



**PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR
EN LA EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S**

Elaborado por:

NATALIA SUAREZ CARDONA

JOHAN DAVID RESTREPO VERGARA

Asesora: ANA MARIA SERRANO

Negocios Internacionales

Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2019

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia**

Institución Universitaria

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR
EN LA EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S**

Natalia Suarez Cardona

Estudiante de décimo semestre del programa Negocios Internacionales

natalsc0818@gmail.com

Johan David Restrepo Vergara

Estudiante de décimo semestre del programa Negocios Internacionales

johan.driv@hotmail.com

Asesora: Ana Maria Serrano, Docente,

amserrano@tecnologicodeantioquia.onmicrosoft.com

Recibido (29/11/2019)

Revisado (05/12/2019)

Aceptado (05/12/2019)

Resumen

El presente proyecto pretende formular una propuesta de diseño del departamento de comercio exterior dentro de la Empresa Industrias Offiline S.A.S, la cual pertenece al sector industrial-manufacturero, y se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de productos para el amueblamiento y diseño de espacios en Colombia. Se espera que la propuesta de departamento le permitirá establecer relaciones comerciales a nivel internacional, lo cual le aportará en la consecución de nuevos clientes, exportar sus productos, expandir su mercado, posicionar la marca y percibir un aumento en las utilidades. Además, de diversificar en proveedores de materias primas e insumos que permitan disminuir costos de producción. La metodología que se plantea, es un estudio de caso; el método estudio de caso es totalmente pertinente para la descripción deseada, dado que se han usado fuentes de referencia de manera cualitativa, entre ellos; Documentos de autores que definen el concepto de la globalización y la internacionalización de empresas en los últimos años, además, de archivos y registros que documentan el fenómeno de la política pública que incentiva las Pymes en Colombia. El método estudio de caso permitió la recolección de datos de manera cuantitativa, así como lo son: las dinámicas, cifras financieras, y exportaciones del sector industrial y manufacturero colombiano.

Palabras clave: Globalización, comercio exterior, internacionalización, proceso exportador e importador, competitividad.

Abstract

This project aims to formulate a design proposal for the foreign trade department within the company Industries Offiline S.A.S, which belongs to the industrial-manufacturing sector, and is dedicated to the manufacture, distribution and marketing of products for the furnishing and design of spaces in Colombia. It's expected that the proposal of department will allow him to establish commercial relations to international level, which will contribute in the attainment of new clients, to export its products, to expand it is market, to position the mark and to perceive an increase in the utilities. In addition, diversify into suppliers of raw materials and inputs that allow lower production costs. The proposed methodology is a study

case; the study case method is totally relevant for the desired description, given that reference sources have been used in a qualitative manner, among them, documents by authors that define the globalization concept and the internationalization of companies in recent years, as well as files and records that document the phenomenon of public policy that encourages SMEs in Colombia. The study case method allowed the collection of data in a quantitative manner, as well as the dynamics, financial figures, and exports of the Colombian industrial and manufacturing sector.

Keywords: Globalization, foreign trade, internationalization, exporting and importing process, competitiveness.

1. Introducción

Desde hace algunas décadas la internacionalización ha jugado un papel importante en el proceso de crecimiento de las empresas. La teoría clásica de la economía, establece que los procesos de internacionalización dan dinamismo al intercambio de bienes y servicios, establece que los países propenden a especializarse para producir bienes y servicios, por lo que esto se ve reflejado en los menores costos de producción y de intercambio. De esta forma, los negocios internacionales resultan en la división del trabajo, competitividad en costos, ampliación de mercado, aumento de utilidades y mejoras en la competitividad, permitiendo el progreso y desarrollo continuo de los países. De esta forma, un país importaría los bienes y servicios en los que no fuera productivo y exportaría aquellos bienes y servicios en los que se especializó y fuera eficiente (Garcés, s.f.).

Hoy en día la dependencia de la economía al sistema financiero internacional, con 184 países suscriptos al Banco Mundial, buscando generar prosperidad compartida en los países en desarrollo, proyecta escenarios de intercomunicación, configurándose la internacionalización como la medula espinal de los procesos de globalización (Banco Mundial s.f).

Además de las relaciones tecnológicas, financieras y políticas, los académicos de la globalización argumentan que importantes elementos nunca antes vistos de comunicación económica están teniendo lugar entre naciones, como lo son: comunicación corporativa, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, gestiones comerciales y el Internet.

Esto pone de manifiesto que mediante novedosos procesos tecnológicos los dispositivos móviles, la digitalización de la logística, y el comercio electrónico, permiten la interacción de instituciones, gobiernos, entidades y personas alrededor del mundo. Facilitando el libre intercambio de bienes y servicios entre estados y empresas. Por su parte, el comercio electrónico ofrece una gran ventaja a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), porque permite expandir el nicho de mercado en el que se opera y que por falta de poder adquisitivo no se puede hacer de manera física (Torres & Juárez, 2017).

La internacionalización estimula a las empresas a unirse al pensamiento global, para ello, las empresas equiparan la internacionalización a sus procesos administrativos como una estrategia de penetración en mercados extranjeros, en general, este panorama comienza a reflejar la importancia de la gestión de conocimiento, y que es factible su aplicación al ámbito de las Pymes en Colombia, dado que su influencia aporta positivamente al desempeño exportador del mercado (Tabares S. , 2012).

La globalización les ha permitido a los países ampliar el espectro de sus economías, es por ello que las empresas han utilizado la internacionalización como un método de ampliar su oferta y demanda de productos y servicios, y a su vez disminuir los costos de transacción mediante los acuerdos comerciales y cuotas pactados bilateralmente. La internacionalización permite convenir intercambios de conocimientos, experiencia y tecnologías de la información, acercando las empresas a una economía de escala que le permita aumentar sus beneficios financieros, entre otros. En el caso de Colombia, es evidente que el ciclo de desarrollo ha sido mejor, en comparación con países de sus mismas características. Las empresas colombianas han alcanzado un alto rendimiento, absorbiendo con gran eficiencia el conocimiento en materia de comercio exterior y traduciéndolo en producción y servicios

óptimos para su exportación cumpliendo con los requerimientos gubernamentales y las exigencias internacionales. Dado que el mercado es operado por un número reducido de vendedores y a la capacidad de adaptación a las condiciones del medio, han generado un entorno favorable para la internacionalización de las empresas del sector industrial (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

En un contexto nacional para la industria manufacturera colombiana el consumo de los hogares, según él las cifras de Mincomercio, el PIB ha sido positivo desde el 2014, año en el que registró un crecimiento del 4,4%. En los últimos 12 meses a enero de 2019, la demanda interna de productos de la industria manufacturera registró un crecimiento de 3,5%, lo que refleja una mejor dinámica de sus ventas reales, y las exportaciones industriales crecieron 8,6%. El comportamiento positivo entre 2014 y 2017 fue impulsado en su orden por el consumo: de bienes durables, de servicios y de no durables (Mincomercio, 2019).

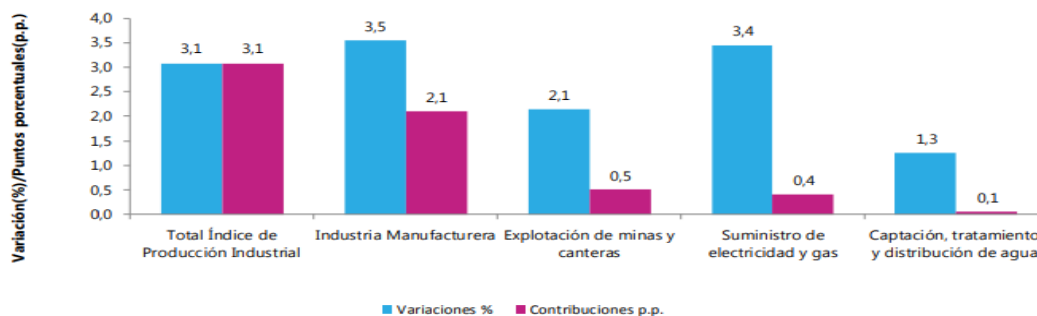


Figura 1: Variación y contribución anual del Índice de Producción Industrial por sectores industriales.

Cálculos DANE con información de EMMET, Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), Agencia Nacional de Minería (ANM), Gestor del Mercado del Gas en Colombia BEC, XM, EAAB, EPM, EMCALI.

Los cuatro sectores industriales presentaron variaciones positivas, la industria manufacturera presentó una variación de 3,5%; Explotación de minas y canteras de 2,1%; Suministro de electricidad y gas de 3,4%, y Captación, tratamiento y distribución de agua de 1,3%. De las 26 actividades industriales 19 presentaron variaciones positivas contribuyendo con 3,6 puntos porcentuales a la variación total, las actividades que se destacaron por su contribución positiva fueron: elaboración de productos alimenticios con una variación de 5,5%;

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

elaboración de bebidas con 7,6% y extracción de hulla (carbón de piedra) con 4,5%. En el periodo enero - julio 2019, la industria manufacturera y explotación de minas y canteras presentaron una variación positiva de 1,8% respectivamente; Suministro de electricidad y gas de 3,4% y Captación, tratamiento y distribución de agua de 1,5% (DANE, 2019).

Por su parte, la industria manufacturera tiene una buena proyección en el país; en los últimos cinco años, la cadena industrial del mueble y la madera ha mantenido una participación constante en el PIB total de Colombia. Según los datos más recientes publicados por el DANE en la Encuesta Anual Manufacturera de 2017, los 8.214 establecimientos industriales de los que se obtuvo información ocuparon un total de 717.651 personas, de las cuales 587.343 fueron contratadas directamente por las industrias (425.349 permanentes y 161.994 temporales directos), 105.731 a través de agencias especializadas en servicios de suministro de personal; 22.084 aprendices y 2.493 propietarios, socios y familiares. Por otra parte, estos establecimientos registraron una producción bruta de \$243 billones, un consumo intermedio de \$155,3 billones y un valor agregado de \$87,6 billones (DANE, 2019). Como se evidencia con los datos estadísticos, se observa que el momento actual de la economía, es oportuno para la expansión de esta industria al exterior.

Este trabajo tiene como objetivo proponer por medio de una metodología de caso, el diseño de un departamento de comercio exterior de la empresa Offiline S.A.S, empresa familiar fundada en 1978 y que se configura hoy en día como una de las empresas más importantes en el mercado de compra y venta de muebles del país. Sin embargo y pese a que hoy en día cuenta con cuatro (4) plantas de producción consolidadas, esta no cuenta con un departamento de comercio exterior, por lo que sus ventas se limitan al mercado local y nacional.

Este trabajo ha sido dividido en cinco secciones: la primera describe las bases teóricas y conceptuales de la internacionalización de empresas; la segunda presenta la revisión de una aproximación a la internacionalización de empresas en el extranjero, algunos casos emblemáticos de empresas extranjeras y colombianas; la tercera presenta las reflexiones de

internacionalización en torno a las Pymes colombianas y en cuanto a la política pública en Colombia que incentivan la internacionalización de las Pymes; en la cuarta se describe la propuesta de diseño del departamento de comercio exterior en la empresa Industrias Offline S.A.S; y por último en la quinta sección se establecen las principales conclusiones, recomendaciones y limitaciones.

