

# Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes

---

## Un estudio de caso\*

**Piedad Cristina Martínez Carazo**

*pmartinezc@uninorte.edu.co*

Administradora de Empresas, Universidad del Sinú (Colombia).  
Especialista en Finanzas, Universidad de Cartagena (Colombia).  
Especialista en Gerencia de la Hacienda Pública, Corporación Universitaria del Caribe - CECAR (Colombia). PhD. Universidad Autónoma de Barcelona (España) en el programa de Creación, Estrategia y Gestión de Empresas. Profesora de tiempo completo y miembro del grupo de investigación INNOVAR (Colciencias, A), de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte (Colombia).

---

\* Artículo extraído de la tesis doctoral de la autora: "Proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales del Caribe colombiano".

## Resumen

La promoción de exportaciones surge como una respuesta amplia a las necesidades de la PYME, a raíz de la complejidad para exportar y de su carencia de recursos, capacidades, experiencia y conocimientos, que pueden situarla en desventaja competitiva en los mercados internacionales. Así, la promoción de exportaciones se ha convertido en una política prioritaria de los gobiernos de los países desarrollados, recién industrializados y, especialmente, en vías de desarrollo, al considerar las fuertes implicaciones que tiene la exportación en la política económica de una nación. En este contexto, la presente investigación pretende, a través de la metodología de estudio de caso y de un modelo propuesto, determinar la influencia ejercida por la promoción de exportaciones durante el proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales de una región de Colombia, las cuales, al igual que todas las de Latinoamérica, afrontan una serie de barreras para la exportación.

**Palabras claves:** Exportación, PYMES, promoción de exportaciones, proceso de internacionalización, EXPOPYME.



## Abstract

*Export's promotion emerges as a wide answer to SME's needs to face the great complexity of exporting and the lack of resources, capacities, experience and knowledge that placed them in a disadvantageous competitive position in international markets. Thus, the exports promotion has become a Government's priority policy in developed, recent industrialized, and especially in developing countries to consider strong implications that export has in a nation's economic politics. In this context, this research pretends, through the case study methodology, to propose a model to determine the influence exerted by export's promotion during the industrial SME's exporter process in a Colombian region facing a series of barriers to develop export activities.*

**Key words:** Exports. SMEs, internationalization process. Export promotion. Expopyme. Case study.

## 1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la exportación se vincula a los beneficios sustanciales que los gobiernos y las empresas obtienen de esta actividad. Al nivel gubernamental, la exportación proporciona economías con prosperidad social y desarrollo, genera intercambio internacional para apoyar otras actividades económicas, e incrementa las oportunidades de empleo. Al nivel empresarial, la exportación contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo; incrementa las habilidades organizacionales y directivas; diversifica el riesgo de la empresa, asociado a sus actividades en el mercado doméstico; facilita la mejor utilización de los recursos organizacionales; e incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa (Czinkota, 1996; Katsikeas & Skarmeeas, 2003).

No obstante, los países latinoamericanos, integrando a México, Centro y Suramérica, representan un grupo estratégico con historia compartida –la sustitución de importaciones–, con problemas comunes –la inflación–, y con soluciones similares –la deuda externa–, que aunque en su gran mayoría han participado siempre en el comercio internacional, lo han hecho a través de productos naturales propios de la región, tales como el petróleo, los metales, el cacao y el café, es decir, las denominadas exportaciones tradicionales. Incluso, la mayoría de este comercio fue administrado por empresas estatales, y la limitada actividad manufacturera estuvo guiada por una política de sustitución de importaciones. Esto, bajo la asunción de que el tamaño del mercado doméstico y los recursos naturales de la región eran suficientes para apoyar la industrialización. Sin embargo, este modelo económico no era viable al largo plazo; y, posteriormente, un número de países latinoamericanos instituyó drásticas reformas en la década de los años 1980 y 1990<sup>1</sup>. Este nuevo modelo, incluía la privatización de las empresas estatales, incrementaba el papel de la empresa privada para fomentar el crecimiento económico, y abría el mercado doméstico a la competencia externa, con el propósito de atraer capital extranjero, e importar nueva tecnología, proporcionando in-

---

<sup>1</sup> Excepto Chile, que la inició en 1973.

centivos a las empresas eficientes, como iniciativa política para vigorizar la creación de sociedades y las industrias con valor agregado. Todo esto, haciendo énfasis en el crecimiento de las exportaciones (Domínguez & Brenes, 1997).

En este contexto, las barreras externas e internas que, tradicionalmente, han afrontado las PYMES colombianas, al igual que las de toda América Latina, son las siguientes (Marulanda, 2004; Puyana, 2002; Acopi/Fedesarrollo, 1996): 1. La llegada de productos importados –de China, principalmente; 2. El incremento de la competencia local, reflejada en una demanda interna muy débil y cada vez más selectiva; 3. La devaluación o revaluación de la moneda nacional; 4. La falta de experiencia, dado que crecieron en un contexto caracterizado por pocas interconexiones con el resto del mundo; 5. El difícil acceso a la financiación otorgada por el sector financiero, como principal causa de no haber alcanzado el mejoramiento de su productividad y competitividad; 6. La estructura financiera inadecuada; 7. La poca disponibilidad de las garantías exigidas para el otorgamiento de los créditos del sector financiero, lo cual las llevó a asumir un elevado coste de los recursos financieros; 9. La inadecuada formación directiva de sus propietarios/directivos; 10. La falta de una cultura exportadora y de profesionalización de la administración, que sólo se lograría a través de una capacitación constante en gestión empresarial; 11. Las deficientes estructuras de marketing; 12. La inexistencia de soluciones asociativas que permitan acceder directamente a los clientes del exterior y los pocos comercializadores colombianos en el exterior, a pesar de los organismos<sup>2</sup> y programas<sup>3</sup>, existentes y planeados<sup>4</sup>, de apoyo a la exportación; 13. La falta de incentivos para exportar, por la ausencia de redes que fomenten

---

<sup>2</sup> La Agencia de Promoción Comercial de las Exportaciones no tradicionales Colombianas (PROEXPORT), el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (BANCOLDEX), el Centro de Información y Servicios de Comercio Exterior (ZEIKY), la Compañía Nacional de Seguros para las Exportaciones (SEGUREXPO).

<sup>3</sup> El programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas (EXPOPYME), el certificado de reembolso tributario (CERT), la exención del IVA, la exención de gravámenes arancelarios, el Plan Vallejo, las zonas francas, los incentivos financieros (créditos Bancóldex, Banco de la República, seguros de crédito), incentivos cambiarios, entre otros.

<sup>4</sup> Créditos para las PYMES exportadoras con garantías instantáneas, líneas de posttemporqu (Nuevos productos de Bancóldex para la PYME).

la exportación de los productos de la PYME; 14. La poca disponibilidad de información sobre exportación; 15. La poca operacionalización de las políticas de los organismos de promoción de exportaciones; 16. La falta de aplicación de normas sobre calidad y protección del medio ambiente; 17. La complejidad de los trámites y regulaciones para exportar; y 18. La falta de suministro y el alto coste de la materia prima.

Por lo anterior, miles de Pymes desaparecieron en Colombia en los últimos años, lo cual originó una tasa de desempleo del 15%, y las llevó a interesarse por explorar los mercados internacionales, con un relativo pero significativo éxito. No obstante, su permanencia en el futuro es muy cuestionable, pues confrontan un escenario incierto y el valor individual de sus exportaciones no es lo suficientemente grande. Por consiguiente, es necesario que las PYMES colombianas superen estas barreras y muestren una posición competitiva más fuerte que les permita penetrar y sobrevivir en los mercados internacionales y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial. Particularmente, las que surgen como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia suscritos y otorgados a Colombia<sup>5</sup> (Puyana 2002), ya que las empresas hoy se caracterizan por un alto grado de globalización e internacionalización, fenómeno que las afecta a todas, independientemente de su tamaño. El crecimiento de las Pymes, incluido el desarrollo exitoso en los mercados internacionales, está siendo reconocido como crucial para el desarrollo económico y el futuro bienestar de las naciones; algo que se muestra particularmente agudo para las PYMES que persiguen estrategias de nichos desde un mercado doméstico limitado (Coviello & Munro, 1995).

Todo este proceso de internacionalización de los mercados, industrias y empresas en general ha despertado el interés, no sólo al nivel gubernamental y empresarial, sino también, entre los académicos e investigadores, y se ha convertido en el tema de muchas investigaciones llevadas a cabo durante las últimas dos décadas, lo cual provocó el surgimiento de una serie de

---

<sup>5</sup> La Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el Acta de Promoción de Comercio Andino y Erradicación de Drogas (ATPDEA), el Sistema Generalizado de Preferencias Andino (SGPA), y el Grupo de los tres (G3).

teorías y modelos empíricos que tratan de explicar el proceso del desarrollo exportador de la PYME. No obstante, autores como Seringhaus (1986), Seringhaus y Botschen (1991), Diamantopoulos et al. (1993), Czinkota (1994), Crick (1995), Crick y Czinkota, (1995), Czinkota y Wongtada (1997), Crick y Chaudhry (1997), Seringhaus y Rosson, (1998), Crick y Chaudhry (2000), Francis y Collins-Dodd (2004), Gillespie y Riddle (2004), Yin y Yin (2005), Shamsuddoha y Ali (2006) señalan que: no existe suficiente evidencia empírica sobre la efectividad de la promoción de exportaciones ejercida por los organismos públicos, privados, y/o mixtos, pese al reconocimiento suscitado por contribuir a la disminución de las barreras para la exportación que, con frecuencia, perciben las PYMES. Los resultados de las investigaciones sobre promoción de exportaciones revelan poco consenso con relación a la forma como ésta ha de efectuarse; la mayoría de los estudios han sido realizados en países industrializados, y los estudios hechos en países subdesarrollados y en vías de desarrollo han tomado como referencia las grandes empresas e industrias altamente internacionalizadas. Esto, fundamentalmente, debido a la dificultad para medir el impacto de estos programas y servicios en los resultados empresariales, ya que la promoción de exportaciones no es una actividad de la empresa, sino que facilita sus actividades propias dentro de una amplia variedad de formas; la existencia de muchos factores que ejercen influencia en la conducta y el resultado exportador, de los cuales, la promoción de exportaciones es sólo uno de ellos; y metodológicamente, los investigadores han tenido dificultades relacionadas con la objetividad de las variables seleccionadas y con la unidad de análisis elegida para evaluar los programas y servicios de promoción de exportaciones. De aquí, que autores como Crick y Czinkota (1995) y Gillespie y Riddle (2004) recomienden llevar a cabo estudios de casos que conduzcan a la identificación de factores relacionados con el ambiente institucional de la promoción de exportaciones y con el diseño y la elección estratégica de los programas y servicios de la misma.

En este contexto, los objetivos de esta investigación están orientados, concretamente, a determinar la influencia ejercida por la promoción de exportaciones que opera en el Caribe colombiano, durante el proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales de esta región. Para tales efectos, se presenta a continuación una revisión de la literatura teórica y empírica referida a la promoción de las exportaciones, de la cual se deriva

un modelo que se explorará empíricamente; luego, se expone el diseño de la investigación y el análisis de los resultados obtenidos, para, finalmente, presentar las conclusiones que se derivan de los mismos.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA: PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN EL PROCESO DEL DESARROLLO EXPORTADOR DE LA PYME

La promoción de exportaciones<sup>6</sup> *son las medidas de política pública que actual o potencialmente conducen a la actividad exportadora al nivel empresarial, industrial o nacional* (Seringhaus, 1986:55). Aunque ésta puede ser proporcionada por organismos públicos, privados o mixtos, Wheeler (1990), por ejemplo, argumenta que muchas empresas son incapaces de realizar las exportaciones agresivamente por la carencia de experiencia, por sus recursos limitados o por otro obstáculo percibido: barreras para la exportación. Por lo tanto, los programas de promoción de exportaciones son suministrados por el gobierno, asociaciones comerciales u otras organizaciones, para ayudar a las empresas a superar dichas barreras, especialmente, a las PYMES.

No obstante, la promoción de exportaciones al nivel de la PYME ha sido una política gubernamental de intervención pasiva. Especialmente, en lo relacionado con la información sobre mercados internacionales, el acceso a contactos y agentes comerciales en el exterior, la asistencia a las misiones comerciales, las garantías de los créditos y los subsidios para investigación de mercados. Predomina la concepción de que las PYMES requieren información y recursos, más que habilidades, pues la promoción de exportaciones, con frecuencia, está dirigida hacia las grandes empresas, las cuales, se supone, poseen habilidades especializadas y suficientes para la exportación. De tal manera que la información y los contactos son más importantes para éstas, que el mejoramiento de sus habilidades directivas y de sus técnicas de exportación (Rosa, Scott & Gilbert, 1994:17).

---

<sup>6</sup> Diamantopoulos y Schlegelmilch (1993:5) indican que los términos promoción de exportaciones, asistencia a las exportaciones e incentivos a las exportaciones, pueden ser utilizados, con frecuencia, de manera intercambiable. No obstante, en esta tesis se utilizará el término promoción de exportaciones para evitar cualquier confusión semántica.

En este sentido, Crick (1995) indica que las empresas grandes que poseen mayores recursos podrían exportar sin la asistencia de los servicios del gobierno; mientras que las PYMES pueden necesitar más y diferentes tipos de apoyo, debido a que sus recursos humano y financiero son menores. Así, en algunos países como España, Estados Unidos, Canadá y Reino Unido el sistema de promoción de exportaciones es puramente gubernamental; mientras que en otros como Austria son organizaciones puramente privadas y cuasi-gubernamentales; y en Suecia y Turquía existen organismos públicos y privados (Diamantopoulos et al., 1993:5; Crick, 1995; Czinkota & Wongtada 1997; Gillespie & Riddle, 2004). En cualquier caso, Seringhaus y Botschen (1991:116) indican que la promoción de exportaciones tiene dos dimensiones que la caracterizan: 1. La concerniente al gobierno con la participación de su respectivo sector de comercio exterior en la rápida expansión global del comercio; y 2. La concerniente a la competencia nacional de las industrias domésticas, crucial en la competencia con importadores en el mercado doméstico y para el éxito con competidores en mercados internacionales.

