FUNDICION- DE HIERRO O DE ACERO- EXCEPTO LAS CONSTRUCCIONES PREFABRICADAS DE LA PARTIDA 94.06 | $ 4.484,00 |
| | REMACHES- SIN ROSCAR- DE FUNDICION- HIERRO O ACERO | $ 8.282,12 |
| | TORNILLOS TALADRADORES ROSCADOS- DE FUNDICION- HIERRO O ACERO | $ 14.184,57 |
| **Total SANTANDER DE QUILICHAO** | | **$ 17.067.858,89** |
| **MIRANDA** | LAS DEMAS PARTES DE ASIENTOS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 94.02)- INCLUSO LOS TRANASFORMABLES EN CAMAS | $ 23.547,75 |
| | LAS DEMAS PLACAS- LAMINAS- HOJAS- Y TIRAS- DE PLASTICO- OBTENIDAS POR ESTRATIFICACION CON PAPEL | $ 2,00 |
| | LOS DMS ARTICULOS DE TAPICERIA- DE PUNTO- EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 94.04 | $ 10.324,15 |
| | LOS DMS ASIENTOS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 94.02) | $ 2.772.175,46 |
| | LOS DMS ASIENTOS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 94.02)- CON ARMAZON DE METAL | $ 4.414,00 |
| | LOS DMS ASIENTOS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 94.02)- CON ARMAZON DE METAL- CON RELLENO | $ 1.269.091,60 |
| | LOS DMS MOTORES DE CORRIENTE CONTINUA- DE POTENCIA INFERIOR O IGUAL A 750 W | $ 40.727,00 |
| **Total MIRANDA** | | **$ 4.120.281,96** |
| **POPAYÁN** | ACCESORIOS DE TUBERIA ALEACIONES DE COBRE (POR EJEMPLO: RACORES- CODOS- MANGUITOS) | $ 179,20 |
| | ADHESIVOS A BASE DE POLIMEROS DE LAS PARTIDAS 39.01 A 39.13 O DE CAUCHO | $ 67,66 |
| | BOLSOS DE MANO (CARTERAS)- INCLUSO CON BANDOLERA O SIN ASAS- CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE CUERO NATURAL O CUERO REGENERADO | $ 13.449,85 |
| | CAFE TOSTADO- DESCAFEINADO | $ 6.263,60 |
| | CAFE TOSTADO- SIN DESCAFEINAR- EN GRANO | $ 6.107,88 |
| | CORREAS TRANSPORTADORAS DE CAUCHO VULCANIZADO- REFORZADAS SOLAMENTE CON MATERIA TEXTIL | $ 398.721,15 |
| | FORMULAS NO LACTEAS PARA NINOS DE HASTA 12 MESES DE EDAD | $ 6.609,60 |
| | GALLETAS DULCES (CON ADICION DE EDULCORANTE) | $ 891,45 |
| | LAS DEMAS CERAS VEGETALES (EXCEPTO LOS TRIGLICERIDOS)- INCLUSO REFINADAS O COLOREADAS | $ 92.250,00 |
| | LAS DEMAS CORREAS TRANSPORTADORAS- DE CAUCHO VULCANIZADO | $ 19.350,74 |
| | LAS DEMAS PARTES DE MAQUINAS O APARATOS DE LA PARTIDA 84.28 | $ 534,00 |
| | LAS DEMAS PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER- RELLENAR NI PREPARAR DE OTRA FORMA | $ 1.595,25 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | LOS DMS ACCESORIOS DE TUBERIA (POR EJEMPLO: EMPALMES O RACORES- CODOS- MANGUITOS)- DE FUNDICION- DE HIERRO O ACERO | $ 32.043,04 |
| | | LOS DMS CAFE SIN TOSTAR- SIN DESCAFEINAR | $ 1.527.289,41 |