2 Antecedentes del problema

Debido al crecimiento de la globalización y a la reducción de las barreras comerciales, la internacionalización de empresas se ha convertido en un fenómeno de constante crecimiento y evolución. Wild, Wild & Han (como se cita en Tabares, 2012) plantea que, la globalización incentiva a las empresas a comenzar el camino de la internacionalización, mediante la competencia derivada de los países con mayor desarrollo en tecnología e infraestructura, de esta manera se da la transnacionalización de las economías que convergen entre sí. La globalización es por defecto el epicentro donde se reúnen empresas, consumidores, trabajadores, instituciones financieras y gobiernos de todo el mundo, generando negociaciones y acuerdos temáticos (productivos, socioeconómicos, políticos, culturales), de esta manera las fuerzas externas de un país afectan al sector empresarial y productivo de otro.

Dentro del marco de la internacionalización se refleja el impulso de las empresas por adaptarse al pensamiento global. Con ello, las empresas asimilan la internacionalización a sus procesos administrativos como una estrategia de incursión en mercados extranjeros, convirtiéndose la internacionalización en materia de estudio indispensable para el área de los negocios internacionales. En general, este panorama comienza a reflejar la importancia de acrecentar los estudios en la internacionalización de la empresa en Colombia (Tabares, 2012).

Hoy en día, las Pymes colombianas se enfrentan no solo a la competencia local y nacional, sino también a los competidores extranjeros que ingresan al país que buscan obtener una mayor participación del mercado y poder posicionarse. El proceso de globalización de la economía colombiana, comienza en 1991 con la apertura económica y con esta, se inicia el proceso de privatización y procesos de descentralización fiscal, administrativa y política, que dan la entrada a la implementación del modelo neoliberal. Todo ello impulsado por un

contexto global que propondría cada vez más, por el aumento de la globalización, del comercio internacional y por el aumento del flujo internacional de capitales. Esto se materializa hoy con el aumento de los procesos de integración económica, en todo el mundo (Figueroa, 2007).

Uno de los resultados del proceso de internacionalización es el aumento del intercambio de bienes y servicios, el incremento de los movimientos de información, de personas y de capitales entre países, conduciendo a la evolución y sofisticación de las relaciones internacionales. De esta manera los Tratados de Libre Comercio (TLC), surgen con la intención de generar unas normas comunes entre los países interesados en iniciar procesos de intercambio de bienes y servicios, esta figura se adopta bajo algunas restricciones previamente negociadas y posteriormente aceptadas. Los TLC son entonces una forma de acuerdo entre dos o más países que quieren reglamentar, potencializar e incrementar sus relaciones comerciales.

Ante la llegada de los TLC se extiende el temor de que la economía global absorbiera los sectores macroeconómicos produciendo un déficit empresarial. Por lo que las empresas con insuficiente infraestructura, poco poder de adquisición e ineficientes en términos de costos y ventas, están condenadas a desaparecer. Sin embargo, este temor en el contexto de la economía colombiana no es un reflejo de la realidad, porque el comercio exterior ha permitido que las Pymes se diversifiquen y ha sido un factor que las impulsa a la vez, en la medida en que estas se abren hacia el exterior, se presentan nuevos renglones de exportación, dentro de la balanza de pagos nacional (Montoya, 2014). Un ejemplo de TLC emprendido por Colombia, es el tratado de libre comercio con Estados Unidos entrado en rigor en el 2006, el cual da la apertura de acceso preferencial de productos nacionales a otros mercados, induciendo el aumento de la productividad, las exportaciones y la inversión de productos y servicios existentes o nuevos, como lo son las exportaciones de biocombustibles hacia los Estados Unidos.

Por su parte, las empresas colombianas han asumido el proceso de internacionalización con competencia de calidad, mejorando la productividad y sus sistemas de gestión empresarial,

intentando estar a la medida de las exigencias del entorno internacional. No obstante, no se debe considerar solo las exportaciones como fuente de crecimiento de la economía, las importaciones también son un factor primordial en el desarrollo de la estructura comercial de un país, por lo que el incremento de importaciones de maquinaria y equipo ha permitido modernizar el aparato productivo nacional. Además, los bienes y servicios importados también se han puesto al alcance de los consumidores, los cuales se pueden beneficiar debido a la mayor variedad de bienes y servicios a precios razonables (Montoya, 2014).

Es claro que el Estado colombiano tiene un interés firme en la internacionalización de su economía, pues ésta genera buenas oportunidades a los exportadores y a su vez atrae inversión extranjera, dos requisitos fundamentales para el crecimiento económico del país (Portafolio, 2008).

Revisión de Literatura

Acercamiento al contexto histórico

Desde 1948 hasta 1994, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) estableció las reglas aplicables a una gran parte del comercio mundial, y en este espacio de tiempo hubo períodos en los que se registraron algunas de las tasas más altas de crecimiento del comercio internacional.

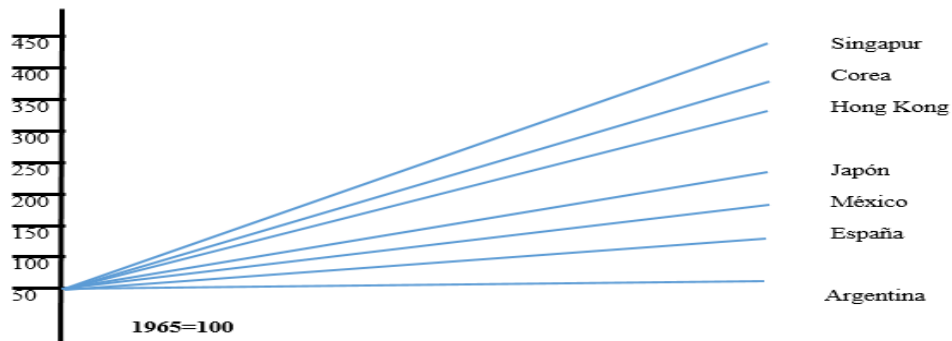


Figura 2: Crecimiento del producto nacional per cápita en los años 1965-1985.

Elaboración propia con base en Echezárrga, 1991.

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

En el año 1945 iniciaron 15 países las negociaciones encaminadas a reducir y consolidar los aranceles aduaneros, acababa de terminar la Segunda Guerra Mundial y los países querían estimular con prontitud el libre comercio y liberarlo paulatinamente de las medidas proteccionistas que seguían en vigor desde comienzos del decenio de 1930. La Conferencia de La Habana comenzó el 21 de noviembre de 1947, la carta de la OIC (Organización Internacional del Comercio) fue aprobada en La Habana en marzo de 1948, el GATT se convirtió en el único instrumento multilateral por el que se rigió el comercio internacional desde 1948 hasta el establecimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995 (Echezárraga, 1991). Por esa misma época (1944) el Banco Mundial (BM) nacía y con este el Banco Interamericano para la Reconstrucción y el Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF), entidades de tipo financiero, con el propósito de proporcionar financiamiento, asesoría y asistencia técnica a los gobiernos de los países en desarrollo. La AIF se concentra en los países más pobres del mundo, en tanto que el BIRF otorga asistencia a los países de ingreso mediano y los países pobres que tienen capacidad crediticia (Banco Mundial s.f).

A mediados de 1960 la Ronda Kennedy dio lugar a un Acuerdo Antidumping del GATT y una sección sobre el desarrollo. En 1970 se dio lugar a La Ronda de Tokio, se dio la ocasión de tratar temas concernientes al comercio exterior además de los aranceles y cuotas, y de mejorar el sistema. En La Ronda Uruguay que se configuro entre 1986 y 1994, fue la de mayor importancia dando como resultado la creación de la OMC y con esta, a un nuevo conjunto de acuerdos y reglas comerciales.

Gran parte de la historia de esos 47 años se escribió en Ginebra en los escenarios supranacionales impulsados desde la Organización de Naciones Unidas (ONU). No obstante, se traza una ruta que se extiende por distintos continentes: de la Habana (Cuba) en 1948 a Marrakech (Marruecos) en 1994, pasando por Annecy (Francia), Torquay (Reino Unido), Tokio (Japón), Punta del Este (Uruguay), Montreal (Canadá) y Bruselas (Bélgica) (Organización Mundial del Comercio[OMC], 2019).

A finales de la década de los 90's cae el muro de Berlín, y con él se disipa el fantasma del modelo socialista encarnado en los años de la posguerra y vividos hasta los 90, esto produce

que los países de la Europa central y oriental antes satélites de la Unión de Republica Socialista Soviética (URSS), por esa época rebautizada como Rusia, comienzan a liberalizar sus economías. Por su parte, en este lado del continente, entra en vigor el acuerdo de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá por sus siglas en inglés NAFTA, primer acuerdo del mundo en el cual dos economías de ingresos altos, se unen con un país de ingreso medio-bajo, para configurar un TLC. Por otro lado, luego del largo periodo de reconstrucción producto del daño ocasionado por la bomba atómica, la mayoría de fabricante de automotores japoneses muestran intención de abrir fábricas en territorio europeo, ven en Europa un mercado potencial para la comercialización y venta de sus productos automotrices (Echezárraga, 1991).

Durante 1991 varios acontecimientos sociales e históricos marcan hitos importantes. Hechos como el comienzo del proceso privatizador en Europa del este, el acuerdo de libre comercio entre México y Estados Unidos, materializados en el NAFTA, compañías como Honda y Toyota superan a la compañía Norteamérica Chrysler en el mercado de los EEUU, Chile es el primer país endeudado en obtener un nuevo crédito internacional; son una muestra de que el estado de cosas de la economía mundial estaba cambiando. Por esa misma época la comunidad europea elimina las ultimas barreras a la libre circulación de bienes y personas. Se reabren los procesos negociadores con Austria, Noruega, Suecia, Turquía, entre otros (Echezárraga, 1991).

Para Mcluhan (1898), el mundo se interconecta y da forma a su teoría de globalización mediante lo que el autor denomina la "Tetráde", red eléctrica con un contacto masivo entre sociedades diferentes a un nivel global, es decir el autor establece como las masivas tecnologías de comunicación han ocasionado en todo el mundo frecuentes acercamientos de interacción cultural, social, política y económica. El autor evidencia que "En la segunda mitad del siglo XX, el Este correrá en dirección de Occidente y éste abrazará el orientalismo, todo en un intento desesperado para poder soportarse, para evitar la violencia. Sin embargo, la clave para la paz es comprender ambos sistemas en forma simultánea" (Mcluhan, 1989, pp. 20).

McLuhan, inventó el concepto “Tetráde” como una forma de interpretar lo acústico y visual en los modernos aparatos y artefactos (Maquinarias, Tecnología de la información, Transporte, Plataformas Marítimas, etc.) que son usados para desarrollar el cambio cultural, social, político y económico que hacen parte de la globalización, es decir, la conciencia y los pensamientos del hombre son transformados en sistemas de información proyectados a través de la electrónica, lo que permite que las naciones creen lazos más estrechos (McLuhan, 1989, pp. 23).

La investigación de McLuhan evidencia que las estructuras tecnológicas y los medios de comunicación de la sociedad son parte esencial de una composición lingüística, que a su vez hacen parte del mismo lenguaje que asimila el hombre del entorno que lo rodea. Esto se aprecia en como las empresas han ido desarrollando estrategias de posicionamiento de acuerdo factores internos y externos, ya sean demográficos, geográficos, políticos, económicos y culturales (McLuhan, 1989).

Por otro lado, la palabra “aldea global de la información” ha causado un gran impacto en el curso económico internacional, es evidente como hay repercusiones políticas y culturales en el modelo capitalista a escala global. Según (García, 2010), la globalización tenderá a favorecer más a un pequeño grupo de países altamente desarrollados, en detrimento de la mayoría de la población del planeta, haciendo difícil superar los retos del desarrollo humano.