En resumen, los objetivos específicos que subyacen a la promoción de exportaciones se resumen en: 1. Desarrollar un amplio conocimiento de las oportunidades de exportación y estimular en las empresas el interés por exportar; 2. Asistir a las empresas en la planeación y preparación para involucrarse en mercados externos; 3. Asistir a las empresas en la adquisición de la experiencia y el conocimiento necesarios para entrar y desarrollar exitosamente los mercados externos; y 4. Apoyar las actividades en mercados externos, a través de ayuda organizativa y programas de costes compartidos (Seringhaus & Botschen, 1991:116).

### **2.1. Modelos de la promoción de exportaciones**

Los modelos de la promoción de exportaciones surgen a partir de la década de 1980, cuando autores como Czinkota (1982) y Seringhaus (1985) comenzaron a investigar sobre ésta y el papel que juega en la conducta exportadora de la empresa. Esto, como consecuencia del consenso que, en general, existe sobre la complejidad de la empresa internacional y la carencia de conocimiento, las cuales pueden situar a la empresa en desventaja competitiva; particularmente, entre las PYMES que constituyen

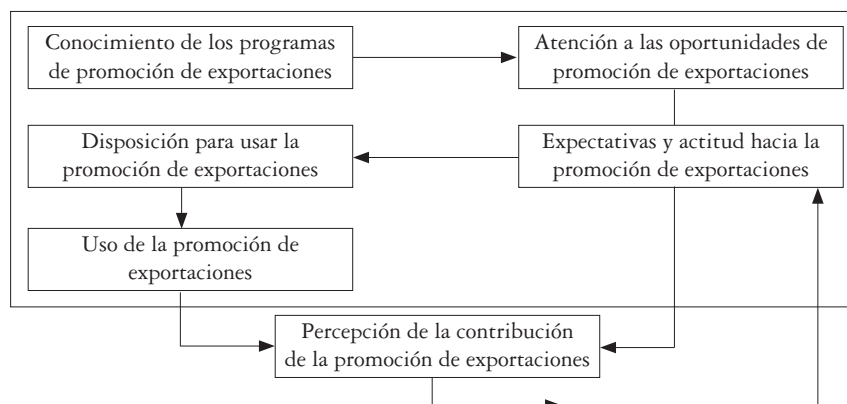


una importante y con frecuencia, la mayor parte de la estructura económica de muchas naciones. Así pues, el sistema de promoción de exportaciones es considerado una respuesta amplia a las necesidades de las empresas para la adquisición de una mayor experiencia. Razón por la cual las instituciones –públicas, privadas o mixtas–, encargadas de desarrollarla y administrarla en los países industrializados, se han centrado principalmente en revisar las actividades de promoción de exportaciones a la luz de los objetivos y de las necesidades de las empresas (Seringhaus & Botschen, 1991:116).

### Modelo de Diamantopoulos et al. (1993)

*La promoción de exportaciones es ofrecida por el gobierno de cada país, debido a la necesidad de asumirla para estimular las exportaciones, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas en el mercado doméstico y en los mercados exteriores y, disminuir el déficit de la balanza comercial. De esta manera, la necesidad de la promoción de exportaciones, probablemente depende del grado de expansión del comercio global de una nación y de la competitividad inherente al comercio con otras naciones (Diamantopoulos et al., 1993:5).*

El modelo propuesto por estos autores consiste en determinar los vínculos que existen entre el conocimiento, las expectativas y el uso de la promoción de exportaciones, a través de las diferentes etapas del proceso de desarrollo exportador (Figura 1). Así, el conocimiento de la promoción de exportaciones estaría asociado con la motivación e interés de la empresa para iniciar las exportaciones, derivados de la identificación de oportunidades en los mercados internacionales –primera etapa–. Como consecuencia, la empresa inicia la búsqueda de información sobre los programas y servicios de promoción de exportaciones, acordes con las necesidades concernientes a la iniciación de sus exportaciones –segunda etapa–. Finalmente, la empresa requiere la asistencia en la conducción de la actividad exportadora para sostener sus ventas en los mercados exteriores –tercera etapa–. Por consiguiente, la promoción de exportaciones debe ejercer influencia sobre la empresa, a través de todas las fases de su desarrollo exportador.

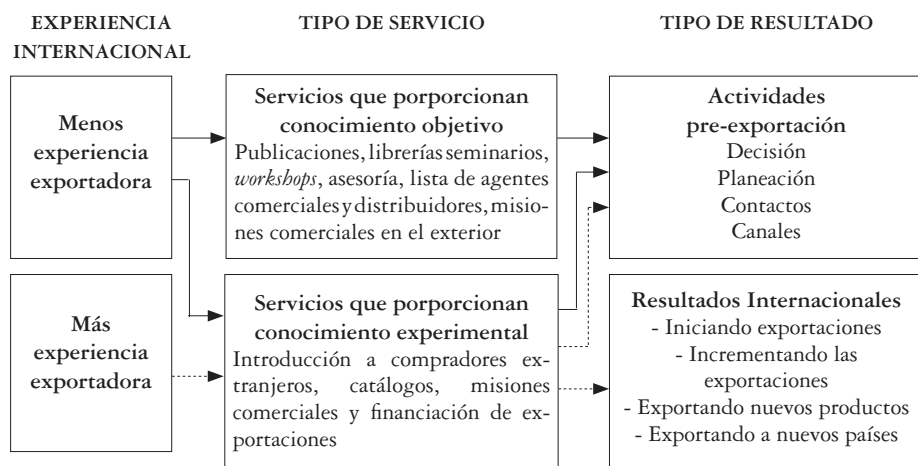


Fuente: Diamantopoulos et al. (1993:9)

Figura 1. Modelo de jerarquía de respuesta a la promoción de exportaciones

### ■ Modelo de Singer y Czinkota (1994)

*La promoción de exportaciones incrementa, acelera e, incluso, sustituye el conocimiento y la experiencia internacional de la dirección de la empresa, porque se constituye en un estímulo positivo de su percepción; convirtiéndose, por tanto, en un fuerte apoyo para enfrentar las barreras para la exportación identificadas por la empresa (Czinkota & Singer, 1994:56).*



Fuente: Czinkota y Singer (1994:57).

Figura 2. Modelo sobre el efecto de la promoción de exportaciones y las etapas del proceso del desarrollo exportador de la empresa y sus resultados internacionales

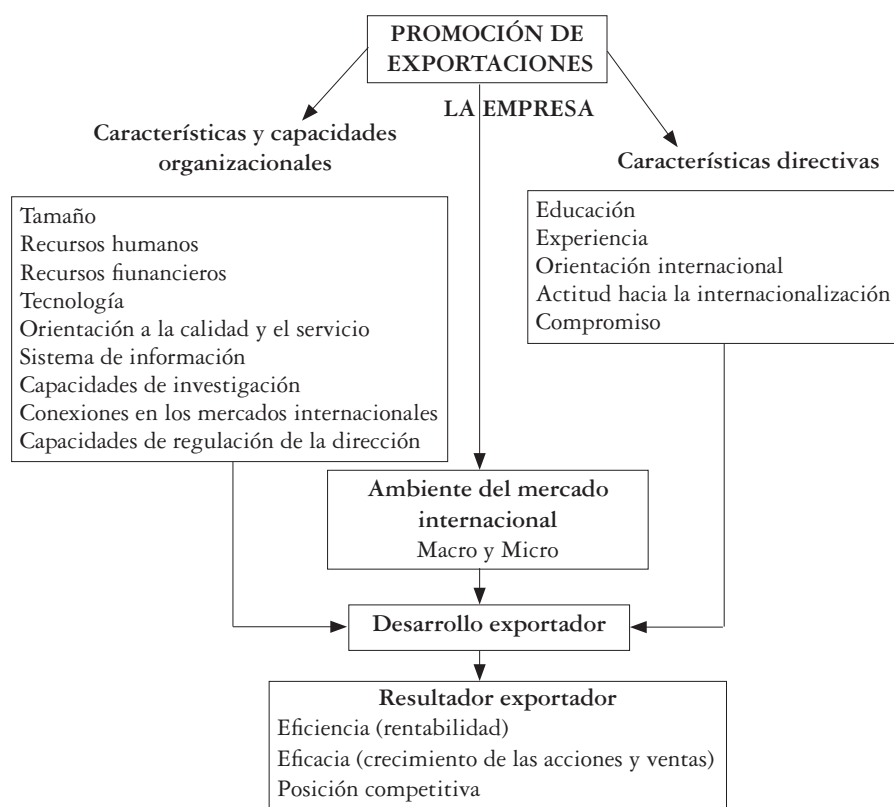
Estos autores, con base en los modelos empíricos sobre la internacionalización por etapas, desarrollaron un modelo empírico a través del cual demuestran que el compromiso y la persistencia por parte de la dirección de la empresa ejercen mayor influencia sobre el uso efectivo de la promoción de exportaciones, que la ejercida por el tamaño de la empresa, la etapa del desarrollo exportador en la que se encuentra la misma, y el tipo de programas y servicios de promoción de exportaciones (Figura 2).

#### ■ Modelo de Czinkota (1994)

Czinkota (1994) desarrolla un modelo a través del cual plantea la relación que existe entre la promoción de exportaciones y los resultados de la exportación de las empresas. A través de este modelo representa la estructura organizacional dividida en dos dimensiones: la organizacional y la directiva, las cuales se ilustran en la Figura 3. No obstante, estas dos dimensiones expuestas a las oportunidades y barreras del mercado internacional determinan el grado de implicación exportadora de la empresa que, a su vez, se reflejará en el resultado de la exportación, que puede ser medido de tres maneras diferentes: 1. la eficiencia, que típicamente es medida a través de la rentabilidad de la exportación; 2. eficacia, típicamente medida en términos del valor de las acciones y el crecimiento de las ventas; y 3. posición competitiva, típicamente medida a través de la calidad total y la competencia de la empresa en las actividades de exportación.

De esta manera, el papel primordial de la promoción de exportaciones es mejorar las características y capacidades organizacionales y directivas, a través de un apoyo continuado en el desarrollo de los mercados internacionales, en términos de aprendizaje y aprovechamiento de las oportunidades del ambiente –influencia indirecta–. Así, la efectividad de la promoción de exportaciones se reflejará en la reducción del riesgo de la empresa y en el incremento de la rentabilidad de sus actividades de exportación. Los servicios que, por ejemplo, ésta puede ofrecer a la empresa están asociados con la información sobre mercados potenciales en el exterior para decrecer el riesgo de la empresa y créditos a bajo coste, para incrementar su rentabilidad –influencia directa–. Todo esto, formaría parte de una *asistencia macro* para sobrellevar las barreras –reales

o percibidas– de los mercados internacionales, y una *asistencia micro*, asociada al aprendizaje de la empresa desde los mercados internacionales, pasando por el conocimiento que, finalmente, le permite ajustarse a éstos. Adicionalmente, Czinkota (1996) señala que el proceso del desarrollo exportador es visto como un proceso que va desde la motivación y la necesidad de información en la primera etapa; luego, continua con el entrenamiento sobre mecanismos de exportación; y por último y durante la tercera etapa, la empresa requiere asistencia en las comunicaciones, apoyo logístico y apoyo en las exportaciones hacia destinos más rentables.



Fuente: Czinkota (1994:97).

**Figura 3.** Modelo estructural sobre la promoción de exportaciones y los resultados de la exportación

No obstante, el autor indica que durante la tercera etapa las empresas pueden interrumpir sus planes de expansión, debido al riesgo y a los

costes asociados a estas actividades. Por lo tanto, la regulación de las exportaciones por parte del gobierno, el apoyo financiero y la asistencia en el desarrollo de los mercados internacionales pueden ayudar a las empresas a adoptar la exportación como una actividad regular. Por tanto, la promoción de exportaciones surte su mayor impacto cuando apunta hacia las necesidades de las empresas, durante su proceso de desarrollo exportador, al lograr una reducción específica del riesgo o un aumento en las utilidades de éstas. En este sentido, la promoción de exportaciones debe centrarse principalmente en las áreas donde existen inconsistencias entre el riesgo y los beneficios, y que producen vacíos en el mercado, así como en las características organizacionales y directivas que requieran mejoras. De otro modo, la promoción de exportaciones sólo apoyaría las exportaciones que habrían sucedido de todos modos. Todo esto requiere la implementación de mecanismos de medida y de criterios de evaluación que determinen la eficacia de las ayudas concerniente a los propósitos de la misma. No obstante, tales medidas no deben basarse en el desempeño exportador de la empresa, sino, en la participación de la exportación, enfocada en el número de clientes, las transacciones y los países a los que exporta.

En su conjunto, los modelos expuestos reflejan que los organismos que ejercen la promoción de exportaciones deben reconocer los diferentes motivos que tienen las empresas para iniciar y continuar las actividades de exportación, con el propósito de diseñar programas y servicios específicos, dirigidos a los distintos grupos de empresas, acordes con la carencia de recursos y habilidades –barreras internas para la exportación–, y con las características del ambiente doméstico e internacional –barreras y estímulos externos– (Crick & Chaudhry, 1997; Whestead, 1995).

### 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA EMPÍRICA

Los estudios realizados en este ámbito del proceso del desarrollo exportador revelan que, en general, cuando los programas y servicios de la promoción de exportaciones no están claramente orientados a las necesidades de las PYMES, el conocimiento, uso y beneficios percibidos por éstas es considerablemente bajo. Por consiguiente, el impacto ejercido por éstas en los resultados de la exportación, sería poco significativo (Tabla 1).