| | | LOS DMS CEREALES (EXCEPTO EL MAIZ) EN GRANO O EN FORMA DE COPOA U OTRO GRANO TRABAJADO (EXCEPTO LA HARINA- GRANONES Y SEMOLA)- PRECOCIDOS O PREPARADOS DE OTRO MODO | $ 5.896,80 |
| | | LOS DMS CONTADORES DE GAS- INCLUIDOS LOS DE CALIBRACION | $ 1.017.610,75 |
| | | LOS DMS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO- DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS DESTINADOS A SE ADMINISTRADOS POR VIA TRANSDERMICA) O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA AL POR MENOR | $ 32.800,50 |
| | | LOS DMS PRODUCTOS DE PANADERIA PASTELERIA O GALLETERIA INCLUSO CON ADICION DE CACAO; HOSTIAS- SELLOS VACIOS DEL TIPO DE LOS USADOS PARA MEDICAMENTOS- OBLEAS PARA SELLAR- PASTAS SECAS DE HARINA- ALMIDON O FECULA- EN HOJAS Y PRODUCTOS SIMILARES | $ 19.239,09 |
| | | LOS DMS QUINUA (QUINOA) (CHENOPODIUM QUINOA) | $ 8.242,50 |
| | | PARTES IDENTIFICABLES COMO DESTINADAS EXCLUSIVA O PRINCIPALMENTE A ASCENSORES- MONTACARGAS O ESCALERAS MECANICAS DE LA PARTIDA 84.28 | $ 1.256,31 |
| | | PINAS (ANANAS) FRESCAS O SECAS | $ 108.085,99 |
| | | PORTADOCUMENTOS- CARTAPACIOS- CON LA SUPERFICIE EXTERIOR DE CUERO NATURAL O CUERO REGENERADO | $ 2.208,00 |
| | | PRODUCTOS A BASE DE CEREALES- OBTENIDOS POR INFLADO O TOSTADO | $ 5.428,80 |
| | **Total POPAYÁN** | | **$ 3.306.121,57** |
| ⊟ | **PIENDAMÓ** | CASCARA Y CASCARILLA DE CAFE SUCEDANEOS DEL CAFEE QUE CONTENGAN CAFEE EN CUALQUIER PROPORCION | $ 1.680,00 |
| | | LOS DMS CAFE SIN TOSTAR- SIN DESCAFEINAR | $ 1.473.977,08 |
| | **Total PIENDAMÓ** | | **$ 1.475.657,08** |
| ⊟ | **SUÁREZ - CAUCA** | ORO (INCLUIDO EL ORO PLATINADO)- EN BRUTO- PARA USO NO MONETARIO- EXCEPTO EN POLVO | $ 931.122,97 |
| | **Total SUÁREZ - CAUCA** | | **$ 931.122,97** |
| ⊟ | **BUENOS AIRES** | ORO (INCLUIDO EL ORO PLATINADO)- EN BRUTO- PARA USO NO MONETARIO- EXCEPTO EN POLVO | $ 768.052,28 |
| | **Total BUENOS AIRES** | | **$ 768.052,28** |
| ⊟ | **CALOTO** | ALEACIONES DE ALUMINIO EN BRUTO | $ 382.813,33 |
| | | ALEACIONES DE ESTAÑO- EN BRUTO | $ 56.323,47 |
| | | BARRAS Y ALAMBRES DE ESTAÑO ALEADO- PARA SOLDADURA | $ 16.110,00 |
| | | LAS DEMAS CHAPAS - HOJAS Y TIRAS- DE PLOMO | $ 11.424,40 |
| | | LAS DEMAS DE MAGNESIO Y SUS MANUFACTURAS | $ 13.918,40 |
| | | LAS DEMAS MANUFACTURAS DE CINC | $ 145.967,50 |
| | **Total CALOTO** | | **$ 626.557,10** |
| ⊟ | **PUERTO TEJADA** | ABONOS MINERALES O QUIMICOS CON LOS TRES ELEMENTOS FERTILIZANTES: NITROGENO- FOSFORO Y POTASIO | $ 8.447,50 |
| | | ARTICULOS DE OFICINA Y ARTICULOS ESCOLARES DE PLASTICO | $ 0,80 |