Por otro lado, las fuerzas de la globalización han tomado participación a todas las escales sociales; para (Norton, 2000), la política de comercio exterior puede incentivar o desacelerar la producción de un país, por medio de incursión externa de competidores influyendo en los precios y las cantidades de los productos que se importan en el país, en comparación con los precios internos del mercado y el valor de la moneda frente a las exportaciones.

De la misma manera, los gobiernos a partir de las políticas públicas monetarias, de precios o tributarias, establecen mecanismos para proteger los mercados internos, por ejemplo, un arancel impuesto a las importaciones encarece los precios, con respecto a los precios del mercado interno, configurándose como una protección a sus empresarios locales. Algunas estrategias como las políticas antidumping, los aranceles y las cuotas por el lado de las

importaciones, y varios tipos de incentivos cuando se trata de las exportaciones, aparecen como estrategias que incentivan y dinamizan las relaciones internacionales. En algunos casos se usa una combinación de cuotas y aranceles conocidas como “cuotas arancelarias”, estrategias comerciales que protegen los déficits en las balanzas de pago, ya que aumentan los aranceles cuando las importaciones exceden una cantidad determinada (Norton, 2000).

Según la OMC, el impacto de las nuevas tecnologías en los medios de comunicación se refleja en la gran interconectividad entre países, permitiendo que las barreras aduaneras y arancelarias disminuyan progresivamente dando lugar a una transnacionalidad del comercio (OMC, 2019).

En 1997 en contraste con los aportes de McLuhan, el autor Ulrich Beck en su libro “¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización” describe al proceso globalizador como un enemigo del sistema, sugiriendo que este corre el riesgo de ser politizada, con lo que las empresas pueden usar el poder negociador para influir en las decisiones gubernamentales (Beck, 1998).

El autor evidencia que, en Alemania, los beneficios de las empresas han aumentado desde 1979 en un 90%, mientras que los salarios sólo lo han hecho en un 6%. Denominando a las grandes multinacionales como las grandes benefactoras de la globalización percibiendo la mayor ganancia, y en muchos casos son estas empresas las que direccionan el rumbo de la política fiscal, reduciendo el ingreso de los gobiernos (Beck, 1998).

Dentro del contexto latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fue establecida durante la época de la postguerra, su objetivo es contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social (CEPAL, 1984).

No obstante, en el transcurso la década de los 60's, la unión de Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay, tiene como resultado la creación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) mediante el Tratado de Montevideo.

Posteriormente se incorporaron Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela. (History Chanel, 1960). Por su parte, el Tratado de Montevideo (TM80), el cual se configura como un marco jurídico global constitutivo y regulador de ALADI, fue suscrito el 12 de agosto de 1980, estableciendo los siguientes principios generales: pluralismo en materia política y económica; convergencia progresiva de acciones parciales hacia la formación de un mercado común latinoamericano; flexibilidad; tratamientos diferenciales en base al nivel de desarrollo de los países miembros; y multiplicidad en las formas de concertación de instrumentos comerciales (ALADI, 1980).

Desde la década de los 90, la mayoría de países centroamericanos y suramericanos, han abierto sus economías firmando tratados de libre comercio. Colombia por su parte firmó el tratado de libre comercio con Suiza, Canadá y Estados Unidos en 2012, en el mismo año se firmó la alianza del pacífico entre Colombia, México, Perú y Chile, y en 2013 el tratado de libre comercio con la Unión Europea, en 2010 la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC-EFTA), en 2010 el Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y los Estados AELC (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein), en 2014 fue aprobado el acuerdo comercial entre Colombia y Corea del Sur, en 2007 fue firmado TRIÁNGULO NORTE y entró en vigor de manera bilateral así: Colombia - Guatemala en noviembre de 2009, Colombia - El Salvador en febrero de 2010 y Colombia - Honduras en marzo de 2010 (Mincomercio, 2018).

Antes de los tratados de libre comercio el desarrollo productivo de Colombia se focalizó en las principales ciudades, Bogotá, Medellín, Cali, lejos de los puertos marítimos, dado que dicho desarrollo corresponde en función de la economía interna y se pensó en los consumidores domésticos. En el año 2006 el país dio el paso de integración a la economía mundial mediante la apertura unilateral de la suscripción de tratados de libre comercio (Berghe E. , 2014).

Colombia ha firmado acuerdos comerciales en la región en un menor porcentaje que la mayoría de países vecinos, razón por la cual el comercio internacional no se ha desarrollado y diversificado tanto como países líderes en la materia, tales como Chile, México y Argentina. Para mejorar esta perspectiva Colombia debe ampliar su oferta con productos

emergentes, soportados en las tecnologías y conocimientos que rigen los estándares internacionales de clase y calidad (Berghe E. , 2014).

Las empresas que convergen en la actividad comercial internacional tienen más posibilidad de transformación y crecimiento mediante la experiencia, en lo cual radica la importancia que tienen los departamentos de comercio exterior, tanto para el país, como para las empresas en particular.

Aproximación a la internacionalización de empresas en el extranjero. Algunos casos emblemáticos.

A través de los diversos ejemplos de internacionalización de empresas observados en el ámbito de la globalización, se destaca la importancia del por qué iniciar el proceso de internacionalización, mediante la muestra de las siguientes empresas; La empresa española Freixenet, con estrategias de exportación indirecta. La empresa Sonda Ltda. Con estrategias de filiales y exportación directa. La empresa Mario Hernández con estrategias de especialización del mercado. La empresa Muebles Jamar con estrategias de unidades externas.

Caso empresarial Freixenet.

La empresa Freixenet de origen español, es productora de vino espumoso denominado champagne, conocido por los fabricantes españoles por el nombre de cava. La empresa logró consolidarse en el mercado nacional a principio de siglo y gracias a la visión de su dueño Pedro Ferrer, comenzó a realizar exportaciones esporádicas a Islandia y otros países, posteriormente incursionó en el mercado americano produciendo cava en Estados Unidos y la plantación de viñedos en América.

En los inicios de internacionalización de la empresa, Ferrer se dedicó a viajar por Europa en busca de oportunidades de exportar su producto, y encontró en Inglaterra una gran ocasión, debido a su alto consumo de vino y a su poca producción local, de esta misma manera buscando socios en Estados Unidos y México abrió nuevas filiales y viñedos, lo que le abrió las puertas al mercado latinoamericano. Después de realizar todo este proceso de

internacionalización se convirtió en el mayor productor de vino espumoso del mundo (Echezárraga, 1991).

¿Qué Hacer?: Estrategias de Entrada: La empresa comenzó con exportaciones ocasionales, utilizando una estrategia de exportación indirecta, siendo esta una forma de no comprometer recursos y asumir riesgos, debido a que no se había formalizado su salida al exterior. Lo que le permite experimentar en el campo de la exportación y conocer sus aspectos burocráticos, financieros y logísticos, también se destaca la concesión de una licencia, que permite probar el potencial del mercado marginal.

COMPROMISO DE RECURSOS Y RIESGO	Alto				Subsidiaria Producción
			Joint- Venture		
		Filial ventas			
	Licencia				
	Exportación Indirecta	Exportación directa			
Bajo	GRADO DE CONTROL Y POTENCIAL DE BENEFICIOS				Alto

Tabla 1: Estrategias de entrada y operación en mercados externos.

Elaboración propia con base en Jarillo & Martínez, 1991.

¿Cómo avanzar a una exportación directa?: Como se menciona anteriormente, Ferrer viajó a Estados Unidos para explorar el mercado americano, teniendo una buena acogida y firmando contrato con un importador local para distribuir en todo el país. Siendo la estrategia de importador-distribuidor una buena manera de entrar en un vasto y difícil mercado. Posteriormente utilizando la misma estrategia, descentralizó la distribución nacional en 50 importadores-distribuidores ubicados en cada estado del país, con el fin de abarcar y penetrar más el mercado.

Dada la magnitud de la operación se consolidó una filial en New Jersey, Freixinet USA, Inc. Filial encargada de alimentar el trabajo de los importadores-distribuidores, de resolver los problemas relacionados a embarques y logística interna, manejo de stocks, manejar la publicidad y los puntos de venta (Jarillo & Martínez, 1991).

Resultados del proceso de internacionalización: Las estrategias utilizadas por Freixenet dieron como resultado un aumento de sus exportaciones, de 46.000 cajas que exportaba inicialmente pasó a 100.000 y posteriormente a 800.000, lo que significó unos 110 millones de dólares en la década de los 80 y 90. El caso de esta empresa demuestra cómo se pueden ir perfeccionando las estrategias de operación en mercados externos a medida que se va conociendo las características de cada mercado, sus consumidores, políticas y competidores, mediante la experimentación de aciertos y errores propios (Jarillo & Martínez, 1991).

Caso empresarial Sonda Ltda.

La empresa Sonda Ltda. perteneciente a la industria de software en Chile, lidera el mercado de este producto en el país, compitiendo contra grandes multinacionales como IMB, Unisys, NCR, entre otros. En la década de los 90 sus exportaciones eran pequeñas mientras que sus desarrollos en software se daban a conocer en el exterior (Jarillo & Martínez, 1991).

Argumento diferencial: Mientras que las grandes multinacionales requieren de altos salarios y costos para la sustentación del recurso humano e infraestructuras, la empresa chilena tiene una ventaja frente a economías desarrolladas como la japonesa, europea y norte-americana, porque la situación local es similar a la de los demás países en desarrollo, específicamente los de latino- américa, contando con la experiencia de la creación de aplicaciones para instituciones locales, en industrias como la banca y finanzas, transporte, salud, minería, etc.

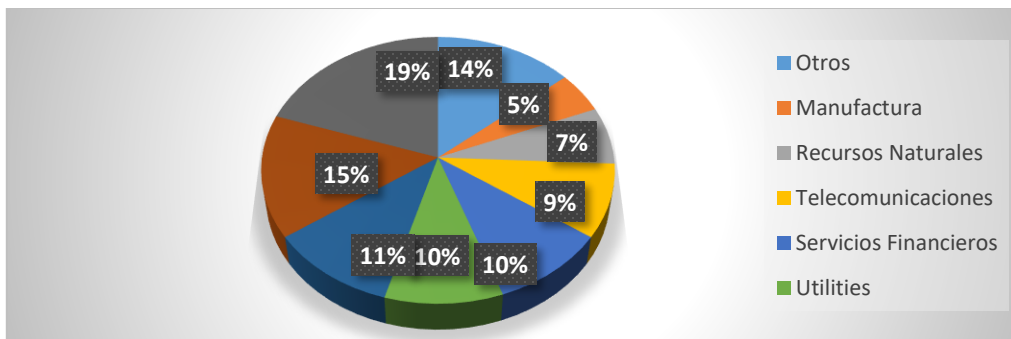
Esta ventaja competitiva se evidencia, en que Sonda cuenta con un know-how de los requerimientos de la región, implementando softwares para manejar bases de registro civil y seguridad social en Chile, y que son aplicables a otros países latino-americanos con necesidades similares, a diferencia de las compañías norte-americanas que no poseen

conocimiento a tales requerimientos, dado que en Estados Unidos no se maneja registro civil y el modelo de seguridad social es muy diferente.

La segunda ventaja competitiva es el precio del software, que es significativamente inferior al de las compañías americanas, mientras que un sistema implementado por una compañía americana puede costar entre unos 30.000 a 40.000 dólares, el de la empresa chilena ostenta entre los 6.000 y 7.000 dólares (Jarillo & Martínez, 1991).