Tabla 1. Evidencia empírica de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de la PYME

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados obtenidos
Seringhaus y Botschen, 1991	Contrastar y evaluar el sistema de promoción de exportaciones en Canadá (público) y Austria (privado y mixto), desde la perspectiva de las empresas.	Estudio cuantitativo con 271 empresas de Canadá y 312 de Austria.	En ambos países el uso y la utilidad de la promoción de exportaciones, por parte de las empresas privadas, es en general, bajo, debido al poco conocimiento del mismo; publicidad y promoción ineficaz. Sin embargo, en Austria los resultados de ambos factores fueron un poco más altos, porque el sistema proporciona mejores servicios de asesoría, de idiomas y financieros – más acordes con las necesidades de las empresas , y porque sus empresas, históricamente, están más acostumbradas a exportar por su proximidad geográfica a más mercados externos – actitud hacia la promoción de exportaciones .
Grondin y Grondin, 1994	Realizar una comparación entre exportadores y no exportadores, respecto al desarrollo exportador, los motivos para exportar o no, información sobre mercados externos, percepción respecto al uso de la información sobre mercados externos y conocimiento de la promoción de exportaciones.	Estudio cuantitativo con 65 PYMES de emprendedoras de Brunswick, Canadá.	El impacto de los programas gubernamentales de estímulo a las exportaciones es mínimo. El conocimiento sobre los mercados externos es bastante pobre, por lo que la mayoría de estas PYMES no exportan actualmente, ni han planeado hacerlo en el futuro. Las características de sus fundadoras demuestran que las PYMES aún no están preparadas para asumir el compromiso de la exportación.
Crick, 1995	Analizar la utilidad de la promoción de exportaciones en las PYMES del Reino Unido, teniendo en cuenta la etapa del proceso de desarrollo exportador en la que éstas se encuentran.	Estudio cuantitativo con 520 PYMES de las industrias de ropa, plástico y procesamiento de caucho del Reino Unido.	El gobierno del Reino Unido ofrece los servicios y programas de promoción de exportaciones a las PYMES, basado en un modelo de tres etapas – no exportadoras, exportadoras pasivas y exportadoras activas -. La experiencia, conocimientos y percepción de la dirección influye en la utilidad de la promoción de exportaciones y difiere en cada una de las etapas del proceso de desarrollo exportador.

Continúa...

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados obtenidos
Crick y Czinkota 1995	Comparar el sistema de promoción de exportación de los Estados Unidos y Reino Unido.	Estudio cuantitativo con 168 empresas de los Estados Unidos y 422 del Reino Unido.	En ambos países, existe clara diferencia asociada a los requerimientos de los exportadores hacia los programas gubernamentales y los atributos que valoran los consumidores. Es decir, los exportadores usan los servicios de promoción de exportaciones que el gobierno ofrece, pero no están orientados hacia las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, se requiere una asistencia más orientada hacia el mercado.
Czinkota y Wong-tada 1997	Examinar el efecto de la promoción de exportaciones en la balanza comercial de Estados Unidos, desde un nivel industrial.	Estudio Cuantitativo – análisis de regresión –, de 443 industrias manufactureras, a partir de la base de datos de la oficina del Censo de 1982 y 1994 de los Estados Unidos	En los países industrializados, la promoción de exportaciones favorece la disminución del déficit de la balanza comercial, cuando los recursos limitados del estado se enfocan hacia la segmentación de la industria y hacia las empresas más exitosas y globalizadas, más que cuando se intenta involucrar a cada empresa en el mercado global.
Seringhaus y Rosson, 1998	Identificar las diferencias entre las empresas que participan en ferias internacionales con o sin asistencia exportadora del gobierno.	Estudio cuantitativo con 230 empresas del sector servicio y manufacturero en Canadá.	Pese al reconocimiento de la importancia del apoyo gubernamental para la asistencia a ferias internacionales, por la disminución de los costes que esto implica, y del excelente papel jugado por la misma, al conjugarlo con esta herramienta del marketing se encontró que es más útil en las etapas tempranas de la internacionalización. La asistencia debe darse antes y durante la feria; los resultados del grupo que asiste independientemente son mejores al momento de hacer las ventas, por su experiencia; las ferias internacionales son un excelente escenario de aprendizaje y desarrollo de capacidades del marketing.

*Continúa...*

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados obtenidos
Crick y Chaudhry, 2000	Estudiar la conducta exportadora de los agricultores exportadores del Reino Unido y la asistencia requerida por los mismos.	Estudio cuantitativo con 126 empresas del Reino Unido, pertenecientes a la industria agropecuaria.	Existen diferencias significativas en relación con la conducta exportadora y la percepción de la promoción de exportaciones, entre los agricultores de los dos grupos analizados. Existe poca asistencia, debido a la poca divulgación de la promoción de exportaciones, hacia las minorías étnicas. Las empresas reclaman un cambio en el sistema de asistencia a exportaciones ofrecida por el gobierno.
Francis y Collins-Dodd, 2004	Clarificar la manera como los programas de promoción de exportaciones refuerzan la competencia y actividades exportadoras de las PYMES.	Estudio cuantitativo con 183 PYMES de alta tecnología	Los exportadores esporádicos y activos perciben mayores beneficios de los programas de promoción de exportaciones que las empresas con gran experiencia exportadora que perciben mayores ingresos de sus exportaciones. A mayor uso de programas gubernamentales de promoción de exportaciones, mayor es el logro de los objetivos y las estrategias de expansión exportadora, y refuerzan las competencias del marketing internacional.
Gillespie y Riddle, 2004	Examinar los servicios ofrecidos por los organismos de promoción de exportaciones y cómo deciden éstos qué programas ofrecer.	Metodología cualitativa: estudio de caso en Colombia y Turquía	En ambos países, los organismos de promoción de exportaciones privados –ASOCOLFLORES y FEDERACAFÉ <sup>7</sup> en Colombia, y IGSD <sup>8</sup> en Turquía–, fueron más efectivos que los organismos gubernamentales – PROEXPORT en Colombia e IGEME en Turquía, porque no tuvieron en cuenta las necesidades y problemas de las distintas industrias, ni la etapa del proceso exportador en que se encontraban las empresas, al momento de ofrecer los servicios y programas.

*Continúa...*



Autor	Objetivo	Metodología	Resultados obtenidos
Lages y Montgomery, 2005	Analizar la influencia de la promoción de las exportaciones, de la experiencia de los directivos y de la competitividad de la empresa en los resultados de la exportación.	Estudio cuantitativo con 519 empresas exportadoras de Portugal.	La promoción de exportaciones no tiene un efecto significativo en los resultados exportadores de las empresas, cuando éstas adoptan una estrategia de adaptación de precios en los mercados externos.
Shamsuddhna y Yunus Ali, 2006	Analizar el impacto directo e indirecto ejercido por la promoción de exportaciones en los resultados de exportación de las empresas.	Estudio cuantitativo con 203 empresas exportadoras de países en vía de desarrollo.	La promoción de exportaciones tiene un impacto indirecto en los resultados de exportación de las empresas. No obstante, ejerce un impacto directo en el conocimiento internacional de las empresas y en la percepción de los directivos que, a su vez, influyen en el compromiso para exportar, en la estrategia de exportación y en los resultados de la exportación.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de revisión de artículo.

<sup>7</sup> Asociación Nacional de Cultivadores de Flores y Federación Nacional de Cafeteros, respectivamente. a

<sup>8</sup> Asociación de Fabricantes de Ropa.

En su conjunto, los estudios revelan que las barreras para la exportación comportan las siguientes implicaciones para los organismos de promoción de exportaciones (Seringhaus & Botschen, 1991): 1. Revisión crítica de los métodos de publicidad y promoción, para asegurar una divulgación amplia sobre los programas de apoyo a las exportaciones entre la comunidad empresarial; 2. Establecimiento de vínculos claros con las empresas, al momento de ofrecer los programas y servicios; 3. Revisión de los contenidos y de la naturaleza de los programas, con el fin de modificarlos, reemplazarlos o eliminarlos, según las necesidades identificadas de las empresas; 4. Organización de consultorías con grupos de empresas, para evaluar los programas a los que acceden; 5. Énfasis en el apoyo a aquellas áreas en que sea más requerida, especialmente, a los nuevos exportadores y a los que buscan expandir y desarrollar nuevos mercados; y 6. Vinculación de las organizaciones privadas, tales como asociaciones industriales y bancos, entre otras, a las actividades internacionales de sus miembros o clientes, desarrollando nuevos o más servicios que se conviertan en un suplemento del apoyo actual disponible.

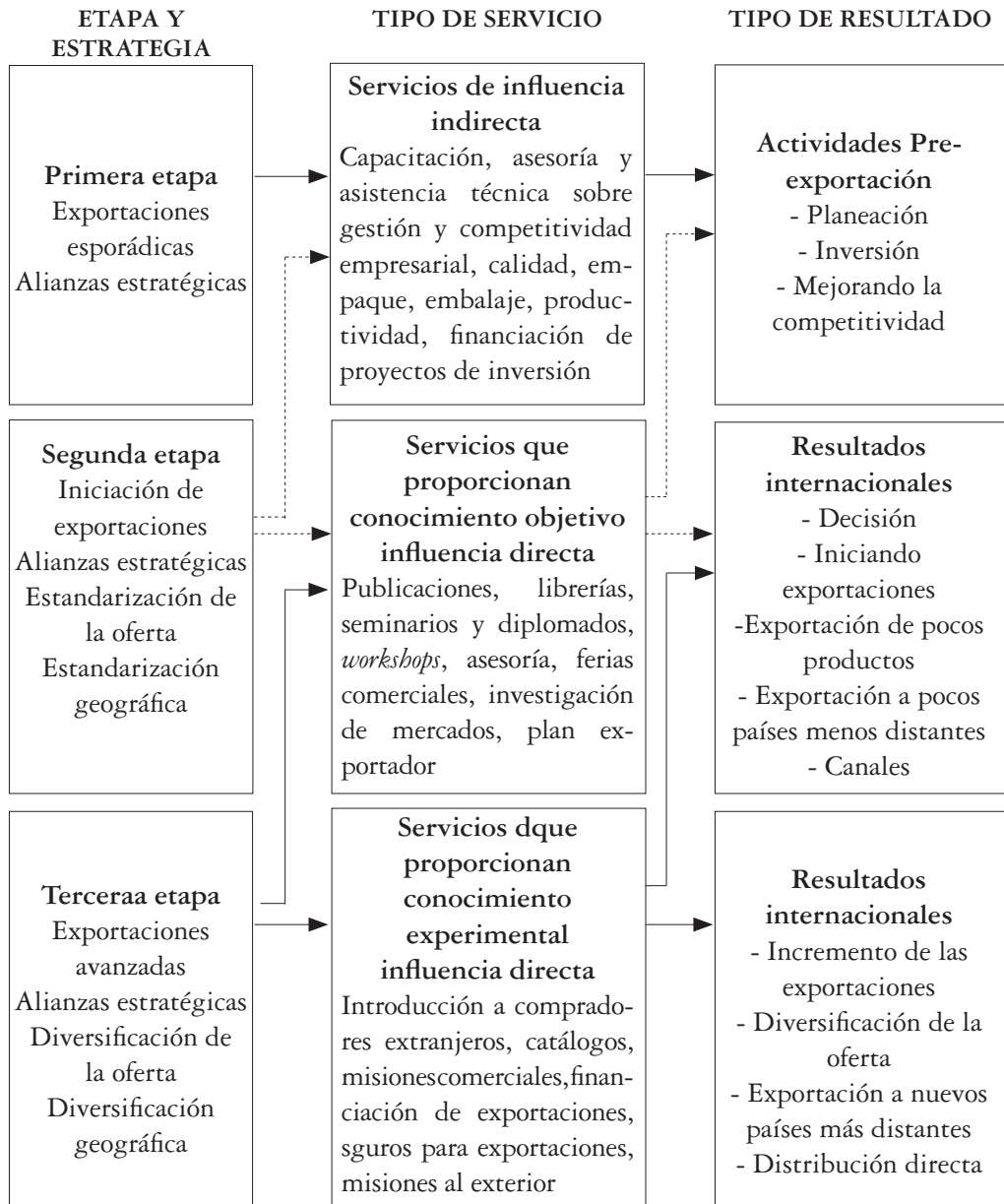
En resumen, la promoción de exportaciones surge como consecuencia de la complejidad de la PYME internacional y su carencia de recursos y capacidades, las cuales pueden situarla en desventaja competitiva *...muchas empresas son incapaces o reacias a exportar agresivamente porque carecen de experiencia y conocimientos, sus recursos son limitados u otro obstáculo real o percibido por las mismas* (Francis & Collins-Dodd, 2004). Así pues, la promoción de exportaciones puede ser la respuesta amplia a las necesidades de las empresas, a través de la adquisición de experiencia, conocimiento y recursos, que permitan superar las barreras para la exportación. Por tal razón, las instituciones –gubernamentales, privadas o mixtas–, encargadas de desarrollarla y administrarla en los países industrializados se han centrado, principalmente, en revisar sus programas y servicios a la luz de los objetivos y de las necesidades de las empresas (Seringhaus & Botschen, 1991:116). Por consiguiente, la promoción de exportaciones se encauza hacia la generación de ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas en mercados internacionales, a través del desarrollo y adquisición de los recursos y capacidades necesarios, contando con el soporte de los distintos organismos especializados en ejercerla, a través de un acuerdo de cooperación. De tal manera que la promoción

de exportaciones ejerce una influencia significativa en el proceso del desarrollo exportador de las PYMES, ya que su papel principal es el de servir de instrumento para mejorar las capacidades organizacionales y directivas de éstas. Esto ha conducido a algunos autores a indicar que la promoción de exportaciones ejerce una influencia indirecta en los resultados empresariales e internacionales, pues muestra como una cadena de eventos a través de la cual les ayuda a mejorar las capacidades y competencias exportadoras de las empresas y, a su vez, favorecen los cambios para el éxito en los mercados internacionales. No obstante, y pese a que existe poca literatura sobre este tema, los resultados de los diferentes estudios reflejan que no existe un consenso sobre la efectividad en el diseño, divulgación, uso, beneficio y evaluación de los mismos, debido a:

1. Las características de cada país; específicamente, las relacionadas con los sistemas de promoción de exportaciones;
2. Las características propias de cada empresa y de sus directivos/propietarios;
3. Las diversas barreras a las que se enfrentan las empresas y sus necesidades particulares;
4. La etapa del desarrollo exportador en la que se encuentran las empresas;
5. La diversidad de metodologías implementadas en los estudios; y
6. Los diferentes constructos utilizados para medir su impacto.