| | | BOLIGRAFOS | $ 3,50 |
| | | LAS DEMAS MANUFACTURAS DE PLASTICO Y MANUFACTURAS DE LAS DEMAS MATERIAS DE LAS PARTIDAS 39.01 A 39.14 | $ 14.695,28 |
| | | LAS DEMAS PLACAS- LAMINAS- HOJAS- Y TIRAS DE LOS DEMAS PLASTICOS- CELULARES | $ 24.015,05 |
| | | LAS DEMAS PLACAS- LAMINAS- HOJAS- Y TIRAS- DE PLASTICO | $ 85.520,90 |
| | | LOS DMS ABONOS MINERALES O QUIMICOS- CON DOS DE LOS ELEMENTOS FERTILIZANTES: NITROGENO- FOSFORO O POTASIO; LOS DEMAS ABONOS | $ 67.487,81 |
| | | LOS DMS ABONOS MINERALES O QUIMICOS NITROGENADOS- INCLUIDAS LAS MEZCLAS NO COMPRENDIDAS EN LAS SUBPARTIDAS PRECEDENTES | $ 13.652,00 |
| | | LOS DMS ABONOS MINERALES O QUIMICOS POTASICOS | $ 13.858,27 |
| | | LOS DMS ABONOS MINERALES QUIMICOS CON LOS DOS ELEMENTOS FERTILIZANTES: NITROGENO Y FOSFORO | $ 53.040,14 |
| | | LOS DMS ACIDOS MONOCARBOXILICOS AROMATICOS- SUS ANHIDRIDOS- HALOGENUROS- PEROXIDOS- PEROXIACIDOS Y SUS DERIVADOS | $ 76.580,00 |
| | | LOS DMS FUNGICIDAS PRESENTADOS EN FORMAS O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS | $ 5.672,45 |
| | | LOS DMS LIBROS- FOLLETOS E IMPRESOS SIMILARES- EN HOJAS SUELTAS- INCLUSO PLEGADAS | $ 1,00 |
| | | LOS DMS SOMBREROS Y DEMAS TOCADOS- DE PUNTO O CONFECCIONADOS CON ENCAJE- FIELTRO O U OTRO PRODUCTO TEXTIL - EN PIEZA (PERO NO EN TIRAS)- INCLUSO GUARNECIDOS | $ 48,00 |
| | | OXIDOS DE BORO; LOS DEMAS ACIDOS BORICOS | $ 7.312,00 |
| | | PRODUCTOS DE ESTE CAPITULO (ABONOS) EN TABLETAS O FORMAS SIMILARES O EN ENVASES DE PESO BRUTO INFERIOR O IGUAL A 10 KG | $ 40.973,51 |
| | | RATICIDAS Y DEMAS ANTIRROEDORES Y PRODUCTOS SIMILARES PRESENTADOS EN FORMA O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS. | $ 42.860,77 |
| | | UREA- INCLUSO EN DISOLUCION ACUOSA- CON UN PORCENTAJE DE NITROGENO SUPERIOR O IGUAL A 45% PERO INFERIOR O IGUAL A 46% EN PESO (CALIDAD FERTILIZANTE) | $ 2,00 |
| | | VAJILLAS Y DEMAS ARTICULOS PARA EL SERVICIO DE MESA O DE COCINA- DE PLASTICO- EXCEPTO BIBERONES | $ 12,00 |
| | **Total PUERTO TEJADA** | | **$ 454.182,98** |
| ⊟ | **INZÁ** | LOS DMS CAFE SIN TOSTAR- SIN DESCAFEINAR | $ 363.229,94 |
| | **Total INZÁ** | | **$ 363.229,94** |
| ⊟ | **POPAYAN** | CAOLIN- INCLUSO CALCINADO | $ 12.000,00 |
| | | MENAJES | $ 7.000,00 |
| | | SACOS (BOLSAS) Y TALEGAS PARA ENVASAR- DE PITA (CABUYA- FIQUE) | $ 31.130,00 |
| | **Total POPAYAN** | | **$ 50.130,00** |
| ⊟ | **VILLA RICA** | LOS DMS ARTICULOS PARA EL TRANSPORTE O ENVASADO- DE PLASTICO | $ 16.131,54 |
| | **Total VILLA RICA** | | **$ 16.131,54** |
| | **Total general** | | **$ 29.179.326,31** |