Metodología Expansionista: Sonda emprendió su expansión internacional abriendo filiales en otros países, como en Argentina donde poseen una subsidiaria con más de 100 personas, que venden el software localmente, adicional, concretó un joint-venture con socios peruanos en Perú para producir y vender software con una participación del 50%, en Indonesia abrió una oficina con personal permanente para la implementación del software que se ha vendido allí, posteriormente, realizó un joint-venture para penetrar el mercado del sudeste asiático con una empresa del sector local, y para finalizar abrió una oficina en Miami-Estados Unidos con la intención de explorar y buscar oportunidades en ese mercado, respuesta que fue bien acogida por la multinacional americana Digital Equipment Corp. acuerdo mediante el cual Sonda distribuye los equipos y sistemas de Digital y a su vez ellos ofrecen el software de Sonda (Jarillo & Martínez, 1991).

Figura 3: Clientes Sonda Ltda. (Sonda Ltda., 2019).



Clientes: Ecopetrol, Grupo Aval, Bancolombia, Davivienda, Colpatria, Claro, Telefónica, Falabella, Une, Colsanitas, Bienestar Familiar, Sodimac.

Elaboración propia.

Estrategia de Internacionalización: Asumiendo la postura de exportación regular por parte de Sonda, cuadra perfectamente la estrategia de exportación directa, en la cual se dan etapas de apertura y establecimiento de filiales en otros países, esto con el fin de aumentar las ventas y dar soporte permanente post-venta, también se evidencia la estrategia de exportación directa, en la realización de acuerdos contractuales como los joint-venture entre las empresas (Jarillo & Martínez, 1991).

Tabla 2: Ejes Estratégicos Sonda Ltda. (Sonda Ltda., 2019).

Gestión del Cambio Integral	
Mejorar y transformar	1 Oferta orquestada
Experiencia del cliente	2 Gestión integral del cliente
Top of Mind del cliente	3 Posicionamiento regional
Ágil y adaptable, orientada al cliente y servicio	4 Organización ágil
Mejorar y simplificar	5 Excelencia operacional
Desarrollo de capacidades	6 Conexión con ecosistemas
Capacidades y crecimiento	7 Crecimiento inorgánico

Elaboración propia

Resultados del Proceso de Internacionalización

La empresa Sonda es una de las de mayor éxito nacidas en Chile, generando unos 45 millones de dólares en la década de los 90, y ahora percibiendo montos en billones de dólares, teniendo participación en los mercados americanos y latinos, le han permitido consolidarse a la par de empresas como IBM y realizar alianzas con Cisco, Microsoft, Hewlett Packard, McAfee, Oracle, entre otros.

Tabla 3: Evolución del mercado de TI (Sonda Ltda., 2019).

Productos y Servicios	Tasa Anual Compuesta de Crecimiento (CAGR)	
Aplicaciones	11.9%	
Servicios de TI (Proyecto de Outsourcing)	8.7%	
Iaas	36.4%	
Año	US BILLIONS	8.6% CAGR
2018	\$ 5.5	
2021	\$ 7.1	

Elaboración propia

Algunos casos emblemáticos en el contexto colombiano.

Caso Empresarial Mario Hernández

Un caso emblemático local, es el caso de Mario Hernández, que inicia su actividad comercial en 1973 con un almacén para comercializar sus productos fabricados en cuero colombiano. Sus productos eran los más costosos del sector, dado a la exclusividad de sus diseños y la calidad del producto. En tan solo 2 años abrió 8 almacenes en la capital y en las principales ciudades del país, ganando renombre y posicionando la marca.

En sus inicios estableció un almacén en la ciudad de Bogotá llamado Cuerolandia, donde vendía chaquetas y bolsos de cuero producidas por un vecino, siendo la venta de estos productos muy exitosa, y generando grandes utilidades. No obstante, decidió no ser solo comercializador de productos, dejando de lado la venta de productos terminados por marroquineros satélites, emprendió en la producción de productos exclusivos e innovadores que lo diferenciaran de la competencia, productos basados en los gustos de los clientes y enfocados en la calidad. De esta manera quedo establecida la fábrica de cuero, la cual, solo producía los diseños de Mario Hernández.

Expansión al Mercado Exterior: En 1979 comenzó a proyectarse hacia los mercados internacionales, la innovación de sus diseños y la alta calidad incluso superaban los parámetros exigidos internacionalmente, por lo cual su nicho fue desde el principio el estrato alto. De esta forma vendiendo en boutiques exclusivas comenzó a exportar a Venezuela,

Panamá, Argentina, Brasil, Uruguay y México. Aprovechando el tratado de libre comercio con Estados Unidos abre un almacén en dicho país (Berghe E. , 2014, págs. 133-147).

Actualmente, Mario Hernández dirige una exitosa empresa de marroquinería que lleva su nombre y cuenta con más de 500 colaboradores. Dentro de su labor social incluye un programa a través del cual ya ha entregado 25 casas a sus empleados, y desarrolló una alianza con una importante caja de compensación para otorgar incentivos y préstamos para compra de vivienda. La marca Mario Hernández es un pilar para la industria manufacturera colombiana, un referente del sector industrial, su caso de trabajo empírico y constante, se transformó en una de las marcas de más alta calidad y valor en el mercado. El prestigio ganado a nivel nacional, le permitió avanzar al mercado internacional, convirtiéndose en una empresa exportadora de producto de marroquinería, cuenta con más de 50 tiendas en diferentes países de Latinoamérica, pero la visión de su gestor es amplia y por ello vive en constantes planes de expansión y crecimiento. Así mismo como la marca Mario Hernández, Industrias Offline S.A.S. podría exportar sus productos de alta calidad y diseño innovador a mercados extranjeros, aprovechando los tratados de libre comercio vigentes.

Estrategias de Vinculación al Comercio Exterior: Mediante la participación activa en Ferias Internacionales para dar a conocer la marca Mario Hernández, estas ferias le permiten adquirir conocimiento exclusivo de la industria del cuero, y consolidarse como una de las personas más conocedoras de la industria en el país. A su vez las ferias internacionales le mostraron el camino hacia el mercado globalizado, investigando constantemente la tendencia de la moda, participando en los congresos anuales del mercado de la moda, en la semana internacional de la moda, en stands donde resalta las bondades del cuero y la excelencia de la mano de obra colombiana.

El aprendizaje de la industria del cuero lo llevó a viajar a China, Brasil, Italia y Perú, mercados procesadores y fabricantes de productos de cuero, para aprender sus estrategias de producción y mercadeo. Lo que lo impulsó posteriormente a abrir mercados en Nueva York y boutiques en Europa.

Caso Empresarial Muebles Jamar

La marca Jamar fue fundada en 1951 por Jaime Naimark, con su primer almacén en el céntrico e histórico corazón de Barranquilla, esta empresa genera 1.300 empleos directos y 8000 indirectos en el sector del diseño de muebles. Jamar cuenta con 20 tiendas, 15 ubicadas en Colombia y 5 en Panamá y facturó ventas anuales superiores a los \$277.278 millones.

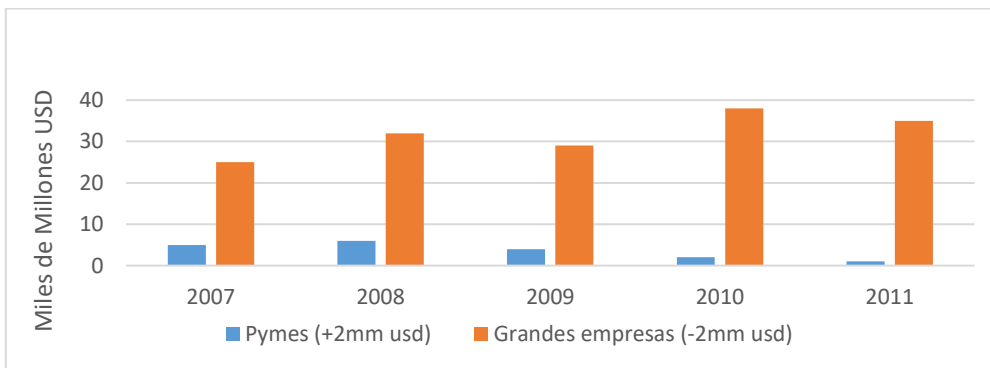
La compañía ofrece posibilidades de negocio a más de 55 empresas independientes fabricantes de mobiliario, denominadas Unidades Externas de Producción, lo que permite que el 90% de productos que ofrece en sus tiendas sean fabricados en el país. Una de las metas de Jamar en este año es ampliar su mercado internacional especialmente a Centroamérica. La compañía barranquillera, tiene cinco tiendas en Panamá y desde 2009 exporta el 10% de su producción a ese país. En Panamá la marca está presente desde agosto de 2007 en la tienda Jamar Vía España, la cual cuenta con más de 2.000 mts² de exhibición. Tres años más tarde, en noviembre de 2010, abrimos la segunda tienda en el Centro Comercial Albrook Mall dotada de una moderna exhibición de 700m². En el 2011 dos nuevas tiendas llegan a fortalecer la presencia de marca Jamar: Chorrera y Tocumen. En octubre de 2014 abrimos la quinta tienda Jamar, en Andes Mall, con 1.000 metros de exhibición (Jamar, s.f). Naimark explicó que la idea no es solamente ser líderes en la venta de muebles en Colombia sino abrirse espacios en el exterior, de hecho, ya tienen un alto volumen de exportaciones a Panamá que asciende a los 10 mil millones de pesos anuales. Posteriormente seguirán con exportaciones a la región Caribe y más adelante aprovechar el TLC con Estados Unidos que brinda grandes oportunidades (El Heraldó, 2012).

Acercamiento a la política pública en Colombia que incentivan la Internacionalización de las Pymes

Con el inicio de la apertura económica a mediados de 1990 en Colombia, el sector productivo ha sufrido drásticas transformaciones en aceleración e intensidad, aboliendo las medidas proteccionistas hacia las importaciones. Ante la masiva llegada de competidores y productos sustitutos en el mercado local, las empresas se vieron obligadas a reestructurarse para adaptarse al entorno de libre competencia global. Las Pymes colombianas también se vieron

afectadas por este fenómeno, muchas cambiando su naturaleza de productoras a comercializadoras. La composición de una Pyme en Colombia, está establecida según la Ley 905 de 2004, es aquella empresa con activos superiores a 501 SMMLV1 e inferiores a 15.000 SMMLV, con un rango de 11 a 200 empleados, y su capacidad exportadora sería igual o menor al 50% del valor de sus activos, es decir, hasta USD 2 millones anuales (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012, pp. 63-69).

Figura 5: Exportaciones MM USD 2007-2011.

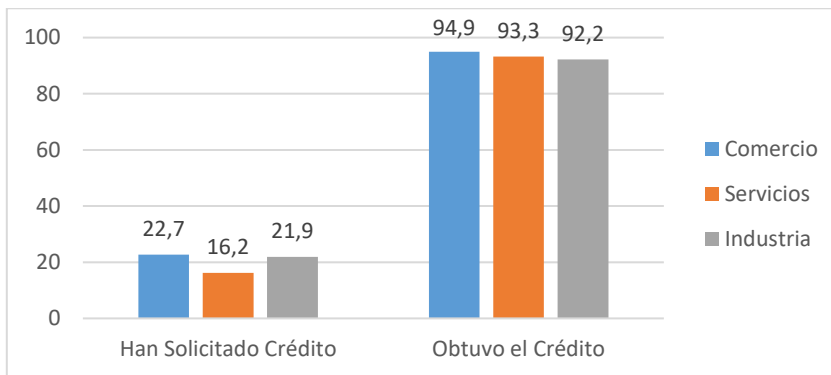


Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian) y Gestión aduanera.