A partir de estos argumentos, se formulan las siguientes proposiciones teóricas y el modelo que se explorará a través de la realidad objeto de estudio (Figura 4):

- Proposición 1: La promoción de exportaciones ejerce una influencia indirecta durante las primeras etapas del proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales del Caribe colombiano, por cuanto se constituye en un instrumento útil para mejorar sus capacidades/competencias organizacionales y directivas.
- Proposición 2: Los programas y servicios de la promoción de exportaciones están directamente relacionados con las necesidades de las PYMES y con su nivel de desarrollo exportador.
- Proposición 3: Las PYMES que acceden a la promoción de exportaciones y perciben beneficios, exhiben uno resultados superiores que aquellas que no se involucran en estos procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Modelo del proceso del desarrollo exportador y la promoción de exportaciones

## 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

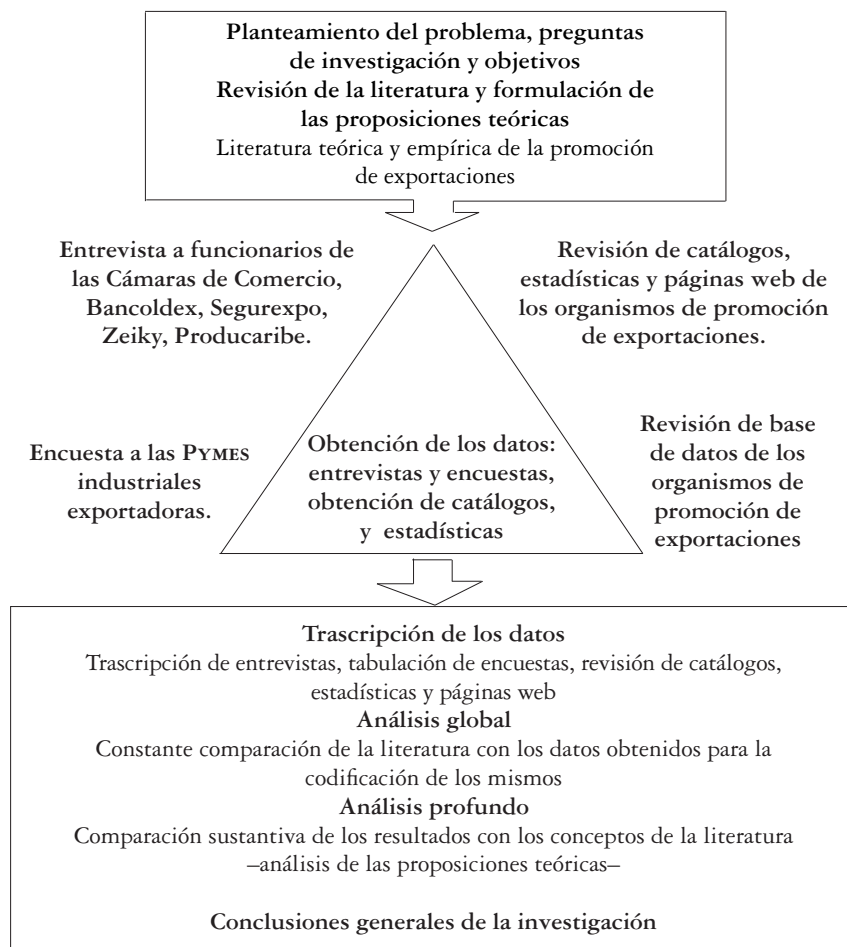
### 4.1. Selección de la muestra teórica y de la unidad de análisis

Para analizar el sistema de promoción de exportaciones del Caribe colombiano se han elegido varios casos, partiendo de algunos criterios de selección por tratarse de una muestra teórica. *El objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría* (Eisenhardt, 1989). No existe una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos, por lo que esta decisión se deja al investigador, al no existir reglas para la definición del tamaño de la muestra (Perry, 1998).

Por consiguiente, los criterios tenidos en cuenta para la selección fueron los siguientes: 1. Ser un organismo –público, privado o mixto– colombiano; 2. Ofrecer, al menos, un programa y/o servicio relacionado con la promoción de exportaciones; y 3. Estar localizado u ofrecer dichos programas y servicios en el Caribe colombiano. Dados los anteriores criterios, se han seleccionado siete casos que representan un rango amplio medido por los programas y servicios ofrecidos a las PYMES ubicadas en el Caribe colombiano: Proexport, Zeiky, Bancoldex, Segurexpo, Cámara de Comercio de Barranquilla, Cámara de Comercio de Santa Marta, y Procaribe de Barranquilla. Dichos casos –organismos de promoción de exportaciones– fueron seleccionados bajo los parámetros previamente establecidos, de tal forma que las características más relevantes de éstos son: Organismos colombianos de apoyo a las exportaciones, de capital privado y mixto; organismos que ofrecen programas y servicios de promoción de exportaciones; y Proexport, Bancoldex, Procaribe y Segurexpo tienen sede en Barranquilla, y sus programas y servicios son ofrecidos a todas las empresas del Caribe colombiano; las Cámaras de Comercio cuentan con oficinas en las ciudades capitales de los cuatro departamentos que hacen parte del estudio; sin embargo, sólo se integran a la muestra teórica de esta investigación, las de Barranquilla y Santa Marta. El Zeiky cuenta con oficinas en Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, pero se seleccionó la de Barranquilla. La unidad de análisis, no obstante, la constituyen los programas y servicios de promoción de exportaciones. Por consiguiente, partiendo de la tipología del diseño de la investigación expuesta por Yin

(1989), ésta se corresponde con el Tipo III, ya que se trata de un sólo nivel de análisis y múltiples casos.

#### 4.2. Protocolo del estudio de caso



Fuente: Elaboración propia, basada en Shaw (1999:65)

**Figura 5.** Procedimiento metodológico de la investigación cualitativa

El estudio de casos requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y es el documento en que se materializa el diseño de la investigación (Figura 5), por cuanto contiene las

reglas generales y especificaciones particulares que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999:235). Si se tiene en cuenta que la principal unidad de análisis la constituyen los programas y servicios ofrecidos por los distintos organismos de promoción de exportaciones seleccionados en el Caribe colombiano, se realiza un análisis de tipo descriptivo y exploratorio, en lo que respecta al propósito de la investigación.

### 4.3 Recolección de la información

Respecto al procedimiento llevado a cabo para obtener la información necesaria para la implementación de la metodología cualitativa, Yin (1989:29) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos para dar cumplimiento al principio de triangulación, con el propósito de garantizar la validez interna de la investigación. Por consiguiente, se procedió a la obtención de la siguiente información: 1. Entrevistas semi-estructuradas a funcionarios de los organismos de promoción de exportaciones del Caribe colombiano; 2. Documentos, páginas Web y catálogos de cada uno de los organismos de promoción de exportaciones seleccionado; 3. Estadísticas y bases de datos relacionadas con el uso de los programas y servicios ofrecidos por estos organismos de promoción de exportaciones; y 4. Encuesta realizada a las PYMES industriales exportadoras del Caribe colombiano, la cual contiene información relacionada con sus características organizacionales, directivas, estratégicas, ambientales y sobre el conocimiento, uso y beneficios de la promoción de exportaciones. El proceso de recolección de esta información se realizó como a continuación se relata:

Entrevista personal semi-estructurada a un funcionario de los distintos organismos de promoción de exportaciones, partiendo de una presentación breve sobre el propósito de la investigación, y se les garantizó el envío de los resultados ésta. Esto despertó el interés y la motivación de los entrevistados, lo que se refleja en una actitud positiva para el suministro de la información solicitada. Los entrevistados fueron: 1. La directora del departamento de planeación y desarrollo de la Cámara de Comercio de Santa Marta; 2. El jefe de proyectos especiales de Producaribe en Barranquilla; 3. El coordinador de información de la Cámara de Comercio de Barranquilla; 4. La ejecutiva

comercial de Bancoldex en Barranquilla; 5. Dos funcionarios de Zeiky en la Universidad del Norte de Barranquilla; 6. Una funcionaria de la oficina de Proexport de Bogotá; y 7. La ejecutiva comercial de Segurexpo de Barranquilla.

Se obtuvieron los catálogos de los distintos organismos en el momento de realizar las entrevistas, y además se consiguieron estadísticas. Bancoldex suministró el número de empresas del Caribe colombiano, discriminado por tamaño, que han accedido a sus créditos durante los tres últimos años y un libro que contiene información de la evolución histórica de los bancos de redescuento en Colombia, sus funciones, y datos estadísticos, entre otra información. De manera similar, se obtuvieron las estadísticas del número de empresas, por tamaño, que han accedido a los programas y servicios de Zeiky y Segurexpo; búsqueda y revisión de la información revelada en las páginas web de los distintos organismos seleccionados. La información obtenida a través de la web se refiere a creación, objetivos, misión, funciones, programas y servicios, organismos colaboradores, políticas y estrategias gubernamentales relacionadas con la promoción de exportaciones, y datos sobre comercio exterior, entre otros; aplicación de una encuesta por cuestionario a las PYMES industriales exportadoras. El cuestionario fue pretestado con las 10 PYMES del departamento de Córdoba, y, posteriormente, se le hizo los ajustes necesarios, para luego proceder a su aplicación a las PYMES de los departamentos de Atlántico, Magdalena y Bolívar. El cuestionario se dirigió al máximo ejecutivo de cada organismo, por ser quien dispone de la mejor perspectiva sobre el conocimiento global de la estrategia de la empresa (Snow & Hrebiniak, 1980).

En su conjunto se busca, desde el punto de vista de la metodología cualitativa, verificar si estos datos guardan relación entre sí –principio de triangulación–; es decir, si desde diferentes perspectivas, tales como: la empresarial –directivos/propietarios de las PYMES industriales exportadoras–, la institucional –funcionarios de los organismos de promoción de exportaciones–, y la documental –documentos, páginas web, catálogos, estadísticas y bases de datos de los distintos organismos seleccionados–, la información es convergente y concluyente, para caracterizar el sistema de promoción de exportaciones del Caribe colombiano y, verificar la influencia ejercida por ésta en el proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales exportadoras de esta región de Colombia.



## 5. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DEL CARIBE COLOMBIANO

En la Tabla 3 se resumen las características generales de los organismos de promoción de exportaciones que operan en el Caribe colombiano, lo que permite observar que, por una parte, dichas instituciones fueron creadas a partir de 1991, año en que se inicia realmente la apertura económica en Colombia. Aunque las Cámaras de Comercio de Barranquilla y de Santa Marta fueron creadas antes de esta fecha, sus actividades relacionadas con el comercio exterior se iniciaron a partir de 1991. Esto indica que la promoción de exportaciones en Colombia se inició aproximadamente hace algo más de una década. No obstante, el Zeiky –organismo encargado de ofrecer algunos de los programas y servicios de Proexport– fue creado en Barranquilla en el 2002 y sólo hasta el 2005 inicia las actividades de promoción de exportaciones con las PYMES del departamento del Atlántico. De manera similar, Bancoldex abre sus oficinas en Barranquilla a partir de julio del 2003, año en el que se produce su fusión con el Instituto de Fomento Industrial (IFI). Los organismos que tienen cobertura al nivel nacional están domiciliados en Barranquilla –capital del departamento del Atlántico–, por ser la cuarta ciudad más industrializada del país. En tal caso, estas oficinas deben extender su rango de acción hacia los demás departamentos del Caribe colombiano, algo que, posiblemente, dificulta la divulgación de los programas y servicios ofrecidos por éstos y, el acceso a los mismos por parte de las PYMES ubicadas en los otros departamentos. Zeiky tiene cobertura a nivel departamental. Aunque en Montería –capital del departamento de Córdoba– no existen aún oficinas de dicho organismo. Por lo tanto, cuenta con oficinas en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. El seleccionado para esta investigación fue el de Barranquilla.

Mientras que en algunos países como España, Estados Unidos, Canadá y Reino Unido el sistema de promoción de exportaciones es puramente gubernamental, en otros como Austria son organizaciones puramente privadas y cuasi-gubernamentales; y en Suecia y Turquía existen organismos públicos y privados (Diamantopoulos et al., 1993:5; Crick, 1995; Czinkota & Wongtada 1997; Gillespie & Riddle, 2004). No obstante, el sistema de promoción de exportaciones colombiano es de naturaleza privada y mixta, lo cual indica que en Colombia no existen organismos públicos

de promoción de exportaciones. Además, de los siete organismos que integran la muestra teórica de esta investigación, sólo cuatro fueron creados específicamente para ejercer la promoción de las exportaciones: Proexport, Zeiky, Bancoldex y Segurexpo. Los demás –Cámaras de Comercio y Procaribe–, no han sido creados específicamente para este fin, razón por la cual sus programas y servicios están orientados, en general, a fomentar el desarrollo socioeconómico y empresarial de la región, y asumen la promoción de exportaciones, en este caso, como una actividad que contribuye al logro de ese desarrollo deseado.

Lo anterior, confirma los argumentos de autores como Wheeler (1990) que consideran que la promoción de exportaciones puede ser proporcionada, tanto por organismos públicos, como por organismos privados o mixtos. Partiendo del hecho de que muchas empresas son incapaces de realizar las exportaciones agresivamente, por la carencia de experiencia, por sus recursos limitados o por otro obstáculo percibido, los programas de promoción de exportaciones son suministrados por el gobierno, asociaciones comerciales u otras organizaciones, para ayudarles a superar dichas limitaciones, especialmente a las PYMES.

Es importante resaltar que las actividades de promoción de exportaciones en Colombia están claramente distribuidas entre los distintos organismos que la ejercen, de tal forma que los programas y servicios relacionados con la financiación de las exportaciones son asumidos por Bancoldex; los relacionados con los seguros y pólizas para exportaciones, por Segurexpo y, los relacionados con la promoción, la información, la capacitación, la asesoría y la asistencia técnica, son asumidos por Proexport, Zeiky, las Cámaras de Comercio y Procaribe. Esto coincide con la tipología de programas y servicios de promoción de exportaciones expuesta por algunos autores, tales como: 1. Francis y Collins Dodd (2004:476): Información, Programas de motivación para la exportación y Apoyo operacional; 2. Singer y Czinkota (1994:58): Servicios que proporcionan conocimiento objetivo y Servicios que proporcionan conocimiento experimental; 3. Crick y Czinkota (1995): Programas de servicios a las exportaciones y Programas de desarrollo de mercado; 4. Seringhaus y Botschen (1991:118-121): Apoyo general, Promoción de exportaciones, Programa para desarrollar mercados exteriores, Apoyo a exportadores y Apoyo a exportadores por parte de organismos

privados. Respecto al número de empleados, la Tabla 2 refleja que Zeiky, Bancoldex y Segurexpo tienen vinculados sólo 2, y Proexport cuenta con 4 empleados, por cuanto las oficinas ubicadas fuera de Bogotá se limitan a ofrecer información y asesoría comercial a los clientes que solicitan sus programas y servicios.