Fuente. Elaboración propia. Base de datos SICEX (Enero-Noviembre 2021)

Nota: El Municipio de Popayán se contabilizó dos veces en esta tabla, sin embargo, para los totales municipales y demás análisis, se sumaron estos valores.

Anexo B. Tabla productos exportados por el sector Agroalimentos.

| Posición arancelaria | 2021 |
|---|---|
| Total general | 28.232.480 |
| 0901119000-Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar. | 3.690.625 |
| 1701999000-Los demás azúcares de caña o de remolacha y sacarosa químicam.. | 16.263.792 |
| 1701140000-Los demás azúcares de caña en bruto, sin adición de aromatizante.. | 7.055.297 |
| 2008910000-Palmitos preparados o conservados de otra forma, incluso con adi.. | 232.580 |
| 1703100000-Melaza de caña. | 28.883 |
| 1806320090-Los demás chocolates y demás preparaciones alimenticias que co.. | 62.652 |
| 1801001900-Los demás cacaos crudos en grano, entero o partido. | 174.026 |
| 0901212000-Café tostado, sin descafeinar, molido. | 15.808 |
| 2106907300-Complementos alimenticios, que contengan exclusivamente mezc.. | 46.624 |
| 1008509000-Las demás quinua (quinoa) (Chenopodium quinoa) | 8.243 |
| 0811909900-Las demás Frutas y otros frutos sin cocer o cocidos con agua o al v.. | 99.612 |
| 0402291100-Leches y natas (crema), concentradas o con adición de azúcar u ot.. | 3.093 |
| 0712909000-Las demás hortalizas, mezclas de hortalizas, secas, bien cortadas .. | 697 |
| 0713109000-Las demás arvejas o guisantes (Pisum sativum) secas desvainada.. | 1.620 |
| 0713319000-Los demás frijoles (frejoles, porotos, alubias, judías) de las especi.. | 763 |
| 0803101000-Plátanos "plantains", frescos. | 13.230 |
| 0805502200-Lima Tahití (limón Tahití) (citrus latifolia), frescas o secas. | 4.683 |
| 0901120000-Café sin tostar, descafeinado. | 64.958 |
| 0901220000-Café tostado, descafeinado. | 3.065 |
| 0901900000-Cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan c.. | 1.680 |
| 1102909000-Las demás harinas de cereales, excepto de trigo o de morcajo (tra.. | 2.020 |
| 1104230000-Granos trabajados (por ejemplo: mondados, perlados, troceados .. | 24.485 |
| 1106309000-Las demás harinas, sémolas y polvo de los productos del capítulo .. | 4.500 |
| 1704901000-Bombones, caramelos, confites y pastillas. | 2.292 |
| 1704909000-Los demás artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate .. | 3.530 |
| 1806320010-Los demás chocolates y demás preparaciones alimenticias que co.. | 698 |
| 1806900090-Los demás chocolates y demás preparaciones alimenticias que co.. | 4.529 |
| 1901200000-Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, .. | 16.936 |
| 1901909000-Las demás preparaciones alimenticias de la partida 19.01 no expr.. | 2.780 |
| 1902190000-Las demás pastas alimenticias sin cocer, rellenar ni preparar de o.. | 1.122 |
| 1904100000-Productos a base de cereales, obtenidos por inflado o tostado. | 5.429 |
| 1904900000-Los demás cereales (excepto el maíz) en grano, precocidos o prep.. | 14.281 |
| 1905310000-Galletas dulces (con adición de edulcorante). | 15.210 |
| 1905400000-Pan tostado y productos similares tostados. | 1.166 |
| 1905909000-Los demás productos de panadería pastelería o galletería incluso .. | 28.059 |
| 2007999200-Los demás purés y pastas, obtenidos por cocción, incluso con adic.. | 283.436 |
| 2008999000-Los demás frutos y partes comestibles de plantas, incluidas las m.. | 325 |
| 2101120000-Preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados o a b.. | 10.437 |
| 2103200000-"Ketchup" y demás salsas de tomate preparada. | 3.320 |
| 2103909000-Las demás salsas preparadas y preparaciones para salsas. | 7.852 |
| 2106907200-Complementos alimenticios, que contengan exclusivamente mezc.. | 6.927 |
| 2202990000-Las demás bebidas no alcohólicas excepto los jugos de la partida .. | 21.216 |

Fuente. Tomado de ColombiaTrade(2021)

Anexo C. Tabla Productos exportados por el sector Metalmecánica y Otras Industrias.