El Modelo de internacionalización de las pymes colombianas parece presentar un patrón constante dado que la cantidad de Pymes exportadoras incrementa cada año, pero en su lugar la cantidad de productos y servicios exportados por las Pymes disminuye, suponiendo este fenómeno que la exportación es el único medio de introducción al comercio internacional dentro de la cultura empresarial colombiana.

Sistema de Crédito para las Pymes: El aumento gradual de las Pymes colombianas puede verse favorecido por el acceso a financiamiento, dicho acceso se compone de las solicitudes de crédito realizadas por las pequeñas empresas en el año 2018 de la siguiente manera: 22,7% de los microestablecimientos de comercio, 21,9% los de industria y 16,2% los de servicios han solicitado préstamos para la gestión de su negocio. De estos, 94,9% de los microestablecimientos de comercio, 92,2% de la industria y 93,3% de servicios han obtenido el crédito solicitado (DANE, 2016).

Figura 3: Solicitud y aprobación de crédito según sector económico Pymes.



DANE – MICRO 2016.

Del total de microestablecimientos que solicitaron crédito y fue aprobado, el 81,1% fue otorgado por instituciones financieras reguladas como bancos, cooperativas y compañías de financiamiento; 8,7% fueron financiados por prestamistas gota a gota; 5,6% lo obtuvieron directamente de proveedores y el restante 4,6% por otros como: familiares o amigos, cajas de compensación y grandes superficies (DANE, 2016).

En Colombia las entidades públicas, tales como el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex), el Fondo Nacional de Garantías, la Banca de las Oportunidades, y los intermediarios privados, juegan un papel muy importante en la estimulación y acceso crediticio del país.

Dentro de la oferta de Bancoldex se encuentra como principal instrumento público el crédito de redescuento, en esta modalidad de crédito las entidades financieras privadas asumen el riesgo, además de la cobertura brindada por el Fondo Nacional de Garantías. Mientras que la Banca de las Oportunidades, se enfoca en lograr una mayor intervención financiera en los sectores, empresas y regiones de menor acceso (Zuleta, 2011). Estas modalidades crediticias le permiten a las Pymes una mejor orientación en el acceso de recursos, que se reflejan en el aumento de las operaciones y del valor competitivo de las empresas.

Conjuntamente se desarrolla el programa del MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo), cuyo objetivo es lograr que las micro, pequeñas y medianas empresas ingresen a

mercados internacionales, este programa en convenio con ProColombia busca la adecuación de la oferta exportable de 165 de estas empresas (Dinero, 2017).

Respecto a lo cual, se elaboró el programa ‘Mipyme internacional’, mediante el cual se incentiva al incremento del sector exportador, ofreciendo apoyo a las Pymes colombianas que tienen un producto con demanda internacional y que no cuentan con un departamento de comercio exterior.

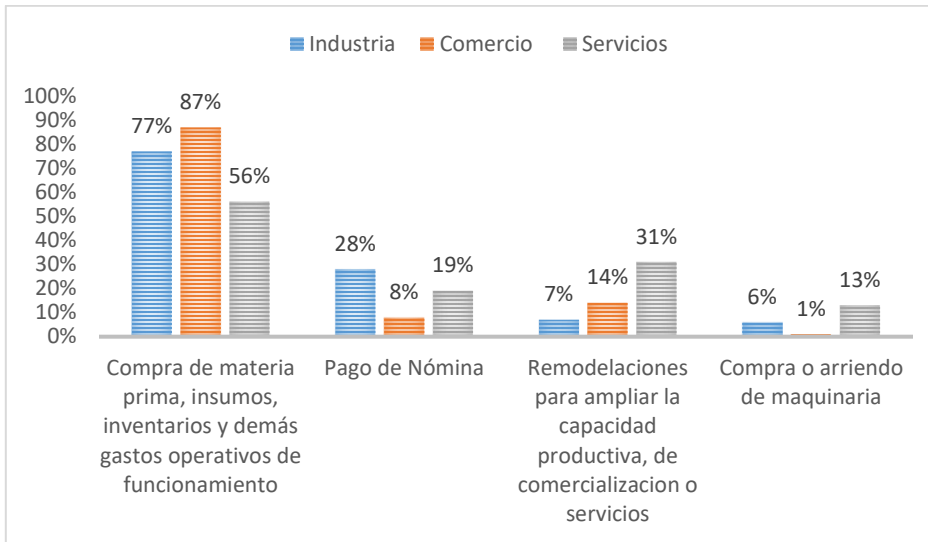
Durante el periodo de operación del programa 154 empresas de 18 departamentos han comenzado sus procesos de internacionalización. De ellas, el 49% pertenecen al sector de manufacturas, 31% a la agroindustria y el 20% restante al sector de prendas de vestir (Dinero, 2017).

Políticas de Financiamiento: Mediante las políticas de acceso al financiamiento en Colombia se quiere alcanzar una mayor eficiencia en la asignación de los recursos públicos. En los últimos años la asignación de crédito a las Pymes se ha venido realizando sin tasas subsidiadas, pero haciendo énfasis en los plazos y en las garantías. Estas políticas buscan un mejor rendimiento a través de productos financieros sustitutos del crédito como el leasing y el factoring, en entidades con diseño de evaluación de crédito especializadas y la disponibilidad de garantías.

El acceso de las Pymes a estos servicios depende de factores como historial crediticio, grado de formalidad y las garantías que pueden ofrecer, después de la reforma financiera de 2009 (ley 1328 y decretos complementarios) los bancos comerciales pueden hacer operaciones de crédito y de leasing (El arrendamiento financiero o leasing es una forma de uso y/o adquisición de un bien, que hace posible su arrendamiento con pago de cánones periódicos y la opción de compra mediante un pago al finalizar el contrato), pero no de factoring, dicha operación debe realizarse por medio de filiales bancarias (Zuleta, 2011, pp. 8-12).

Figura 4: Destino de los recursos del crédito.

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S**



Elaboración a partir de Banca de las Oportunidades, 2018.

Entidades que Apoyan las Pymes: Dentro del contexto de las entidades gubernamentales que apoyan el crecimiento empresarial, se encuentra INNpuls (Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional), creada con el fin de promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia.

Los beneficiarios de INNpuls actuarán bajo un contrato de cofinanciación, en el que se acuerda por parte de INNpuls el otorgamiento de recursos financieros no reembolsables, los cuales se destinarán para cubrir parte de los costos de las propuestas declaradas viables.

Monto Máximo de Cofinanciación: CTDE (Centros de Transformación Digital Empresarial) de Primera Generación: \$150.000.000. CTDE de Segunda Generación: \$165.000.000. En todos los casos el porcentaje máximo de cofinanciación es del 75% del costo total del proyecto, sin que este valor pueda exceder lo descrito en los montos máximos de cofinanciación. Los rubros cofinanciables son: Pago honorarios del director del centro, capacitación y desarrollo empresarial, promoción y sensibilización. Lo que pretende esta entidad gubernamental es el fortalecimiento de unidades de apoyo a los empresarios en la búsqueda de aumentar su productividad y competitividad (INNpuls, 2012).

Plataforma Digital Liatu: Liatu es una plataforma digital que atiende las necesidades de financiación de las Pymes colombianas a través de créditos rotativos de simple acceso. Los montos que la plataforma ofrece están entre 1 y 50 millones de pesos para capital de trabajo e inversión, de tal forma que las compañías que más lo necesitan en el mercado puedan impulsar su actividad productiva y seguir por el camino del crecimiento. Se da la alianza entre Aliatu y el banco de desarrollo empresarial de Colombia, Bancóldex, en la que Bancóldex financia mediante la modalidad de crédito a Aliatu, y a su vez Aliatu intermedia en los sectores de la economía colombiana garantizando la entrega de esos recursos a los microempresarios del país. Aliatu firmó también una alianza con el Fondo Nacional de Garantías, que asegura el respaldo de la entidad a la operación a través de sus garantías (Portafolio, 2019).

Design Room Colombia: El objetivo del Gobierno es incrementar las ventas del subsector muebles, para ello se creó la plataforma digital para la promoción internacional del diseño colombiano llamada Design Room Colombia. A través de una página web con realidad virtual, el visitante podrá recorrer diferentes ambientes creados por diez diseñadores colombianos radicados en Bogotá y que bajo el apoyo de ProColombia y la Alcaldía de Bogotá conforman dicha plataforma.

La plataforma digital está enfocada en el diseño y la decoración de origen 100% colombiano para acercar las propuestas colombianas a los mercados internacionales. Los diseñadores mezclan sus orígenes con el diseño contemporáneo para crear piezas originales que se adaptan a diferentes escenarios de decoración del hogar. Las empresas que hacen parte de esta iniciativa son Muebles y Accesorios, Zientte, Folies, Del Portillo, Ícono Taller, Verdi Design, Gres, Artesanos con Artesanías de Colombia, Cruz de la Pava y Ángela Ramos (Dinero, 2018).

Incentivos para las Pymes colombianas

Colombia de acuerdo a lo dispuesto por el artículo XVI del GATT de 1994 y el artículo 25 sobre acuerdos de subvenciones y medidas compensatorias, el certificado de reembolso tributario, el plan vallejo de bienes de capital, el beneficio tributario con respecto a la renta,

que conceden las zonas francas y el mecanismo de compensación al transporte (MCT), puede brindar ciertos beneficios en forma de incentivos que aportan una ayuda compensatoria al exportador, que en el proceso ve encarecido su producto frente a la competencia externa. La finalidad de estos incentivos es el mejoramiento en la calidad de producción y del servicio prestado, de tal manera que las empresas nacionales logren ser competitivas y ocupar una mejor posición en el mercado internacional (Espinosa & Villegas, 2000).

La competencia frente a países industrializados puede marcar una clara desventaja en cuanto a calidad del producto se refiere, debido a que estos mantienen una producción a bajo costo, y un mejor precio de producto en el mercado, aquí radica la importancia de la política comercial del país, la cual busca que los sectores empresariales se especialicen para ser competitivo a nivel internacional, esto mediante la promoción a las exportaciones y los incentivos.

La promoción a las exportaciones es dirigida por una agencia gubernamental (Proexport) que se encarga de la capacitación del sector exportador con el fin de hacerlo competitivo frente al mercado internacional. Mientras que los incentivos son las herramientas que usa la política comercial para que las empresas se encaminen a la internacionalización.

Tipos de Incentivos

Subsidios Domésticos: Estos son representados por las barreras proteccionistas impuestas por el gobierno, de manera que el precio del producto nacional es reducido frente al precio de bien importado, protegiendo a la empresa local de la competencia extranjera (Espinosa & Villegas, 2000).

Incentivos Fiscales: Estímulo en forma de bonificaciones en el pago de ciertas obligaciones tributarias que se concede a los sujetos pasivos de dichos tributos para promover la realización de determinadas actividades consideradas de interés por parte del sector público (Vocabulario de términos fiscales, s.f).

- Drawback: Sistema de estímulo a la exportación que consiste en importar materias primas para la producción de un bien que se va a exportar más tarde como bien

terminado. Los derechos de importación se pagan a la entrada, pero se devuelven al exportador.

- Reintegro o Reembolso: Se restituyen total o parcialmente, los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos interiores por la mercadería que se exporta.
- Admisión Temporal: Permite el ingreso al territorio aduanero de ciertas mercancías extranjeras con la suspensión del pago de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables a la importación.
- Sistema simplificado a las exportaciones menores: Favorece la exportación de productos menores no tradicionales, a través de un sistema simplificado de gravámenes aduaneros.
- Plan Vallejo: Según (Consultorio de Comercio Exterior, 2019): “consiste en permitir que las empresas colombianas que hacen productos para exportar no tengan que pagar la totalidad de los impuestos o sólo deban pagar parte de éstos al Gobierno por importar artículos que necesiten desde otros países. Incluso, se pueden beneficiar del Plan Vallejo aquellas empresas que no exporten algún producto, sino que su actividad sea prestar algún servicio que colabore con la elaboración o envío de productos para exportar, y que también necesiten artículos provenientes de otros países para prestar su utilidad.”