Sin embargo, en el caso de Zeiky cuenta también con algunos funcionarios de la Universidad del Norte para el desarrollo de algunos de sus programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica, según lo establecido en el convenio que existe entre esta Universidad y Proexport. El funcionario de Zeiky manifestó que este organismo ofrece los programas y servicios diseñados por Proexport y en algunas ciudades es la imagen de éste; no obstante, *tanto los empleados de Proexport como de Zeiky son muy pocos para atender una población de 2 millones de personas y más de 280 empresas exportadoras de la región.*

En algunas ciudades del país, por ejemplo, en Valledupar –capital del departamento del César–, las oficinas de Bancoldex operan en la Cámara de Comercio y es atendida por estudiantes en prácticas. De manera similar, Producaribe cuenta con 12 empleados, en su mayoría funcionarios de la Cámara de Comercio de Barranquilla, y para ofrecer algunos de sus programas y servicios cuentan con funcionarios de algunas instituciones con las que han celebrado convenios, a saber: Universidad del Norte, Universidad del Atlántico, el SENA, Proexport, y Colciencias, entre otros, de las cuales además, algunas aportan recursos a este organismo mediante la Ley 344 en contrapartida a los impuestos parafiscales. Con relación al presupuesto de estos organismos para la vigencia de 2005, se observa que el de Bancoldex y Segurexpo son los de mayor cuantía, por tener cobertura nacional. En tal caso, el presupuesto total de Segurexpo se encuentra distribuido por regiones y para todas las empresas independientemente de su tamaño y se observó que la menor cuantía está asignada al Caribe colombiano (Tabla 2).

No obstante, no fue posible obtener el presupuesto de Bancoldex, discriminado por regiones, ni por tamaño de empresas. Respecto al presupuesto de la Cámara de Comercio de Barranquilla y Producaribe, cabe resaltar que está destinado a todas las actividades que estos organismos realizan en el

departamento del Atlántico, incluida la promoción de exportaciones. Sin embargo, no fue posible obtenerlo de manera discriminada por actividad y por tamaño de empresas.

Zeiky cuenta con un presupuesto únicamente para el departamento del Atlántico, y no se suministró el monto de los recursos destinados a la promoción de exportaciones y a las PYMES. Sin embargo, según el funcionario encuestado: *El presupuesto no alcanza sino para cubrir el 10% de las PYMES del departamento.*

**Tabla 2**  
Distribución del presupuesto nacional de Segurexpo

Ciudad	Valor en miles de pesos	Valor aproximado en dólares	Porcentaje
Barranquilla (Caribe colombiano)	487	194.800,00	6,30%
Medellín	1.603	641.200,00	21%
Cali	1.142	456.800,00	15%
Bogotá	4.452	1.780.800,00	58%
Total	7.687	3.074.800,00	100%

Fuente: información suministrada en la entrevista y elaboración propia

**Tabla 3**  
Características generales de los organismos de promoción de exportaciones del Caribe colombiano

Característica	Organismo	BANCOLDEX
Año de creación		1992
Naturaleza		Mixta
Tipo de programas y/o servicios ofrecidos		Financiación
Cobertura		Nacional
Domicilio		Barranquilla
Objetivo		Financiar las necesidades de capital de trabajo e inmovilizado, de proyectos o empresas viables de todos los tamaños y todos los sectores de la economía colombiana.

*Continúa...*

INFLUENCIA DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN EL  
 PROCESO DEL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES: UN ESTUDIO DE CASO

Misión	Ser el banco para el desarrollo que, soportado en una estructura de sostenibilidad financiera, contribuye a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante el ofrecimiento de servicios especializados.
Número de empleados	2
Presupuesto 2005	1,9 billones de pesos (USD 800.000.000 dólares).

Organismo	PROEXPORT
Característica	
Año de creación	1991
Naturaleza	Mixta
Tipo de programas y/o servicios ofrecidos	Promoción
Cobertura	Nacional
Domicilio	Barranquilla
Objetivo	Promover las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia.
Misión	Mantener un excelente nivel de calidad en la prestación de los servicios que ofrece a los empresarios colombianos, en concordancia con los lineamientos de las políticas gubernamentales de promoción de exportaciones no tradicionales, turismo internacional e inversión extranjera.
Número de empleados	150 en Bogotá 4 en Barranquilla
Presupuesto 2005	

Organismo	ZEIKY
Característica	
Año de creación	2002
Naturaleza	Mixta
Tipo de programas y/o servicios ofrecidos	Información, capacitación, asesoría.
Cobertura	Departamental
Domicilio	Barranquilla
Objetivo	Apoyar la generación de cultura exportadora y promover la oferta exportable del país.
Misión	Brindar al público en general y especialmente a aquellos exportadores, actuales y potenciales, el apoyo y asesoría necesarios en todos aquellos temas relacionados con el comercio exterior, con la finalidad de optimizar la promoción de la oferta exportable y apoyar la generación de cultura exportadora.

*Continúa...*

Número de empleados	2
Presupuesto 2005	\$30.000.000 de pesos (USD 12.000 de dólares)
<b>Organismo</b>	<b>SEGUREXPO</b>
Característica	
Año de creación	1993
Naturaleza	Mixta
Tipo de programas y/o servicios ofrecidos	Seguros y pólizas
Cobertura	Nacional
Domicilio	Barranquilla
Objetivo	Cubrir el riesgo de no pago de las exportaciones de productos colombianos en el exterior bajo las coberturas de riesgos comerciales y riesgos políticos y extraordinarios.
Misión	Proteger con profesionalismo el patrimonio de sus asegurados y afianzados contra el riesgo de no pago e incumplimiento de obligaciones.
Número de empleados	2
Presupuesto 2005	\$7.687.000.000 pesos (USD 3.074.000 dólares)
<b>Organismo</b>	<b>CÁMARA DE COMERCIO BARRANQUILLA</b>
Característica	
Año de creación	1915
Naturaleza	Privada
Tipo de programas y/o servicios ofrecidos	Información y capacitación
Cobertura	Departamental
Domicilio	Barranquilla
Objetivos	
Misión	
Número de empleados	105
Presupuesto 2005	\$10.500 millones de pesos (USD 4.200.000 dólares)
<b>Organismo</b>	<b>CÁMARA DE COMERCIO SANTA MARTA</b>
Característica	
Año de creación	1931
Naturaleza	Privada
Tipo de programas y/o servicios ofrecidos	Información y capacitación
Cobertura	Departamental

*Continúa...*

INFLUENCIA DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN EL  
 PROCESO DEL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES: UN ESTUDIO DE CASO

Domicilio	Santa Marta
Objetivos	Promover la construcción de la comunidad empresarial; articular lo público y lo privado en el departamento; consolidar los procesos de internacionalización y la sostenibilidad financiera. de la actividad empresarial de la región; liderar el proceso de capacitación del recurso humano empresarial y microempresarial frente a los retos de la globalización económica.
Misión	Liderar el crecimiento empresarial para lograr el desarrollo socioeconómico de la región, el bienestar de la comunidad y prestar los servicios delegados por el Estado con eficiencia y transparencia.
Número de empleados	
Presupuesto 2005	

Organismo	PRODUCARIBE
Característica	
Año de creación	1999
Naturaleza	Privada
Tipo de programas y/o servicios ofrecidos	Información, capacitación, investigación, asesoría
Cobertura	Caribe Colombiano
Domicilio	Barranquilla
Objetivos	Articular acciones con los gremios económicos, las instituciones de educación superior de la región Caribe, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones del Estado que intervienen en los procesos de desarrollo económico empresarial e inserción de Colombia en los mercados mundiales.
Misión	Integrar y coordinar los esfuerzos públicos y privados, en el ámbito nacional e internacional, dirigidos a la construcción y fortalecimiento de la capacidad productiva y competitiva del Caribe colombiano, así como la transferencia y el desarrollo de programas y servicios a las empresas en las áreas de gestión, modernización, adaptación y desarrollo tecnológico, de manera que se puedan insertar con éxito en los mercados mundiales.
Número de empleados	12
Presupuesto 2005	\$590 millones de pesos (USD 236.000 dólares)

Fuente: Elaboración propia

## 6. ANÁLISIS DE LAS PROPOSICIONES TEÓRICAS Y DEL MODELO PROPUESTO

- **PROPOSICIÓN 1:** La promoción de exportaciones ejerce una influencia indirecta en el proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales del Caribe colombiano, al constituirse en un instrumento útil para mejorar sus capacidades/competencias organizacionales y directivas.

Dado que el conocimiento de la promoción de exportaciones estaría asociado con la motivación e interés de la empresa para iniciar las exportaciones, derivados de la identificación de oportunidades en los mercados internacionales, para luego iniciar la búsqueda de información sobre los programas y servicios de promoción de exportaciones, acordes con las necesidades concernientes a la iniciación de sus exportaciones (Diamantopoulos et al., 1993), el análisis de esta primera proposición teórica se realiza partiendo del conocimiento que tienen las PYMES industriales exportadoras de esta región de los organismos que ofrecen programas y servicios relacionados con la información, la capacitación, la asesoría, la asistencia técnica y la financiación, como un instrumento útil para mejorar sus capacidades/competencias organizacionales y directivas.

En la tabla 4 se observa que Proexport y Bancoldex son los organismos más conocidos por éstas, en un 81%, y 63% respectivamente; mientras que, Zeiky, las Cámaras de Comercio, Segurexpo y Producaribe fueron los menos conocidos por estas PYMES, en un 71%, 51%, 97% y 68%, respectivamente. Los argumentos que pueden explicar estos resultados guardan relación con la localización departamental de las oficinas de estos organismos (Tabla 5). Así, por ejemplo, Segurexpo y Producaribe no tienen domicilio en los departamentos de Magdalena, Bolívar y Córdoba, sino, únicamente en el Atlántico, pese a que sus programas y servicios están dirigidos a las empresas de todo el Caribe colombiano. De manera similar, se encontró que Zeiky aún no tiene domicilio en el departamento de Córdoba.



**Tabla 4**  
 Conocimiento de los organismos de promoción de exportaciones por parte de las PYMES del Caribe colombiano

Respuesta	PROEXPORT		ZEIKY		BANCOLDEX	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NO	12	19	45	71	23	37
SÍ	51	81	18	29	40	63
Total	63	100	63	100	63	100

Respuesta	CÁMARAS DE COMERCIO		SEGUREXPO		PRODUCARIBE	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NO	32	51	61	97	43	68
SÍ	31	49	2	3	20	32
Total	63	100	63	100	63	100

**Tabla 5.** Conocimiento de los organismos de promoción de exportaciones por parte de las PYMES del Caribe colombiano y departamento

DPTO.	CONOCIMIENTO DE CAMARAS DE COMERCIO			CONOCIMIENTO DE PROEXPORT			CONOCIMIENTO DE SEGUREXPO		
	NO	SÍ	Total	NO	SÍ	Total	NO	SÍ	Total
ATLÁNTICO	20	16	36	6	30	36	36	0	36
MAGDALENA	2	7	9	0	9	9	9	0	9
BOLÍVAR	0	8	8	1	7	8	8	0	8
CÓRDOBA	10	0	10	5	5	10	8	2	10
Total	32	31	63	12	51	63	61	2	63

DPTO.	CONOCIMIENTO DE BANCOLDEX			CONOCIMIENTO DE PRODUCARIBE			CONOCIMIENTO DE ZEIKY		
	NO	SÍ	Total	NO	SÍ	Total	NO	SÍ	Total
ATLÁNTICO	12	24	36	19	17	36	25	11	36
MAGDALENA	4	5	9	9	0	9	5	4	9
BOLÍVAR	1	7	8	5	3	8	5	3	8
CÓRDOBA	6	4	10	10	0	10	10	0	10
Total	23	40	63	43	20	63	45	18	63

Por su parte, el jefe de proyectos especiales de Producaribe manifestó que, según las estadísticas de este organismo, se encuentran registradas 120 PYMES del Caribe colombiano a las que se les ha entregado material informativo sobre sus programas y servicios. No obstante, es necesario elucidar que dentro de éstas se encuentran, no sólo las industriales y las exportadoras –población objetivo de la presente investigación–, sino también, las comerciales y las no exportadoras. Las Cámaras de Comercio sí tienen domicilio en todas las ciudades capitales de los departamentos que integran el Caribe colombiano y, todas las empresas, independientemente de su tamaño y de la industria a la que pertenezcan, deben estar vinculadas a este organismo dadas las funciones legales asignadas por el Gobierno Nacional –y de las cuales procede el 80% de sus recursos–, a saber: el Registro Mercantil; el Registro Único de Proponentes; el Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro; el Boletín de los Registros Públicos; el Recaudo del impuesto de Industria y Comercio y la Clasificación por Actividad Económica (Código CIIU). Esto obliga a las empresas a visitar y realizar trámites ante este organismo, lo cual les permite tener acceso, conocimiento y uso de los demás programas y servicios ofrecidos en particular por las Cámaras de Comercio de Barranquilla, Santa Marta y Bolívar. Sin embargo, en su mayoría, éstas ejercen la promoción de exportaciones a través del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE); específicamente, la Cámara de Comercio de Córdoba. No obstante, el CARCE es desconocido por el 86% de las PYMES de la muestra (Tabla 6).