| Posición arancelaria | 2021 |
|---|---|
| Total general | 5.233.833 |
| 9028100090-Los demás contadores de gas. | 507.397 |
| 9401710000-Los demás asientos con armazón de metal, con relleno (excepto lo.. | 200 |
| 7308909000-Las demás construcciones y partes de construcciones no incluidas.. | 251.345 |
| 4010120000-Correas transportadoras reforzadas solamente con materia textil. | 160.431 |
| 7307990000-Los demás accesorios de tuberia, de fundición, de hierro o de acer.. | 14.685 |
| 9619001010-Pañales para bebes, de pasta de papel, papel, guata de celulosa o .. | 108.095 |
| 7210709000-Los demás productos laminados planos de hierro o de acero sin al.. | 2.038 |
| 9619002010-Compresas y tampones higiénicos, de pasta de papel, papel, guat.. | 7.192 |
| 7601200000-Aleaciones de aluminio en bruto. | 115.255 |
| 7318230000-Remaches sin roscar, de fundición de hierro o de acero. | 361 |
| 4010199000-Las demás correas transportadoras. | 11.478 |
| 4419900000-Los demás artículos de mesa o de cocina, de madera. | 2.570 |
| 4802540000-Los demás papeles y cartones, sin fibras obtenidas por procedimi.. | 38.747 |
| 4802559000-Los demás papeles y cartones, sin fibras obtenidas por procedimi.. | 803.567 |
| 4802579000-Los demás papeles y cartones, sin fibras obtenidas por procedimi.. | 443.048 |
| 4803001000-Guata de celulosa y napa de fibras de celulosa. | 1.859.791 |
| 4805919000-Los demás papeles y cartones de peso inferior o igual a 150 g/m2. | 126.697 |
| 4805929000-Los demás papeles y cartones de peso superior a 150 g/m2 pero i.. | 14.561 |
| 4805939000-Los demás papeles y cartones de peso superior a 225 g/m2. | 38.855 |
| 4810131900-Los demás papeles y cartones del tipo de los utili. para escribir, i.. | 40.309 |
| 4810190000-Los demás papeles y cartones del tipo de los utili. para escribir, i.. | 166.049 |
| 4810990000-Los demás papeles y cartones, estucados por una o las dos caras .. | 124.822 |
| 4811599000-Los demás papeles y cartones recubiertos, impregnados o revesti.. | 4.938 |
| 4811909000-Guata de celulosa y napa de fibras de celulosa. | 33.441 |
| 4818100000-Papel higienico. | 188.320 |
| 4818900000-Los demás papeles higienicos, toallitas para desmaquillar y de m.. | 20.947 |
| 4902909000-Los demás diarios y públicaciones periodicas, impresos, incluso il.. | 1 |
| 7318140000-Tornillos taladradores, de fundición, hierro o acero. | 531 |
| 7323991000-Los demás artículos de uso doméstico y sus partes , de fundición, .. | 626 |
| 7804190000-Las demás chapas , hojas y tiras, de plomo. | 5.733 |
| 7907009000-Las demás manufacturas de cinc. | 80.660 |
| 8001200000-Aleaciones de estaño, en bruto. | 10.648 |
| 8104900000-Las demás manufacturas de magnesio. | 500 |
| 8210001000-Molinillos mecánicos de metales comunes, accionados a mano, de.. | 1.425 |
| 8431310000-Partes identificables como destinadas exclusiva o principalmente.. | 1.256 |
| 8431390000-Las demás partes identificables como destinadas, exclusiva o prin.. | 41.597 |
| 8438900000-Partes de máquinas y aparatos de la partida 84.38. | 5.717 |

Fuente. Tomado de ColombiaTrade(2021).

Anexo D. Tabla productos exportados por el sector Químicos y Ciencias de la Vida.