Incentivos Aduaneros y Zonas Francas: Beneficio otorgado por el Estado a fin de facilitar la competitividad a los exportadores no tradicionales, mediante la suspensión o devolución del pago de aranceles sobre aquellos bienes o insumos que importan para luego incorporarlos a la producción nacional, para ser colocado posteriormente en mercados Internacionales.

- Los usuarios de las zonas francas industriales de bienes y servicios gozan de exención del pago de impuesto de renta (35%) y complementario de remesas (7%) sobre los ingresos provenientes de las ventas anuales de bienes y servicios a mercados externos, ya sean ventas a terceros países, en desarrollo de contratos de importación-exportación (Plan Vallejo), a otros usuarios de la misma u otra zona franca colombiana o en desarrollo de licitaciones internacionales.

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

- Exención del impuesto de renta y remesas para los pagos y transferencias efectuadas al exterior en concepto de intereses y servicios técnicos.
- Los usuarios operadores y desarrolladores están exentos del impuesto de renta y complementarios correspondientes a los ingresos que obtengan en desarrollo de las actividades que se les autorice dentro de la respectiva zona.
- Las industrias extranjeras se encuentran exentas del impuesto sobre remesas de utilidades (Legiscomex, s.f).

Incentivos de comercio exterior: Los bienes procedentes del extranjero (maquinaria y equipo, materias primas, insumos, repuestos) destinados a la producción industrial están exentos de los derechos de importación, es decir, de los aranceles, del impuesto al valor agregado o del impuesto a las ventas. El productor industrial recibe los incentivos a los exportadores al comprar bienes dentro del país, ya que esta acción es considerada como una exportación para el comercio local.

- Se considera como importación al país, a las ventas realizadas por los productores industriales como beneficio por vender su producto en el territorio nacional.
- Se garantiza el certificado de origen de las mercancías para los inversores extranjeros productores del sector industrial, con lo cual pueden acceder a los mercados ampliados, a las ventajas de los acuerdos comerciales celebrados por Colombia y a las preferencias arancelarias otorgadas por países desarrollados (Comunidad Andina de Naciones, Grupo de los Tres, Chile, Caricom, Aladi, Atpa, Unión Europea) (Legiscomex, s.f).

Facilidades de crédito: Los accesos a crédito de las empresas industriales en las zonas francas están dispuestos de la siguiente manera:

- Líneas regulares de crédito para empresas establecidas en el territorio nacional en bancos, corporaciones financieras y corporaciones de ahorro y vivienda,
- Línea del Instituto de Fomento Industrial (Ifi-Banco Mundial) para activos fijos que permite financiar la relocalización de empresas en estas zonas.

- Líneas especiales del Banco de Comercio Exterior para la financiación de empresas exportadoras. Adicionalmente, se permite la contratación de crédito externo.

Crédito Bancoldex para zonas francas: Mediante el mecanismo de crédito denominado inversión fija, el cual permite a las empresas industriales y de servicios de las zonas francas y turísticas tener acceso a la financiación de activos fijos, bajo el sistema de redescuento a los recursos de crédito, tanto en moneda legal como en dólares.

Incentivos aduaneros

- Mediante el cual se exenta de los tributos aduaneros correspondientes a los bienes como mercancías, materias primas, insumos, productos y maquinaria que han sido introducidos en las zonas francas. Así mismo no se considera como una importación a los bienes procedentes de otros países introducidos en las zonas francas, por lo que no causa el impuesto al valor añadido (16%), ni arancel alguno (11,5% promedio).
- Los bienes introducidos en las zonas francas obtienen los incentivos otorgados a las exportaciones colombianas.
- Libre acceso de los bienes producidos en las zonas francas al mercado nacional. En este evento se pierde la exención del impuesto de renta y sus complementarios sobre la fracción de los ingresos derivados de las ventas al mercado interno.
- Las introducciones de bienes producidos en las zonas francas al país solo causarían los derechos de importación correspondientes a las materias primas extranjeras involucradas en su fabricación, de acuerdo con la clasificación arancelaria de los bienes finales.
- Los materiales y el equipo de construcción y la maquinaria para plantas manufactureras se pueden importar libres de aranceles.
- Las mercancías de origen extranjero y con destino al mercado nacional se pueden almacenar en zona franca sin causar arancel, ni IVA por tiempo ilimitado. Esta situación implica las siguientes posibilidades: inspección de exhibición en zona franca de la mercancía antes de la nacionalización, reexpedición a otros países sin el trámite de reexportación y despachos parciales.

- Se autorizan las operaciones de tránsito aduanero desde puertos y aeropuertos internacionales hacia zonas francas, así como entre zonas francas, permitiendo movilizar las mercancías sin que causen arancel ni IVA.
- Se autoriza la terminación de regímenes de importación temporal de corto y largo plazo mediante la introducción en zona franca. De igual forma, puede importarse a Colombia un bien procedente de una zona franca bajo cualquier modalidad de importación suspensiva, previo cumplimiento de los requisitos específicos para cada modalidad.
- Se consideran como valor agregado nacional y por lo tanto no forman parte de la base para calcular el arancel las materias primas e insumos de origen colombiano y las de origen extranjero respecto de las cuales se hayan pagado los derechos de importación en Colombia. Así mismo, la mano de obra incorporada en zona franca se considera valor agregado nacional.
- Las mercancías con destino al mercado nacional que requieran la diligencia de verificación por parte de una compañía certificadora podrán cumplir este requisito en zona franca.
- Posibilidad de procesamiento parcial fuera de la zona franca sin causar arancel ni IVA (Legiscomex, s.f).

Incentivos cambiarios

- Libertad de posesión y negociación de toda clase de divisas convertibles dentro de la respectiva área de zona franca.
- Libertad para el usuario de posesión y negociación de divisas y para efectuar pagos en moneda extranjera dentro del área respectiva de zona franca.
- Libertad para mantener divisas en depósito o en cuentas corrientes en bancos colombianos o del exterior y para realizar giros al exterior en concepto de adquisición de bienes y servicios.

- Libertad para la repatriación o el giro de utilidades al exterior y la autorización de inversión extranjera sin restricciones.
- Por los ingresos percibidos en el desarrollo de las actividades propias, las empresas instaladas en las zonas francas industriales no se encuentran obligadas a reintegrar las divisas correspondientes (Legiscomex, s.f).

Materiales y métodos

El estudio de caso según la definición de Yin (1994), es la investigación que se da de forma empírica, la cual puede estudiar los fenómenos modernos en el contorno de la vida, principalmente cuando el fenómeno observado y el contexto que lo rodea no son evidentes a la percepción humana a simple vista. La investigación basada en el estudio de caso, puede ser llevada con éxito cuando distingue mayormente las variables de interés, las cuales son datos observables que brindan como resultado evidencias, con elementos que tienen a unirse y que tienen efecto favorable y que ordenan la recolección y el análisis de datos.

Así mismo Pérez Serrano define al estudio de caso como:

(...) una descripción intensiva, que hace parte de un todo y analiza datos concretos, situaciones particulares, fenómenos y acontecimientos sociales. Los estudios de casos individualizan y especifican un tema, son descriptivos y ayudan a aumentar el conocimiento, se basan en el razonamiento inductivo (en la experimentación y la observación), al manejar múltiples fuentes de datos" (Serrano, 1994, pág. 85).

Para Hamel *et all* (citados en Álvarez & San Fabián 2012, p.1) “La potencia y justificación investigadora de un estudio de caso se basa en el supuesto de que lo global se refleja en lo local”, es decir, describe el entorno, sus alcances y dimensiones, y la forma como se interrelacionan las especies en todo tipo de escenarios.

Dentro del campo del estudio de caso encontramos la investigación cualitativa, que recolecta información ya sea mediante entrevistas a personas o grupos de interés, estudiando el comportamiento cotidiano y patrones del pensamiento humano, donde se consideran autores, teorías y opiniones que buscan evidencias sobre temas que converjan en el interés mutuo de

personas y organizaciones; “Es un enfoque valioso porque problematiza las formas en que los individuos y los grupos constituyen e interpretan las organizaciones y las sociedades” (Reyes, 1999, pp. 74-87)

A su vez para Crespo (citado en Yacuzzi, 2005) sustenta, que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica. Para determinar la coherencia de las ciencias administrativas se conduce a una lógica práctica que depende de instrumentos técnicos, los cuales certifican bajo buen juicio su eficacia garantizando la factibilidad del proceso, esto mediante la personalidad de quienes componen la empresa y las circunstancias culturales e históricas que los rodean. De allí que el método del caso surja como un procedimiento apropiado para su enseñanza.

En algunas disciplinas de administración es el método cualitativo de investigación el más utilizado, además, los casos de investigación son aplicables a varios campos: como la sociología y las ciencias políticas, en el caso de las ciencias administrativas aporta conocimiento operacional, de logística y marketing, y el adecuado manejo de los sistemas de información, siendo en este sentido el método cualitativo el más conveniente y el más usado.

Análisis y discusión de resultados

De acuerdo con los resultados definitivos de la Encuesta Anual Manufacturera de 2017 DANE, los 8.2142 establecimientos industriales de los que se obtuvo información, registraron una producción bruta de \$243 billones, un consumo intermedio de \$155,3 billones y un valor agregado de \$87,6 billones. Entre enero y agosto de 2018 se exportaron US\$87,9 millones, cifra que representa un crecimiento de 29% frente al mismo periodo del año 2017, en el que se registró con US\$68 millones (DANE, 2018).

En cuanto a la participación en las exportaciones del sector, el subsector mueble de oficina es el de mayor participación con más de US\$37 millones; seguido de muebles y maderas con US\$32 millones y por último muebles hogar con US\$17,7 millones. El principal mercado de exportación es Estados Unidos con US\$17 millones, seguido de Vietnam con más de

US\$10,9 millones y Panamá con US\$102, millones. En el año 2017, más de 210 empresas efectuaron exportaciones mayores a US\$10.000, en la oferta exportable se destacan los muebles para cocina, de baño, mobiliario para hoteles, hogar y restaurantes, además de los muebles RTA (listos para armar). En el país existen 5.080 unidades productivas asociadas al sector, de las cuales más de 3.770 son microempresas, 615 son pequeñas y medianas y 20 grandes (Dinero, 2018).

Según Grand View Research INC. citado en (PROCOLOMBIA, 2019), “el mercado de muebles tuvo un valor de USD 21.389,5 millones en 2014 y se espera que alcance los USD 28.600,7 millones en 2022, dentro de lo proyectado se espera que crezca el costo en un 3,7% durante ese periodo. El aumento de los consumidores y la demanda de las viviendas personalizadas han contribuido al incremento del sector industrial”.

Según proyecciones de Furniture Today el mercado crecerá a una tasa compuesta anual de 2,9% entre 2015 y 2019, alcanzando los US\$111 mil millones. El 40% del mercado de muebles lo concentran las ventas de muebles para sala, el 33% se refiere a ventas de muebles para alcobas, el 12% de las ventas de muebles se refiere a muebles de cocina y el 8% a muebles de oficina. A partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos estos productos pagarán un arancel del 0% (PROCOLOMBIA, s.f).