Según información suministrada por el director de proyectos de Producaribe, *el CARCE, es un organismo de carácter mixto, creado por Ley, que cuenta con una secretaría técnica y una presidencia. Generalmente, no cuenta con una oficina propia. La secretaría técnica es asumida por un funcionario público, como una actividad más y la presidencia es asumida por un empresario, quien gestiona y lidera los procesos, dentro de los cuales se encuentra la elaboración del plan estratégico exportador de cada región....* Esto indica que las personas que tienen a su cargo la gestión y promoción de los programas y servicios de este organismo disponen y dedican poco tiempo a los mismos. Por consiguiente, *son muy pocas las empresas que conocen sus programas y servicios.*

Por otra parte, el Zeiky es un organismo que cuenta con oficinas en los departamentos de Atlántico, Magdalena y Bolívar, pero aún no posee sede

en el departamento de Córdoba, lo cual explica el hecho de que las PYMES de este departamento no conozcan este organismo. Sin embargo, una gran proporción de las PYMES de los demás departamentos no conocen este organismo porque sólo hasta el año 2005 comenzó a ejercer la promoción de las exportaciones, y además cuenta con un presupuesto y recurso humano muy limitado para estas actividades. En el caso de Bancoldex, pese a que no cuenta con oficinas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y Córdoba, sus líneas de crédito son ofrecidas a través de los diversos intermediarios financieros en todo el territorio nacional, además de realizar la publicidad y promoción de sus programas de diversas formas: a las PYMES se les visita personalmente; a las microempresas se llega en forma masiva por medio de catálogos, la radio, la prensa e Internet, conferencias, participación en ferias y en macroruedas de negocios en Miami; y poseen agentes comerciales en el exterior que ofrecen créditos y buscan mercados para los productos colombianos. Adicionalmente, cuentan con bancos corresponsales en otros países. De manera similar, Proexport es un organismo nacional que opera a través de sus oficinas regionales –como la ubicada en Barranquilla– y de otros organismos de promoción de exportaciones, tales como el Zeiky, las Camáras de Comercio, las universidades y asociaciones de empresas. Posiblemente, esta es la razón por la cual son los organismos más conocidos por las PYMES de esta región.

**Tabla 6**  
 Conocimiento del CARCE

DEPARTAMENTO	CONOCIMIENTO DEL CARCE		
	NO	SÍ	Total
ATLÁNTICO	33	3	36
MAGDALENA	4	5	9
BOLÍVAR	7	1	8
CÓRDOBA	10	0	10
Total	54	9	63

El alto grado de desconocimiento de los organismos de promoción de exportaciones por parte de las PYMES analizadas –pese a que, según la información suministrada por los funcionarios entrevistados, los me-

dios utilizados para darles a conocer sus programas y servicios son: la radio, la prensa, los catálogos, las charlas, las revistas institucionales e Internet—, se refleja en la constitución de alianza con los mismos. Así, la encuesta aplicada a las PYMES de esta región reveló que sólo el 29% participa en alianzas con los organismos de promoción de exportaciones y el 44% no participa en ninguna alianza. El resto participa en alianzas con competidores, clientes y proveedores, persiguiendo otro tipo de objetivos (Tabla 7). De las 18 PYMES que participan en alianzas con organismos de promoción de exportaciones, el 39% lo hace con el propósito de recibir servicios relacionados con las exportaciones; las demás, acceden a programas y servicios de asesoría, asistencia técnica y financiación relacionados con el desarrollo de sus recursos y competencias/habilidades organizacionales y directivas (Tabla 8).

**Tabla 7**  
Socios de la Alianza

SOCIOS DE LA ALIANZA	Frecuencia	Porcentaje
Competidores	3	5
Proveedores	10	16
Organismos de apoyo	11	17
Ninguna de las anteriores	28	44
Proveedores y organismos de apoyo	6	10
Proveedores y competidores	1	2
Todas las anteriores	1	2
Clientes	2	3
Clientes y proveedores	1	2
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

**Tabla 8**  
Objetivo de la Alianza con Organismos de Apoyo

OBJETIVO DE LA ALIANZA	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría	3	17
Asistencia técnica	4	22
Información y capacitación exportación	4	22
Financiación y asesoría	4	22
Asesoría y exportaciones	2	11
Financiación y exportación	1	6
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Adicionalmente, los funcionarios entrevistados consideran que las medidas de apoyo a las exportaciones están comenzando a ser una preocupación general, debido a la firma de los distintos tratados de libre comercio (TLCs), por parte del gobierno nacional, especialmente el de Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), y consideran que, efectivamente, las medidas de apoyo que existen son muy poco conocidas por las PYMES exportadoras actuales y potenciales (Tabla 9), por lo que, en su opinión, éstas deben ser ofrecidas en forma diferente e implementar nuevos programas y servicios dirigidos a las PYMES de la región (Tabla 10); incluso, manifiestan la necesidad de que el gobierno nacional, a través de estos organismos, invierta fondos públicos en la promoción de exportaciones.

**Tabla 9**

Conocimiento de los programas y servicios de apoyo a las exportaciones por parte de las PYMES exportadoras potenciales

	BAN-COLDEX	PRO-EXPORT	ZEIKY	SEGU-REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU-CARIBE
Sí				X			
No	X	X	X		X	X	X

**Tabla 10**

¿Considera que los programas y servicios deberían ser ofrecidos de manera diferente?

	BAN-COLDEX	PRO-EXPORT	ZEIKY	SEGU-REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU-CARIBE
Sí	X (ofrecer otros programas)	X (mayor divulgación nacional)		X (ofrecer otros programas)	X (ofrecer otros programas)	X	X (ofrecer otros programas)
No			X				

Respecto a la influencia indirecta de la promoción de las exportaciones Czinkota (1994) argumenta que el papel primordial de ésta es mejorar las características y capacidades organizacionales y directivas, a través de

un apoyo continuado en el desarrollo de los mercados internacionales, en términos de aprendizaje y aprovechamiento de las oportunidades del ambiente. En este sentido, Procaribe es visto como un organismo que influye indirectamente en las exportaciones y con el cual las PYMES pueden establecer un acuerdo interinstitucional que les permita obtener y desarrollar recursos y capacidades claves a menores costes de transacción, por cuanto sus programas y servicios están orientados, concretamente, al fortalecimiento de la competitividad y productividad de las empresas de la región, y se destacan entre sus resultados: Las certificaciones de calidad que han obtenido 11 empresas de la región; asesoría a 80 empresas en la ejecución de proyectos de aseguramiento de la calidad; acompañamiento en la formulación, presentación y aprobación de proyectos basados en las técnicas de mejoramiento continuo para incrementar la productividad y la competitividad de 27 empresas con recursos del SENA y Colciencias; realización de un diplomado en convenio con la Universidad del Atlántico y la ANDI, sobre el manejo eficiente de la energía; acompañamiento en el desarrollo de proyectos empresariales cofinanciados por Colciencias y Proexport; realización de investigaciones mediante las cuales se han identificado sectores productivos estratégicos y bienes exportables de la región; construcción de un sistema de indicadores para cada uno de los departamentos de la región; el diseño del plan estratégico de desarrollo competitivo del sector plástico para el Caribe colombiano; construcción de las bases para la formulación del proyecto exportador de la cadena láctea de la región; y capacitación a los empresarios sobre diversos temas relacionados con la productividad, la gestión empresarial, el manejo de mercados internacionales, el acceso a nuevas rutas comerciales y los convenios de cooperación.

Las Cámaras de Comercio también pueden ser vistas por las PYMES como una opción para conformar una red interorganizativa, orientada a la disminución de las barreras relacionadas con sus recursos y capacidades organizativas y directivas, toda vez que entre sus programas y servicios se destacan: la capacitación empresarial; la asesoría jurídica en temas de registro; las consultas y registro de marcas y patentes; los certificados de existencia y representación legal; la participación y asistencia a eventos y ferias comerciales; la credencial de afiliados con la que se pueden obtener descuentos en establecimientos comerciales, empresas y hoteles nacionales

e internacionales con los que el organismo ha efectuado convenios; e información sobre diversos temas, entre otros, los cuales son ofrecidos en forma preferencial y con tarifas especiales –y algunos gratuitamente–, a sus afiliados. Proexport y Zeiky ofrecen programas y servicios relacionados directamente con la actividad exportadora, aunque brindan además asesoría financiera y de promoción; inteligencia de mercados; ferias y misiones comerciales; apoyo en la comercialización; asesoría en la certificación de calidad; información a la comunidad virtual de negocios; contactos comerciales; servicios logísticos de comercio internacional; y asesoría en empaque y embalaje. Por su parte, las líneas de crédito de Bancoldex no sólo están orientadas a financiar las actividades de comercio exterior, sino también el capital de trabajo, la inversión en activos, el *leasing*, la consolidación de pasivos, los proyectos de investigación, y el apoyo a la productividad y a la competitividad empresarial.

Por tanto, se confirma la proposición teórica P1: La promoción de exportaciones ejerce una influencia indirecta en el proceso del desarrollo exportador de las PYMES industriales exportadoras del Caribe colombiano, por cuanto se constituye en un instrumento útil para mejorar sus capacidades/competencias organizacionales y directivas. Sin embargo, el poco conocimiento de estos organismos y de sus programas y servicios, por parte de las Pymes del Caribe colombiano, sumado a la poca participación de éstas en alianzas estratégicas con dichos organismos, permite concluir que el efecto indirecto ejercido por la promoción exportaciones, de cara a mejorar los recursos y capacidades de estas PYMES, es aún incipiente.

- **PROPOCISIÓN 2:** Los programas y servicios de la promoción de exportaciones están directamente relacionados con las necesidades de las PYMES y con su nivel de desarrollo exportador.

La revisión y/o evaluación de los programas y servicios que ofrecen los organismos analizados se realiza de la siguiente forma: Según la coordinadora de Proexport en Barranquilla, *pese a que Proexport Bogotá proporciona un listado de los empresarios y/o PYMES que hacen el diplomado Expopyme, no se les hace seguimiento después de finalizado; sólo se hace mientras se está cursando el diplomado. Por lo tanto, se desconocen las necesidades y debilidades concretas de las PYMES, razón por la cual no se tienen en cuenta para el diseño del programa,*

*ya que éste es diseñado y reestructurado en la sede principal de Proexport en Bogotá y las oficinas ubicadas en otras ciudades del país los desarrollan.*

Al preguntarles si los resultados de las investigaciones realizadas en la región (por parte de las universidades y otros organismos), son socializadas con los empresarios, organismos y asociaciones, y aprovechadas en pro del diseño y reestructuración de los programas y servicios existentes, la coordinadora de Proexport en Barranquilla respondió: *No. Anteriormente el programa consistía en capacitación y asesoría durante 6 meses y después de 1 año se implementaba el plan de desarrollo exportador. Por lo tanto, antes el interés se centraba sólo en comenzar a exportar y/o exportar de manera continua. Actualmente, no sólo el interés se centra en exportar, sino también, en mejorar otros factores de las PYMES, para lo cual se les orienta hacia otros organismos que les pueden prestar la asesoría necesaria para mejorar su competitividad. Todo esto, a través de reuniones que se realizan con los empresarios que participan en el programa.*

Lo anterior, demuestra que no existe exclusivamente un organismo que ofrezca todos los programas y servicios relacionados con las necesidades de las PYMES; por el contrario, hay varios. Sin embargo, no existe una adecuada articulación entre éstos, que permita ofrecer un portafolio de programas y servicios acorde con sus necesidades y su nivel de desarrollo exportador. Lo que se observa es que cada organismo consultado por la PYME la orienta hacia otros, que debe dirigirse de manera independiente, de acuerdo con sus necesidades. Por consiguiente, el acceso a la promoción de exportaciones se convierte para la PYME en una secuencia de trámites y solicitudes que debe realizar ante diferentes organismos. En este sentido, el funcionario de Zeiky argumentó que, *el CARCE nunca ha establecido contacto con el Zeiky.*

Con relación al apoyo en aquellas áreas en que sea más requerido, especialmente, los nuevos exportadores y los que buscan expandir y desarrollar mercados en el exterior, la asesora comercial de Bancoldex en Barranquilla indicó: *La promoción de los programas y servicios de este organismo es ejercida directamente desde su sede principal ubicada en Bogotá. Sin embargo, la seccional del Caribe colombiano, ubicada en Barranquilla, ofrece información y asesoría comercial sobre los servicios de Bancoldex a las empresas que así lo soliciten y a*



*los demás organismos de promoción de exportaciones que los inviten a presentarlos a sus clientes, como el caso de Zeiky, Cámara de Comercio de Barranquilla, Cámara de Comercio de Santa Marta y Producaribe.*

De manera similar, la funcionaria entrevistada en Segurexpo manifestó: *La publicidad y promoción de los programas y servicios se realiza a través de referencias y bases de datos de empresas. Por lo tanto, no es que las PYMES no conozcan los programas y servicios de Segurexpo, sino que no existen... La política gubernamental es clara, pero no se está haciendo lo que se debe hacer ... lo que solicitan las PYMES es una póliza por cada venta a crédito en el exterior y no una póliza por las ventas anuales. Además, éstas no tienen su panorama futuro claro; es decir, carecen de un presupuesto anual de ventas, no disponen de un listado de clientes en el exterior y no tienen experiencia en exportaciones. El listado lo suministra Proexport, pero no les garantiza que sean clientes buenos, porque no quieren tener problemas con los empresarios, en caso de que los clientes no les cancelen las facturas. Por lo tanto, las PYMES son un riesgo de siniestro muy alto para Segurexpo porque éstas quieren vender en el exterior de cualquier manera y no seleccionan sus clientes. Caso contrario a lo que ocurre con las empresas grandes que poseen experiencia internacional, seleccionan sus mercados y clientes en el exterior y toman la decisión de entrar a un país o no. Por lo tanto, son las empresas grandes las que pueden acceder a Segurexpo.*

Lo anterior confirma la respuesta de todos los funcionarios entrevistados respecto al diseño e implementación de nuevas medidas de promoción de exportaciones para que las PYMES puedan afrontar con éxito la apertura económica en la que se encuentra inmersa el país en estos momentos (Tabla 11).

**Tabla 11**

¿Considera que se deben implementar nuevas medidas de promoción de exportaciones de cara al ALCA?

	BAN- COLDEX	PRO- EXPORT	ZEIKY	SEGU- REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU- CARIBE
Sí	X	X	X	X	X	X	X
No							

Con relación a los aspectos que deben mejorarse en el sistema de promoción de exportaciones de esta región, 4 funcionarios respondieron que debe mejorarse el acompañamiento a las PYMES durante su proceso de desarrollo exportador y los recursos disponibles para ofrecer los programas y servicios; 2 respondieron que se deben articular más los organismos que forman parte del sistema; 2 organismos respondieron que son los requisitos y trámites exigidos por el Gobierno Nacional los que obstaculizan las exportaciones; y 1 respondió que es la legislación referente a las exportaciones (Tabla 12).