| Posición arancelaria | 2021 |
|---|---|
| Total general | 8.190.194 |
| 3004902900-Los demás medicamentos para uso humano. | 4.406.552 |
| 3401199000-Los demás jabones, productos y preparaciones orgánicos tensoac.. | 64.422 |
| 3004201900-Los demás medicamentos que contengan otros antibióticos, para .. | 796.121 |
| 3402111000-Sulfatos o sulfonatos de alcoholes grasos, incluso acondicionado.. | 445.427 |
| 3402119000-Los demás agentes de superficie orgánicos, anionicos, incluso aco.. | 1.262.124 |
| 3004321900-Los demás medicamentos que contengan hormonas corticosteroi.. | 373.073 |
| 3004101000-Medicamentos que contengan penicilinas o derivados de estos pr.. | 285.418 |
| 3004501000-Los demás medicamentos para uso humano, que contengan vitam.. | 227.006 |
| 3004491000-Los demás medicamentos que contengan alcaloides o sus derivad.. | 87.953 |
| 3921130000-Las demás placas, hojas, películas, bandas y láminas de poliureta.. | 19.427 |
| 2807001000-Ácido sulfúrico. | 92.192 |
| 3921909000-Las demás placas, hojas, películas, bandas y láminas, de plástico. | 11.557 |
| 3506910000-Adhesivos a base de caucho o de materias plásticas (incluidas las .. | 68 |
| 2810009000-Óxidos de boro | 3.312 |
| 2936900000-Las demás provitaminas y vitaminas, naturales o reproducidas po.. | 21.281 |
| 3105100000-Abonos y productos de este capítulo en tabletas o formas similar.. | 1.440 |
| 3105590000-Los demás abonos minerales químicos con los dos elementos fert.. | 31.200 |
| 3204130000-Colorantes básicos y preparaciones a base de estos colorantes. | 42.400 |
| 3302109000-Las demás mezclas de sustancias odoríferas, del tipo de las utiliz.. | 5.944 |
| 3401110000-Jabones, productos y preparaciones orgánicos tensoactivos de to.. | 5.350 |
| 3808991900-Los demás raticidas y demás antirroedores y productos similares,.. | 1.800 |
| 3809920000-Los demás aprestos y productos de acabado del tipo de los utiliza.. | 2.340 |
| 3921199000-Las demás placas, hojas, películas, bandas y láminas de los demás.. | 3.787 |

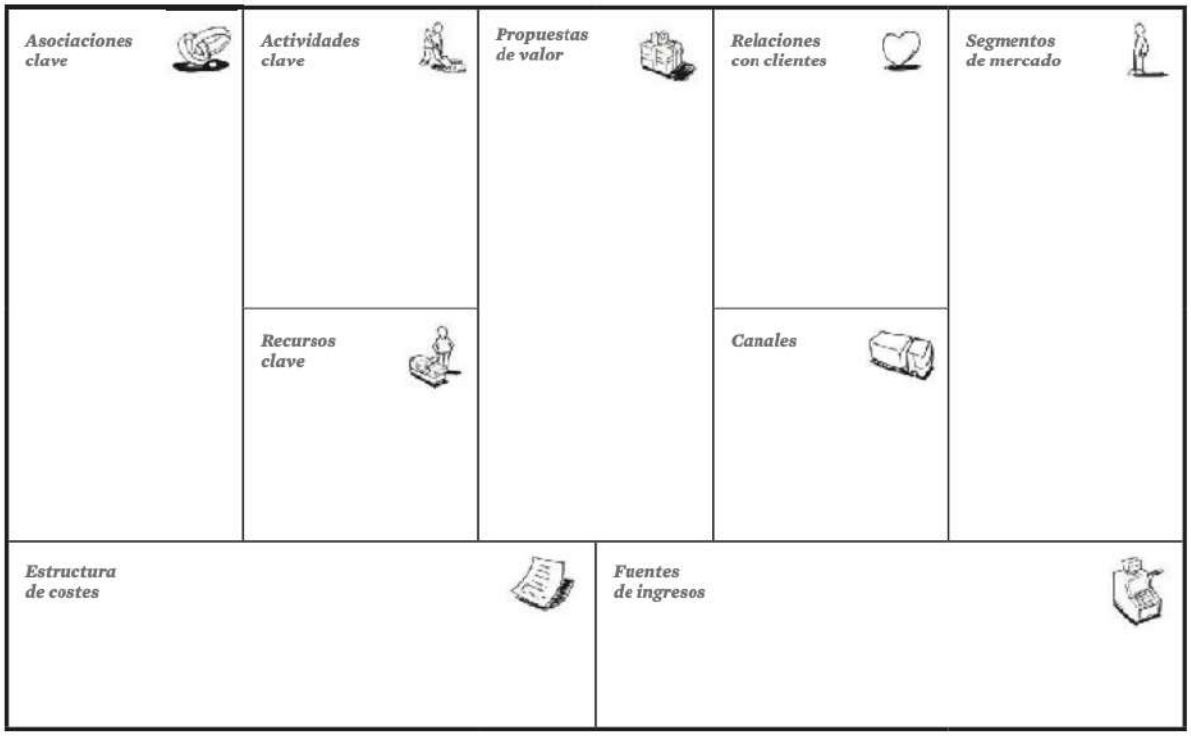
Fuente.Tomado de ColombiaTrade(2021).