Para el año 2018, el valor agregado de las industrias manufactureras crece 2,0% en su serie original, comparado con el mismo periodo de 2017. Esta dinámica se explica por los siguientes comportamientos: Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras crece 3,7%, fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras crece 0,6% en 2019 (DANE, 2019).

Análisis del contexto de la empresa Industrias Offiline S.A.S

Industrias Offiline S.A.S es una empresa familiar que fue fundada en 1978, surgió para atender las necesidades de amueblamiento que se presentaban en los pueblos de Antioquia a raíz de las bonanzas cafeteras, principalmente por la apertura de cafeterías, bares y hoteles. La empresa contaba con 8 empleados que atendían pedidos especiales (muebles a la medida).

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

La empresa en sus inicios recibió el nombre de Industrias Imar (Industrias Metálicas Americanas), y contaba con marcas tan reconocidas como Multitubos, la cual en la década de los 90 se consolida llegando a tener un liderazgo claro en el abastecimiento del mueble popular. En el año 2012 la empresa cambia de razón social quedando con el nombre de Industrias Offiline S.A.S igual que la marca y conservando el mismo Nit.

En la actualidad cuenta con 4 plantas de producción consolidadas en 3.500 m² (metros cúbicos). Donde se desarrollan los diferentes procesos de producción; permitiendo alcanzar los objetivos propuestos desde la creación de la compañía, gracias al trabajo en equipo de 184 empleados, teniendo el deber de velar por la salud física y mental de todas las personas que hacen parte de ella, es por esta razón que la empresa sigue todas las normas para ir fortaleciendo su personal y su lado social integral.

Misión: Fabricar, distribuir y comercializar productos para el amueblamiento y diseño de espacios en el ámbito nacional e internacional, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, proveedores, colaboradores e inversionistas

Visión: Para el año 2025 seguir siendo una empresa con crecimiento sostenido, basado en la productividad y la maximización del potencial humano incursionando en nuevos mercados nacionales e internacionales, buscando la excelencia del producto y la satisfacción del cliente.

Objeto social: Fabricación, comercialización y reparación de muebles y mobiliario para oficinas y hogares

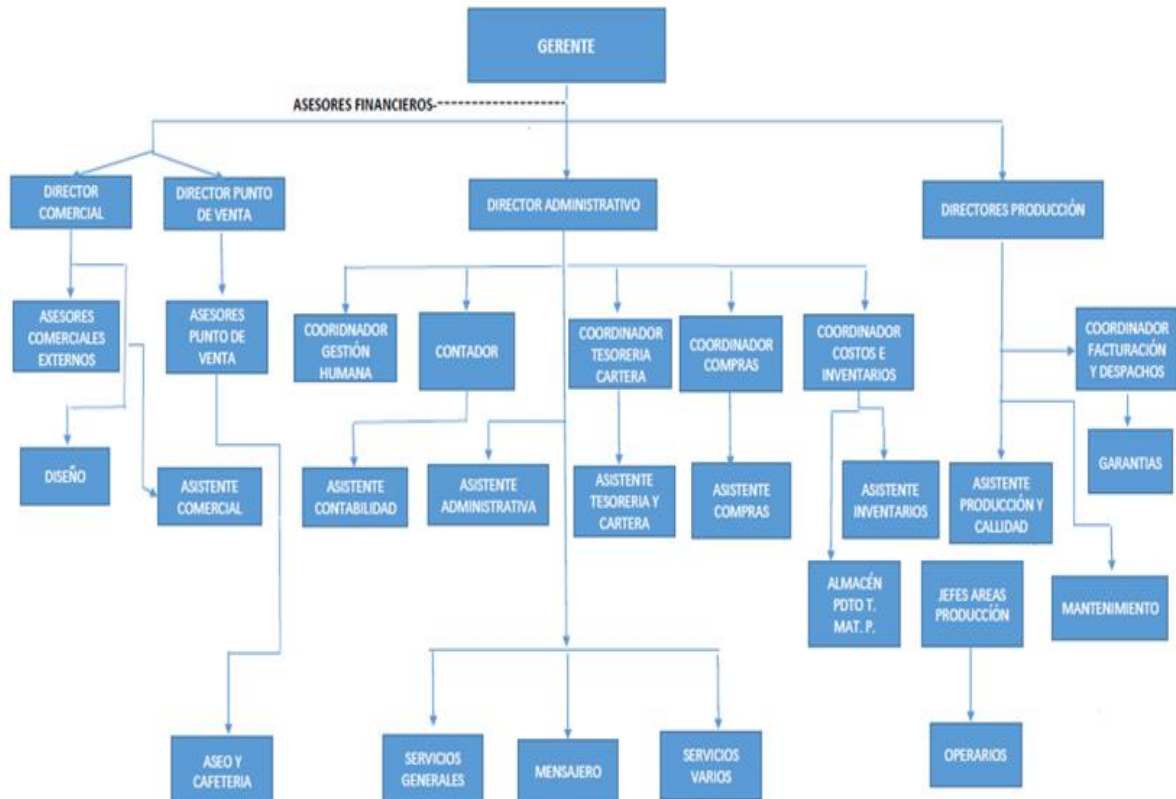
Departamentos internos: Comercial, Almacén, Calidad, Cartera, Compras, Contabilidad, Costos, Despachos, Diseño, Instalaciones, Nomina, Producción, PNC – servicio post venta.

Portafolio de productos o servicios

Oficinas: Puestos de Trabajo diseñados a la medida, divisiones de oficina. Escenarios: Auditorios, teatros, iglesias, cinemas. Educación: Línea para universidades y colegios. Mesas: Oficinas, juntas, bibliotecas, restaurantes, sillas ergonómicas, interlocutoras para restaurantes y terrazas, sillas para escenarios deportivos, coliseos y estadios, tándem de

espera, sofás de recibo y bancas de descanso. Almacenamiento: archivadores, lockers, estantes, rodantes, urbanismo y mobiliario exterior (bancas, bolardos y basureros exteriores), línea para el hogar, complementos, servicio técnico en reparación de sillas, tapicería y mantenimiento general.

Figura 8: Organigrama Industrias Offiline S.A.S.



Industias Offiline S.A., 2019.

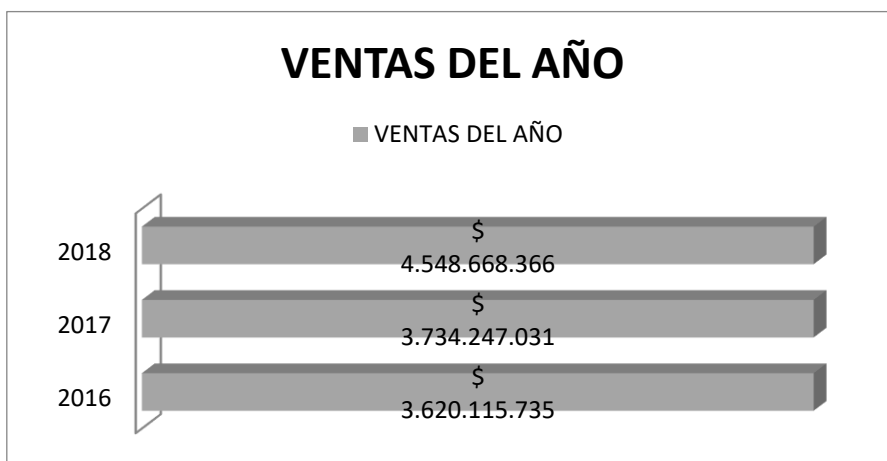
Composición financiera y accionaria

La compañía fue inscrita en la cámara de comercio el día 01 de febrero del año 1979 bajo la matrícula mercantil # 21-040837-12 en sus inicios fue registrada con el nombre de Industrias Metálica Americana Limitada. Para Industrias Imar Ltda su principal actividad comercial fue la fabricación de camarotes y muebles tubulares.

Con el paso del tiempo la compañía se vio obligada a modificar y mejorar su estructura de negocio, lo que llevo a sus propietarios a incluir en su portafolio productos diferentes, modernos tales como dotación de oficinas, centros comerciales, auditorios y servicios de mantenimientos preventivos y correctivos para estos mismos.

En la actualidad la compañía ya llamada Industrias Offiline S.A.S cuenta con activos ascendentes a los \$ 8.663.950.114 y unos ingresos anuales \$14.190.928.243 aproximadamente, la empresa es una composición accionaria conformada por dos accionistas, hermanos, los cuales poseen el 50% cada uno del valor total de las acciones de la compañía.

Figura 9: Ventas del año Industrias Offiline



Industrias Offiline S.A., 2019.

La principal actividad económica de la compañía es el código 3110 Fabricación de muebles, esta clasificación según la (cámara de comercio de Villavicencio) tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categorías, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial.

Propuesta de Diseño del Departamento de Comercio Exterior en la empresa Industrias Offiline S.A.S

La propuesta de diseño del departamento de comercio exterior en la empresa Industrias Offiline S.A.S, esta orienta a su creación y a la integración de los demás departamentos, tales como: departamento de ventas, departamento de marketing, departamento de logística y transporte, con el objetivo de establecer un área especializada de comercio exterior.

Distribución de los departamentos y actividades: en ellas se especifican las actividades a desarrollar en los departamentos mencionados.

Departamento de comercio exterior:

- Departamento de mercadeo: Aplicación de marketing internacional, en el plan de marketing internacional realizar encuestas en regiones específicas en el país objetivo.
- Analizar los mercados regionales y cómo funcionaría allí el modelo de negocio de la empresa
- Investigar y seleccionar los mercados adecuados para la internacionalización de la organización.
- Analizar y conocer las materias (financiera, cambiaria, arancelaria, regulaciones, seguros y transporte), participar en ferias y stands internacionales.
- Impulsar la promoción internacional de la empresa y sus productos o servicios: Compras y ventas internacionales, promoción, comunicación con el cliente y comercialización.
- Regular la distribución internacional, los canales utilizados, los documentos necesarios y el transporte.

El encargado de este departamento, será capaz de establecer planes de acción en temas de internacionalización, nuevas oportunidades de negocio, administración de presupuesto para exportación, y concretar la importación de materias primas e insumos para la fabricación de los productos.

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

Para esto se asigna la creación de un área export manager; Esta consta de profesionales de comercio exterior que son responsables de mercados concretos y de áreas geográficas específicas. El responsable de exportación reportará siempre al gerente y al director comercial, ya que, el departamento tiene que estar conectado con todas las áreas de la empresa.

Director de exportaciones: Gestiona y supervisa la actividad y las ventas de la empresa en el extranjero, estructura el área de export manager, organiza las redes comerciales en los países en los que se opere, define una estrategia de marketing (estudios de mercado y de la competencia), busca nuevos contactos, participa en las negociaciones y elige a los distribuidores locales.

Funciones de un área export manager: Dirige la actividad comercial de la empresa en una zona geográfica concreta, área de la que tendrá un conocimiento especializado. Esto incluye cifra de negocios, márgenes, rentabilidad, inversiones y desarrollo. Entre sus cometidos está la negociación con las redes de distribución locales y realizar un seguimiento de los acuerdos. Reporta directamente del director de exportaciones.

Funciones de un comercial de exportación: entre sus responsabilidades está el análisis y prospección de mercados, visitas comerciales, negociación de acuerdos, búsqueda de distribuidores.

Departamento Comercial:

Es responsabilidad del Gerente Regional velar por el cumplimiento del presupuesto de ventas. Es responsabilidad de los Directores Comerciales y de Exportación planificar, medir, analizar y promover la venta del portafolio de servicios. Es responsabilidad de los Directores Comerciales velar por la aplicación, difusión, modificación de los criterios definidos para este procedimiento; además de suministrar los informes solicitados por la Gerencia de Sucursal.