**Tabla 12**  
Aspectos qué mejoraría con relación a la promoción de exportaciones en Colombia

	BAN-COLDEX	PRO-EXPORT	ZEIKY	SEGU-REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU-CARIBE
Acompañamiento y recursos		X	X		X		X
Articulación del sistema	X		X				
Requisitos y trámites				X		X	
La legislación				X			

La representante de la Cámara de Comercio de Santa Marta completó su respuesta al indicar:

*{...} se han descubierto exportaciones ilegales hacia Aruba por el puerto de Bahía Portete, de las cuales no aparece ningún registro. El SENA los ha identificado y los ha capacitado, pero el problema continúa, pese a que se han establecido acuerdos con la Cámara Colombo Aruba para controlarlas. El problema radica en que no hay rutas comerciales hacia ese destino porque no existen cargas suficientes para crearlas, a su vez, no hay cargas porque no existen dichas rutas, lo cual se convierte en un círculo vicioso... el puerto de Santa Marta ha sido vetado dos veces para exportar arroz y textiles, dados los requisitos y trámites exigidos por el Gobierno Nacional a través de sus políticas de comercio exterior.*

Esta respuesta es corroborada por el 47,6% de las PYMES encuestadas, las cuales consideran que las políticas gubernamentales y comerciales son

uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan para penetrar en algunos países.

En el apartado anterior, se indagó sobre el conocimiento que tienen las PYMES, tanto de la existencia de los organismos de promoción de exportaciones como de los programas y servicios ofrecidos por éstos, y se encontró claramente que aún existe un gran número de PYMES que los desconocen. En este apartado se analiza el uso de éstos, con el propósito de detectar la adaptación de los mismos a las necesidades de las PYMES de esta región. En tal caso, se observa en la Tabla 13 que el 54% los ha utilizado y el 46% no. En la Tabla 14 se observa además que, según la respuesta proporcionada por los funcionarios entrevistados, en general, los programas y servicios no son utilizados por las PYMES.

**Tabla 13**  
 Uso de los Programas y Servicios de Promoción de Exportaciones

USO DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS	Frecuencia	Porcentaje
NO	29	46
SÍ	34	54
Total	63	100,0

**Tabla 14**  
 Uso de los Programas y Servicios por Organismo

USO	BAN-COLDEX	PRO-EXPORT	ZEIKY	SEGU-REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU-CARIBE
Sí							
No	X	X	X	X	X	X	X

No obstante, el funcionario de Zeiky considera que este organismo es el más utilizado por las PYMES debido a que realiza actividades que deben ser asumidas por el CARCE y las Cámaras de Comercio. Sin embargo, *el presupuesto del Zeiky sólo alcanza para cubrir el 10% de las PYMES del departamento. Por lo tanto, si existieran más recursos se podría hacer más gestión.*

Así, el número de personas capacitadas por el Zeiky, según sus estadísticas, son las siguientes: *El registro correspondiente al año 2002 se perdió porque se estaba instalando el programa; en el 2003 se capacitaron 280 personas que representan diferentes sectores, entre las cuales se encuentran personas jurídicas, personas naturales, asesores, funcionarios, estudiantes y docentes de algunas instituciones de la región; en el año 2004 se capacitaron 801 personas y en el 2005 se capacitaron 221; de éstos, existen sólo 223 PYMES graduadas con plan exportador viable y 23 están recibiendo asesoría... el programa de capacitación e información es abierto a todo el público.*

Como se puede observar, la capacitación ofrecida por este organismo no está reservada exclusivamente a las PYMES de la región, pues también beneficia a estudiantes, docentes y personas naturales interesadas, lo cual puede considerarse positivo, si se tiene en cuenta que éstos podrían convertirse en directores o funcionarios potenciales de las PYMES. Sin embargo, la cifra de PYMES capacitadas y graduadas con este programa durante los últimos cuatro años es de 223 y sólo 23 de ellas reciben seguimiento y asesoría. Esto indica que recibir la capacitación e, incluso, la certificación del diplomado EXPOPYME, no garantiza la evolución de las PYMES en su proceso de desarrollo exportador, debido a las barreras para la exportación a las que éstas se enfrentan. De aquí se deriva el siguiente comentario: *Algunos de los problemas que afrontan las PYMES de la región es que éstas consideran que los estudios de mercado no son importantes para exportar, lo cual se convierte en un motivo de fracaso para las mismas. No obstante, la capacitación, el acompañamiento en la elaboración del plan exportador, y la información sobre cómo y dónde exportar que reciben por parte de este organismo, no garantiza que éstas exporten, porque depende de su gestión empresarial.*

Por otra parte, ... *la base de datos de clientes en el exterior que se les entrega a las PYMES se elabora a partir de los compradores identificados en las macroruedas de negocios organizadas por Proexport y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las cuales se realizan durante tres días, en los que se rotan los compradores.*

Esto explica el hecho de que las PYMES no cuenten con un listado confiable de clientes en el exterior, que les permita acceder a los seguros y pólizas para exportaciones ofrecidas por Segurexpo. Adicionalmente, los

listados y directorios de clientes en los mercados internacionales no son gratuitos; por consiguiente, representan un coste que las PYMES no están en condiciones de asumir, sobre todo si se tiene en cuenta que los listados de clientes en el exterior, por ejemplo, no son garantía suficiente para la identificación de los más confiables y además, éstos no son aceptados por Segurexpo, por no contener un estudio de riesgo.

En este sentido, Segurexpo asegura el presupuesto anual de las ventas a crédito en el exterior de las empresas, mediante los estudios que hacen algunos organismos del exterior sobre los compradores. De esta manera, las empresas pueden entregar el estudio de sus compradores o comprárselo a Segurexpo por un menor coste. Por consiguiente, cada vez que ingresa un nuevo comprador en la cartera de clientes de las empresas que acceden a los servicios, se le hace el estudio y, si se pasa del presupuesto presentado inicialmente, se le realiza el respectivo ajuste por el excedente, al finalizar el año. Por tal razón, las PYMES no pueden acceder a los programas y servicios de Segurexpo porque su idea es vender en el exterior a precios competitivos y, tanto el seguro como los gastos que conlleva la adquisición del mismo, les incrementa los costes, lo cual les resta competitividad. El gasto de este seguro es el equivalente al 1% del presupuesto anual de las ventas a crédito en el exterior y el valor recuperado por las PYMES que adquieren una póliza de Segurexpo es del 80% de la venta, mientras que las empresas grandes recuperan el 90%. Por lo anterior, las PYMES manifiestan que... *adolecen de ayuda por parte del Gobierno Nacional y que es muy difícil exportar*. Por lo tanto, ven el ALCA como una amenaza porque consideran que ocurrirá lo mismo que con la apertura económica de los años noventa. En tal caso, según las estadísticas de Segurexpo, sólo 5 PYMES y 15 empresas grandes del Caribe colombiano han accedido a sus programas y servicios, razón por la cual Segurexpo está estudiando la posibilidad de crear una póliza especial para las PYMES.

Según las estadísticas suministradas por Proexport Barranquilla, las personas capacitadas por este organismo son las que se muestran en la Tabla 15.

**Tabla 15**  
Estadísticas de personas capacitadas por Proexport Barranquilla

AÑO	PERSONAS CAPACITADAS
2000	50
2001	50
2002	64
2003	33
2004	no se realizó
2005	26

El precio del diplomado ofrecido por Proexport es de \$12.500.000 pesos –USD 5.000 dólares aproximadamente– de los cuales el empresario paga \$4.000.000 de pesos –USD 1.600 dólares aproximadamente–, financiados a 6 meses y con una tasa baja de interés. El resto es subsidiado por Proexport. Adicionalmente, *los asesores de Proexport envían a las PYMES toda la información relacionada con comercio exterior y otros aspectos, pero el empresario no la aprovecha por temor*. Las PYMES que terminan el diplomado pasan a otro programa de Proexport, denominado “Macrosector”, a través del cual pueden acceder a asesoría sobre mercados y negocios en el exterior, agendas de negocios, asistencia a ferias, misiones y eventos comerciales, registro de marcas y patentes internacionales y elaboración de catálogos, y se les subsidia hasta en un 50% la participación en dichas actividades. Sin embargo, no fue posible obtener las estadísticas de las PYMES que han pasado a esta segunda etapa. Aunque esta información nos permite concluir que Proexport es el único organismo que ofrece sus programas y servicios en dos etapas, según el nivel de desarrollo exportador de las empresas.

Anteriormente, los créditos de Bancoldex sólo eran otorgados a las grandes empresas por ser las únicas que exportaban. Sin embargo, a partir de su fusión con el Instituto de Fomento Industrial (IFI) en el año 2003, los créditos son otorgados a todas las empresas, independientemente de su tamaño y de que sean exportadoras o no, a una tasa de interés más baja que la del mercado. Esto tiene el propósito de fomentar la modernización, la innovación tecnológica, la competitividad y el desarrollo empresarial.

No obstante, existe una línea de crédito para desplazados<sup>9</sup> víctimas de la violencia en las zonas rurales, que no es utilizada por la banca comercial debido al alto riesgo que representa para la misma.

Bancoldex debe ser un organismo autosostenible, por ello requiere captar ingresos adicionales, mediante bonos e inversiones que generen utilidades, ya que sólo recibió del gobierno nacional, el capital inicial. Por consiguiente, Bancoldex debe garantizar el recaudo de los recursos que distribuye a través de sus diferentes líneas de crédito, y exigir los siguientes requisitos para el otorgamiento de los mismos: Ser persona natural o jurídica con actividad comercial permanente, poseer el Registro Único Tributario (RUT) y someterse al estudio de crédito por parte de una de las instituciones financieras vigiladas por la Superintendencia Bancaria o, en su defecto, que posea experiencia en gestión de créditos y activos por un valor mínimo de \$1.000 millones de pesos –USD 400.000 dólares, aproximadamente.

De este modo, las instituciones financieras que actúan como intermediarias de los créditos otorgados por Bancoldex son las que responden ante éste por el crédito. El monto del crédito para los exportadores puede ser igual al monto de sus exportaciones proyectadas durante el plazo del crédito. Por lo tanto, es necesario presentar adicionalmente, un plan estratégico de exportaciones. Por consiguiente, las características de un crédito de Bancoldex son muy similares a las de cualquier crédito comercial. Todo esto dificulta el acceso de las PYMES a los créditos de Bancoldex por cuanto, con frecuencia, carecen de un plan exportador en el que se refleje la proyección de sus exportaciones a largo plazo, investigaciones de mercados y clientes externos y estados financieros proyectados, entre otros. Esto, fue corroborado por la respuesta que dieron los funcionarios entrevistados acerca del condicionamiento de la promoción de exportaciones por parte de las fuentes de financiación (Tabla 16), y por las políticas gubernamentales que existen al respecto (Tabla 17 y 18).

---

<sup>9</sup> Desplazados son las personas del sector rural que se ven obligadas a trasladarse a la ciudad por causa de la violencia e inseguridad, y se enfrentan a problemas relacionados con el desempleo, la falta de vivienda, el difícil acceso a la educación, la dificultad para la reincorporación social, la falta de accesos a los servicios de salud, entre otros.

**Tabla 16**

¿La fuente de financiación puede condicionar el tipo de programas y servicios ofrecidos?

	BAN-COLDEX	PRO-EXPORT	ZEIKY	SEGU-REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU-CARIBE
Sí	X	X	X	X			X
No					X	X	

**Tabla 17**

¿Cómo considera las políticas del Gobierno Nacional, respecto a la promoción de exportaciones?

	BAN-COLDEX	PRO-EXPORT	ZEIKY	SEGU-REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU-CARIBE
Poco clara		X	X				
Está comenzando a ser una preocupación general	X			X	X	X	X

**Tabla 18**

¿Debería el Gobierno Nacional invertir fondos en la promoción de exportaciones?

	BAN-COLDEX	PRO-EXPORT	ZEIKY	SEGU-REXPO	CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PRODU-CARIBE
Sí	X	X	X	X	X	X	X
No							

Los organismos de promoción de exportaciones que operan en esta región del país cuentan con una amplia gama de programas y servicios: Bancoldex asume lo relacionado con la financiación de exportaciones; Segurexpo ofrece los seguros y pólizas para cubrir el riesgo de las exportaciones; Proexport desarrolla la promoción comercial de las exportaciones; y las Cámaras de Comercio, Procaribe y Zeiky, los correspondientes a la información, la capacitación, la asesoría y la asistencia técnica. Sin



embargo, estos programas y servicios tienen un coste para las PYMES –similares a los del mercado–, debido a que los organismos que ejercen la promoción de exportaciones son de carácter privado y mixto. Se observa además que existe poca articulación entre estos organismos, pues no se realiza un estudio previo de las necesidades de las PYMES y de su nivel de desarrollo exportador, y no se tienen en cuenta, como un punto de referencia para el diseño de los programas y servicios de promoción de exportaciones, los resultados obtenidos en las diversas investigaciones realizadas en la región; incluso, el conocimiento que tienen estos organismos de las PYMES que actualmente se encuentran exportando es bastante limitado. Esto se comprobó con el hecho de no contar con una base de datos de las PYMES exportadoras de la región.

Adicionalmente, estos organismos no cuentan con suficientes y adecuados recursos y capacidades para ejercer la promoción de exportaciones debido a la falta de apoyo gubernamental. Por una parte, se trata de organismos privados y mixtos que ofrecen sus programas y servicios a unos precios similares a los del mercado, de cara a garantizar la rentabilidad de sus recursos, lo que conlleva a que las PYMES que, en general, carecen de recursos financieros para llevar a cabo sus actividades productivas, comerciales, e internacionales, tengan dificultades para acceder a éstos. Además, el limitado presupuesto del que disponen estos organismos dificulta la adquisición de recursos necesarios para ejercer una mejor divulgación de sus programas y servicios al nivel regional y para contratar más y mejor recurso humano cualificado. En este sentido, se puede observar que Bancoldex, Segurexpo, Zeiky y Proexport sólo cuentan con 2 y 4 funcionarios respectivamente, los cuales pueden ser jóvenes estudiantes en prácticas o personas con alguna experiencia en atención al cliente; sus funciones están limitadas a proporcionar información a los directivos/empresarios de las empresas sobre los diversos programas y servicios que ofrece por cada organismo. Esto demuestra que los funcionarios de estos organismos carecen de experiencia y conocimientos en comercio internacional, específicamente, en lo que a exportaciones se refiere.