Anexo E. Tabla productos exportados por el sector Sistema Moda.

| Posición arancelaria | 2021 |
|---|---|
| Total general | 50.451 |
| 6212200000-Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto. | 2.472 |
| 6212900000-Tirantes (tiradores), ligas y artículos similares y sus partes, inclu.. | 25.659 |
| 6212300000-Fajas-sosten (fajas corpiño), incluso de punto. | 8.219 |
| 4015909000-Las demás prendas y complementos de vestir, para cualquier uso,.. | 10.727 |
| 6307909000-Los demás artículos confeccionados | 3.374 |

Fuente. Tomado de ColombiaTrade(2021).

Anexo F. Plantilla para el Lienzo del modelo de negocio




Fuente: Adaptado de Osterwalder, A., Pigneur (2009). Generación de modelos de negocio. https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf

Anexo G. Cuadro de Mando Integral, ejemplo de una Joyería

| OBJETIVOS | METAS | INDICADORES | INICIATIVAS |
|---|---|---|---|
| **Perspectivas financieras:** Aumentar la rentabilidad | Aumentar en un 15 % la rentabilidad de la empresa | Estados financieros | Negociar asociaciones de ventas a plazos con empresas de tarjetas de crédito |
| **Perspectiva del cliente:** Tener una tienda más atractiva para los clientes | Aumento del 20 % de promedio de visitas diarias a la tienda | Recuento de los clientes | Mejorar la exposición de las joyas de las vidrieras e invertir en las redes sociales |
| **Perspectiva de los procesos internos:** Ser una referencia en la atención | Aumentar el número de elogios en un 15 % y disminuir las quejas del SAC en un 80 % | Análisis estadístico de los informes del SAC | Rediseñar el proceso de atención |
| **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Tener una fuerza de ventas con profesionales con experiencia | Reemplazar el 30 % de los vendedores | Número de contratos x despidos | Iniciar el proceso de reclutamiento y selección |

Fuente: Adaptado de Pacheco, J (2017). Recuperado de https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/

Anexo H. Ficha Normativa Base

| PROGRAMAS | PROCESOS | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|---|---|
| Gestión comercial internacional | Aplicar las estrategias para el fortalecimiento de la gestión comercial empresarial. | Idea de negocio clara y concisa, además de contar con un plan estratégico que lo encamine hacia sus objetivos organizacionales, que son medibles y permiten la retroalimentación. |
| Formación exportadora | Internacionalización para no exportadores | Empresa preparada para iniciar el acompañamiento con ProColombia, lo le permite obtener un mayor nivel de intensidad en la medición del potencial exportador, y, a su vez tener mayor conocimiento tanto del mercado, como de la información necesaria para la exportación. |
| | Los primeros pasos para no exportadores | |
| | Prepárese para exportar | |
| | Diseñando su estrategia exportadora (según el sector al que pertenece) | |
| | Capsulas de alistamiento | |
| Cooperación | Consorcio de Exportacion | La empresa está informada sobre la estrategia de acceso a mercados internacionales y los beneficios de la cooperación. |

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio del Cauca

Anexo I. Ficha Normativa Experimental

| PROGRAMAS | PROCESOS | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|---|---|
| Formación exportadora | Diseñando su estrategia comercial para la exportación | Enseñar al empresario a identificar su propuesta de valor y transmitirla efectivamente en mediante la construcción de su pitch comercial enfocado al mercado internacional. |
| | Futuexpo | Fortalecer sus capacidades técnicas, minimizar la curva de aprendizaje en el proceso internacional y contar con herramientas para una toma de decisiones más acertada. |
| Programas especiales | Fábricas de Internacionalización | Incrementar las exportaciones, fomentar la cultura exportadora y ampliar el tejido empresarial exportador |

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio del Cauca

Anexo J. Ficha Normativa de Gestión

| PROGRAMAS | PROCESOS | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|---|---|
| Gestión Comercial | Macroruedas internacionales | Participar en espacios comerciales que permiten el fortalecimiento empresarial y de la cultura exportadora del departamento |
| | Misión internacional | |
| | Macrorueda 85 | |
| | Softic para industrias 4.0 | |

Fuente: Elaboración propia con información de la Cámara de Comercio del Cauca