Lo anterior fue corroborado por el funcionario de Zeiky, quien argumenta que: *Pese al incremento observado y a los resultados obtenidos por este organismo, aún falta gestión, lo cual se debe a que existen muy pocos empleados*

*vinculados al Zeiky en Barranquilla... Aunque existen muchos organismos de promoción de exportaciones en la región, no existe aún una cultura exportadora, por lo que es necesario crearla a través de incentivos. Sin embargo, sólo se incentiva a las empresas grandes y a las PYMES que ya están exportando... sólo Proexport está creando dicha cultura a través de la contratación de personas idóneas y asesores expertos... la política gubernamental es poco clara y el gobierno local no le presta la debida atención, porque contrata funcionarios que no son idóneos para los cargos relacionados con la promoción de exportaciones. Las universidades están motivando más el emprendimiento y existe mucha desinformación para las PYMES en cuanto a la promoción de exportaciones, razón por la cual las medidas son muy poco utilizadas por éstas.*

Estos resultados nos permite concluir que el sistema de promoción de exportaciones del Caribe colombiano no es consistente con sus objetivos: 1. Desarrollar un amplio conocimiento de las oportunidades de exportación y estimular en las empresas el interés por exportar; 2. Asistir a las empresas en la planeación y preparación para involucrarse en mercados externos; 3. Asistir a las empresas en la adquisición de la experiencia y el conocimiento necesarios para entrar y desarrollar exitosamente los mercados externos; y 4. Apoyar las actividades en mercados externos, a través de ayuda organizativa y programas de costes compartidos (Serिंगhaus & Botschen, 1991:116). Por consiguiente, los organismos que ejercen la promoción de exportaciones deben reconocer los diferentes motivos para exportar, que tienen en cada una de las etapas de su proceso del desarrollo exportador, con el propósito de diseñar programas y servicios específicos, más que generalizados, dirigidos a los distintos grupos de empresas, acordes con la carencia de recursos y habilidades –barreras para la exportación– (Crick & Chaudhry, 1997; Whestead, 1995). Esto revela tanto la necesidad de compromiso de recursos y responsabilidad por parte del gobierno nacional y local hacia la promoción de exportaciones, así como el grado de dificultad y los costes asociados al acceso de las PYMES a los programas y servicios que forman parte del sistema de promoción de exportaciones que actualmente opera en el Caribe colombiano. Algo que, incluso, se constituye en una barrera más para la exportación que deben afrontar las PYMES exportadoras actuales y potenciales de esta región de Colombia, antes que una solución a las necesidades de las mismas.

En concreto, los resultados reflejan que el sistema de promoción de exportaciones del Caribe colombiano padece de las siguientes limitaciones: 1. Inadecuada articulación entre los organismos que forman parte del sistema; 2. Poca disponibilidad y aprovechamiento de recursos y capacidades/habilidades organizacionales y directivas; 3. Limitado conocimiento de las PYMES exportadoras de la región; 4. Poca adaptación de los programas y servicios a las necesidades de las PYMES de la región y a su nivel de desarrollo exportador; 5. Limitada participación de las PYMES en el diseño y reestructuración de los programas y servicios; y 6. Deficiencia en el diseño, seguimiento y evaluación de los programas y servicios.

De acuerdo con lo anterior, no es posible confirmar la proposición teórica P2: Los programas y servicios de promoción de exportaciones están directamente relacionados con las necesidades de las PYMES y con su nivel de desarrollo exportador.

- **PROPOSICIÓN 3:** Las PYMES que acceden a la promoción de exportaciones y perciben beneficios de ésta exhiben una intensidad exportadora superior que aquellas que no acceden, ni perciben beneficios provenientes de estos servicios.

En este apartado se pretende verificar si los resultados de exportación que exhiben las PYMES que acceden a la promoción de exportaciones son superiores a los de aquellas que no acceden a estos servicios. Por tanto, a continuación se realiza un análisis del uso de los programas y servicios, y de los beneficios percibidos por estas PYMES, para posteriormente, y mediante un ANOVA, verificar si existe diferencia significativa entre las medias de la intensidad exportadora de ambos grupos –las que hacen uso de la promoción de exportaciones y, las que no hacen uso del mismo–. Adicionalmente, se analizarán los resultados obtenidos por estas PYMES en cuanto al incremento de las exportaciones, la exportación a nuevos países más distantes, el canal de distribución, los contactos en el exterior.

Los resultados reflejan que el 54% de las PYMES de la muestra hacen uso de los programas y servicios de promoción de exportaciones. De éstas, el 88% ha percibido beneficios de la promoción de exportaciones –30

PYMES– (Tabla 19), lo cual indica que el 47% del total de la muestra percibe beneficios de estos programas y servicios. No obstante, de las que han constituido alianza con estos organismos, el 70% no accede a sus programas y servicios, el 19% accede a los relacionados con asesoría sobre gestión empresarial, asistencia técnica en procesos productivos y financiación; mientras que sólo un 11% de éstas accede a programas y servicios relacionados directamente con sus exportaciones (Tabla 20), las cuales consideran necesaria su participación en redes interorganizativas con organismos de promoción de exportaciones, cuando se proponen penetrar en nuevos mercados, y cuando carecen de un departamento de comercio exterior.

Por ello, la Tabla 21 refleja que no existe diferencia significativa entre las medias de la intensidad exportadora de los dos grupos. Por lo tanto, no es posible confirmar la P3: Las PYMES que acceden a la promoción de exportaciones y perciben beneficios de ésta, exhiben una intensidad exportadora superior que aquellas que no acceden y no perciben beneficios provenientes de estos servicios.

**Tabla 19**

Uso de promoción de exportaciones y beneficios percibidos de ésta

USO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES	BENEFICIOS OBTENIDOS DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES		
	NO	SÍ	Total
Recuento	4	30	34
% de USO DE LA PROMOCIÓN DE APOYO A EXPORTACIONES	12	88	100
% de BENEFICIOS OBTENIDOS DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES	100	100	100

**Tabla 20**  
 Programas y servicios de promoción de exportaciones  
 a los que acceden las PYMES

PROGRAMAS Y SERVICIOS	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría	3	5
Asistencia técnica	5	8
Exportación	4	6
Ninguna de las anteriores	44	70
Financiación y asesoría	4	6
Asesoría y exportaciones	2	3
Financiación y exportación	1	2
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

**Tabla 21**  
 Diferencia de medias de la intensidad exportadora entre las PYMES  
 que exportan haciendo uso de la promoción de exportaciones y  
 las que no hacen uso de ésta

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2516,100	4	629,025	,634	,641
Intra-grupos	46606,979	47	991,638		
<b>Total</b>	<b>49123,079</b>	<b>51</b>			

Con respecto a los resultados relacionados con la penetración a mercados psíquicamente más distantes, se encontró que sólo 3 PYMES de las que participan en alianzas estratégicas con organismos de promoción de exportaciones han adoptado una estrategia de diversificación geográfica. Asimismo, de las PYMES que poseen una amplia línea de productos, el 50% participa en redes interorganizativas, de las cuales, el 25% tiene alianzas con organismos de promoción de exportaciones. Si bien la promoción de exportaciones tiene un impacto indirecto en el proceso del desarrollo exportador de las PYMES estudiadas, ésta no ejerce un impacto directo y positivo en sus resultados internacionales. Posiblemente, porque los programas y servicios no se encuentran adaptados a las necesidades de las PYMES y por las razones anteriormente expuestas.

## 7. CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir que, de acuerdo con el modelo propuesto, el sistema de promoción de exportaciones del Caribe colombiano, pese a que sus programas y servicios se encuentran distribuidos entre los distintos organismos que operan en esta región, no están lo suficientemente orientados a las necesidades de las PYMES y no están utilizando mecanismos adecuados para su divulgación y conocimiento. Sin embargo, la confirmación de la **PROPOSICIÓN 1** demuestra que existen organismos cuyos programas y servicios ejercen un impacto indirecto en las PYMES que requieren mejorar ciertos recursos y capacidades necesarios para iniciar el proceso del desarrollo exportador. Algo que, según el modelo propuesto, se realiza durante la primera etapa. No obstante, si existiera un mayor conocimiento de éstos, se obtendría, como resultado, un fortalecimiento de la competitividad de las PYMES de la región, es decir, la superación de las barreras internas para la exportación que actualmente éstas afrontan y que las limitan para acceder a los mercados internacionales, los cuales se caracterizan por una alta competitividad, especialmente los de los países desarrollados.

Por otra parte, la **PROPOSICIÓN 2** no pudo ser confirmada, lo cual indica que la promoción de exportaciones no ejerce el impacto directo esperado a través de la oferta de programas y servicios más orientados hacia las necesidades de las PYMES, especialmente, a las actividades de exportación, es decir, las que se observan en la segunda y tercera etapa representada en el modelo: publicaciones, librerías, seminarios y diplomados, *workshops* asesoría, ferias comerciales, investigación de mercados, plan exportador, introducción a compradores extranjeros, catálogos, misiones comerciales, financiación de exportaciones, seguros para exportaciones, misiones al exterior. Por lo tanto, se requiere una mejor gestión por parte de los organismos encargados de ofrecerlos, en aras de mejorar los resultados obtenidos durante estas etapas.

Durante la tercera etapa representada en el modelo se espera que la promoción de exportaciones continúe ejerciendo un impacto directo en las actividades de exportación, por cuanto las PYMES requieren programas y servicios que les motiven a continuar con las exportaciones, a través

de la penetración en nuevos mercados, el incremento del volumen de éstas, y su expansión hacia mercados más distantes, entre otras, reflejando un incremento en los resultados de la exportación. No obstante, la intervención de los organismos de promoción de exportaciones durante esta etapa es más bien nula, teniendo en cuenta la falta de compromiso que se detecta en éstos, con relación al suministro de información confiable y veraz relacionada con la introducción a nuevos compradores extranjeros, catálogos, participación en misiones comerciales, financiación de exportaciones y seguros para exportaciones, tal como se expuso anteriormente. Existe poca relación entre la promoción de exportaciones y los resultados de exportación de las PYMES estudiadas, lo cual indica que las exportaciones que realizan actualmente se producirían con o sin la intervención de la promoción de exportaciones (Czinkota, 1996).

El sistema de promoción de exportaciones del Caribe colombiano carece de un modelo adaptable a las necesidades y barreras para la exportación que afrontan las PYMES y a su nivel de desarrollo exportador, a través del cual se diseñen los distintos programas y servicios, y que esté enfocado a las necesidades de las PYMES, no en forma generalizada, que posibilite la articulación de los distintos organismos que forman parte del sistema, el uso eficiente de los recursos y las capacidades con que cuentan éstos.

## Referencias

- Acopi/Fedesarrollo, 1996.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm, Networking for International market development. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 49-61.
- Czinkota, M. & Wongtada, N. (1997). The marketing of export promotion: an integrated model, *Journal of International Commerce*.
- Crick, D. & Czinkota, M. (1995). Export assistance another look at whether we are supporting the best programmes. *International Marketing Review*, 12 (3), 61-72.
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 76-94.
- Crick, D. & Chaudhry, S. (1997). Small businesses' motives for exporting the effect of internationalization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3 (3), 156-170.

- Crick, D. & Chaudhry (2000). UK agricultural exporters' perceived barriers and government assistance requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (1), 30-38.
- Czinkota, M. (1996). Why national export promotion. *International Trade Forum*, Issue 2, p10, 5p, 2 diagrams, 3c.
- Czinkota, M. (1994). Executive insights: A national export assistance policy for new and growing business. *Journal of International Marketing*, 2 (1), 91-101.
- Czinkota, M. & Nittawa, W. (1997, spring). The effect of export promotion on U.S. trade performance: an analysis of industry of internationalization. *The international trade journal*, XI, (1), 5-37.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. & Tse, K. (1993). Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs. *European Journal of Marketing*, 27 (4), 5-18
- Domínguez, L. & Brenes, E. (1997). The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in Americas: a vital linkages. *Journal of Business Research*, 38, 3-16.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Francis, J. & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21 (4/5), 474 – 495.
- Gillespie, K. & Riddle, L. (2004). Export promotion organization emergence and development: a call to research. *International Marketing Review*, 21 (4/5), 462-473.
- Grondin, D. & Grondin, C. (1994). The export orientation of canadian female entrepreneurs in New Brunswick. *Women in Management Review*, 9 (5), 20-30.
- Katsikeas, & Skarmeas, D. (2003). Organizational and managerial drivers of effective export sales organizations. An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1723-1745.
- Lages, L. & Montgomery, D. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures. An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 755-784
- Marulanda Gómez, E. (2004). La competitividad de las Pymes: Cómo ingresar exitosamente en el mercado globalizado. *El Empresariado Colombiano y el TLC*. Bogotá: Confecámaras.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32 (9/19), 785-802.



- Puyana, D. (2002). *Productividad y competitividad de las Pymes*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, Colombia.
- Rialp, A.; Martínez, P.C. & Rialp, J. (2005). El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso. *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), pp. 95-116.
- Rosa, P., Scott, M. & Gilbert, R. (1994). The internal change agent approach to export training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 18 (3), 17-22
- Seringhaus, F.H.R. & Botschen, G. (1991). Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Austrian companies, *Journal of International Business Studies*, 22 (1), 115-33.
- Seringhaus, R. & Guenther, B. (1991). Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Austrian companies. *Journal of International Business Studies*. First Quarter, 115-133.
- Seringhaus, R. & Rosson, P. (1988). Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands. *Internacional Marketing Review*, 15 (5), 398-412.
- Seringhaus, R. (1986, summer). The impact of government export marketing assistance. *International Marketing Review*, 55-66.
- Shamsuddhna, A. K. & Yunus, A. A. (2006). Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 (2), 93-110
- Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2), 59-70.
- Singer, T. & Czinkota, M. (1994). Factors associated with effective use of export assistance. *Journal of International Marketing*, 2 (1), 53-71.
- Westhead, P. (1995). Exporting and non exporting small firms in Great Britain: a match pairs comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1 (2), 6-36.
- Yin, X. & Yin, X. (2005). Can developing countries benefit from strategic export promotion?”, *Journal of Economic Studies*, 32 (1), 60-80.
- Yin, R.K. (1989). Case study research: design and methods, applied social research methods series. Newbury Park C.A.: Sage.