La distribución del manejo de las cuentas de los clientes, y las ventas asignadas al personal comercial estarán compuestas de la siguiente manera:

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

- Cuentas corporativas: Manejo de clientes que son fijos y que realizan un gran número de pedidos (bajo la dirección del director de exportaciones).
- Ventas: Personal calificado en la oferta de la línea de productos, manejo de catálogos, pagina web, encargados de la consecución de clientes a nivel nacional y en el extranjero (encargados de lograr el objetivo los comerciales de exportación y directores comerciales).

Estas cuentas pertenecen a clientes en el extranjero y a nivel nacional, por lo cual su manejo se debe dar bajo estos lineamientos, con el objetivo de crear relaciones duraderas, y aumentar la participación del mercado.

Departamento de exportaciones:

Las actividades que deberá cumplir el departamento de exportaciones son:

- Análisis de la competitividad internacional.
- Infraestructura y soporte gubernamental (bancos, consejerías, consultores, despacho, aduanas, transportistas y entidades de promoción).
- Elaboración de oferta, confirmación de pedido, programación de la producción, control de calidad, inspección, documentación y producto terminado
- Análisis SWOT del producto con referencia al mercado objetivo.
- Análisis de las regulaciones, barreras arancelarias y no arancelarias, y conocimiento de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio.
- Acuerdos Comerciales y agente de aduanas.
- Contenido exportable y sistema arancelario: Certificados de Origen, factura comercial, clasificación arancelaria, contrato de compraventa internacional.
- Medio de transporte (terrestre, aéreo, marítimo) y seguros, seguimiento de la carga y distribuidores.
- Oficina en el extranjero, arbitraje comercial, solución y soporte del negocio.

Departamento de logística

Las actividades que deberá cumplir el departamento de logística son:

- Mercados objetivos y canales de distribución, consolidación y almacenamiento de las mercancías, sistema y medios informáticos (implantación).
- Establecer sistema de transporte y tiempos de entrega.
- Marítimo: Selección portuaria, almacenaje zonas francas, controles de calidad previos, preparación de pedidos, gestión de stocks, diseño de rutas, costes logísticos, acceso a equipos y servicios portuarios.

Importación Marítima: Recibir y coordinar la Instrucción de Embarque: Responsable Coordinador Operativo. El Área de Servicio al cliente y / o Comercial suministra la Instrucción de Embarque a través del sistema de información, la cual llega por correo electrónico al Coordinador Operativo responsable, quien verifica que la información del proveedor (nombre, teléfono, PIC, E-mail), y agente esté correcta y completa, así como el origen y destino sean los correctos esto con el fin de iniciar el proceso de importación y hacer el contacto con el agente en el exterior.

Exportación Marítima: Recibir y Analizar Instrucción de Embarque y Reserva de Cupo: El Ejecutivo de Servicio al cliente y / o Área comercial suministra la instrucción de embarque y la Reserva de Cupos en los casos en las que ésta sea enviada por el cliente a través de un e-mail al Coordinador Operativo responsable, quien analiza la información para iniciar el proceso de exportación. Ejecutivo Comercial / Ejecutivo de Cuenta Corporativa Coordinador Operativo.

Dentro los requerimientos con los que deberá cumplir el departamento de comercio exterior está la revisión de la documentación necesaria, la cual consta:

Documentos de Exportación: RUT, estando la empresa registrada como exportador, licencia de exportación, factura comercial (base de la negociación, la realiza el vendedor (exportador) detallando consignatario, mercancía, Incoterm y forma de pago (este documento se usa para inspección en aduana, inspección por el comprador al recibo de la mercancía y al pago de la

mercancía por el comprador), lista de empaque: relación detallada de cómo va empacada y embalada la mercancía (se usa para las autoridades aduaneras, y el transportador para saber el contenido de la mercancía), certificado de origen (sirve para aplicar medidas de control arancelario y comercial), certificado de calidad (se registran características del producto según requerimiento del país importador), determinación de Origen, documento de exportación (DEX, sirve para documentar y certificar ante las autoridades la licencia de exportación), documento de pre-embarque (verifica el cumplimiento de las condiciones del pedido, cantidad de la mercancía y condiciones de la compra-venta), documento de transporte: se da según su modo de transporte, ya sea, terrestre (carta porte), aéreo (AWB) o marítimo (BL), declaración de cambio (documento donde queda registrado el pago el comprador).

Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

Históricamente la internacionalización ha jugado un papel importante en el proceso de crecimiento de las empresas, mediante las negociaciones internacionales, dando como resultado la división del trabajo, la competitividad en costos, la ampliación del mercado, el aumento de utilidades y mejoras en infraestructura, permitiendo el progreso y desarrollo continuo de los países.

La globalización es el mecanismo más efectivo para ampliar la escala de las economías de los países, esta estimula a las empresas a unirse al sistema de comercio mundial, para ello, las empresas equiparan la internacionalización a sus procesos administrativos como una estrategia de penetración en mercados extranjeros, como un método de ampliar su oferta y demanda de productos y servicios, y a su vez disminuir los costos de transacción, mediante los acuerdos comerciales pactados bilateralmente, en general, este panorama refleja la importancia de la gestión de conocimiento comercial, y que es factible su aplicación al ámbito de las Pymes en Colombia.

Las empresas colombianas han alcanzado un alto rendimiento, adaptándose con gran éxito y eficiencia al mecanismo de comercio exterior actual, reflejándolo en un aumento productivo

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

y un incremento de los servicios exportables, que cumplen con los requerimientos gubernamentales y las exigencias internacionales.

Esto mediante el plan de operación del gobierno nacional, en el que abre el espectro de financiamiento de los empresarios colombianos, con la creación de las entidades mixtas, Proexport, Balcondex, Analdex, y bancas del sector privado especializadas en el crédito a microempresarios del país. También hace parte de la estrategia del gobierno, la promoción, la capacitación y los incentivos al comercio exterior, los cuales hacen parte de la oferta gubernamental con la que se trata de conforma una política pública que promueva las exportaciones del país.

Cabe resaltar que, para una Pyme colombiana el proceso de internacionalización es una tarea que se va logrando paso a paso, en el caso de la empresa Industrias Offiline S.A.S, este proceso debe iniciar con la adquisición de conocimientos sobre como iniciar la actividad exportadora e importadora, mediante las diferentes entidades gubernamentales especializadas en la materia, en este caso Proexport. La documentación requerida, los costos, la falta de liquidez, y como invertir, todos estos rublos son apoyados hoy en día, por la diferentes entidades públicas-mixtas y privadas del país.

En este sentido, la empresa Industrias Offiline S.A.S, es un buen candidato para iniciar el proceso de internacionalización, debido a que, su capacidad instalada; producción, maquinaria, planta y equipo (infraestructura), su personal y sistemas de información, le han permitido posicionarse en el mercado local, por lo cual cumple con los requisitos para ser beneficiado por los diferentes incentivos que ofrece el gobierno nacional a las Pymes. También, sus posibilidades de acceder al sistema de financiamiento público-mixto (Bancoldex) y la banca privada son altas, dado que los estándares de otorgación de recursos han sido modificados con las políticas públicas que incentivan las Pymes, para un mayor crecimiento de la economía del país.

Dificultades y Restos a Asumir

Las Pymes colombianas también se vieron afectadas por este fenómeno de la globalización, en el que las empresas extranjeras inundaron con sus productos el mercado local, por lo cual muchas se vieron obligadas a cambiar su naturaleza de productoras a comercializadoras, para ello el gobierno nacional adoptó medidas proteccionistas, y consolidó una política pública de incentivo a las exportaciones de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

En el modelo de internacionalización de las Pymes colombianas se presenta un patrón constante, dado que la cantidad de Pymes exportadoras incrementa cada año, pero en su lugar la cantidad exportada por las Pymes disminuye, suponiendo este fenómeno que la exportación es el único medio de introducción al comercio internacional dentro de la cultura empresarial colombiana. Este fenómeno es desfavorable en el sentido que los empresarios colombianos desconocen todo el sistema del comercio exterior, las modalidades, beneficios y dificultades que puedan asumir en el proceso, en este sentido el gobierno colombiano trata de impulsar nuevos programas, con el objetivo de incentivar las exportaciones y la economía, a través de las entidades encargadas, como Proexport, Mipyme, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Turismo entre otros.

Bibliografía

- ALADI. (agosto de 1980). Normativa Institucional Tratado de Montevideo 1980. Montevideo, Uruguay. Obtenido de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/juridica.nsf/tratadoweb/tm80>
- Álvarez, C., & San Fabián, J. (20 de Junio de 2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. 14. España: Gazeta de Antropología. Obtenido de: http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.html
- Banca de las Oportunidades. (11 de Mayo de 2018). Banca de las Oportunidades. Obtenido de <http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/blogs/blog-de-bdo/financiamiento-de-las-microempresas-en-colombia>
- Banco Mundial (s.f.). Banco Mundial. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/about/partners>
- Beck, U. (1998). ¿Que es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona: Paidós. Obtenido de http://www.derechopenalenlared.com/libros/beck_ulrich_que_es_la_globalizacion.pdf

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

- Berghe, E. (2014). *Tratados de Libre Comercio: Retos y oportunidades* (Vol. 1). Bogotá, Colombia: Eoc
- Botero, M. J., Álvarez, P. F., & Gonzalez, P. M. (23 de Mayo de 2012). *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*. (U. EAFIT, Ed.) Medellín, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350003.pdf>
- CEPAL. (27 de julio de 1984). *Acerca de la CEPAL*. Santiago, Chile. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/acerca>
- Consultorio de Comercio Exterior. (2019). Icecomex. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2006/11/24/plan-vallejo/>
- Crespo, R. F. (2000). *The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method*, Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of Globalization", Proceedings Latin America: 210-218.
- DANE. (2016). *Boletín Técnico*. Colombia. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2016.pdf
- DANE. (7 de Diciembre de 2018). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- DANE. (Julio de 2019). *Boletín Técnico: Índice de Producción Industrial (IPI)*. Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol_ipi_julio_19.pdf
- DANE. (3 de octubre de 2019). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- Dinero. (1 de Febrero de 2017). *Internacionalización, innovación y productividad: Retos de las mipymes en 2017*. Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/mincomercio-impulsara-innovacion-en-pymes-en-2017/240465>
- Dinero. (22 de 11 de 2018). *Las exportaciones de muebles colombianos van al alza*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-diseno-de-muebles-gana-espacio-en-el-exterior/264417>
- Echezárraga, J. C., & Martínez, J. (1991). *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación* (Primera ed. Vol. 1). Madrid, España: McGRAW-HILL

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

- El Heraldo. (26 de Septiembre de 2012). Jamar, a la conquista de mercados internacionales. Barranquilla, Colombia. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/noticias/economia/jamar-a-la-conquista-de-mercados-internacionales-83182>
- Espinosa, P. A., & Villegas, C. A. (Diciembre de 2000). Los Incentivos a las Exportaciones en Colombia Frente a los Compromisos Asumidos Ante la OMC. Bogotá, Colombia: P. U. Javeriana.
- Figuroa, A. M. (Mayo de 2007). Modelo de internacionalización para la empresa Colombiana (Vol. 9, Núm. 12) Universidad del Rosario: Universidad y Empresa. Obtenido de [Obtenido de https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/970/869](https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/970/869)
- Garcés, M. E. (s.f.). Teoría Clásica del Comercio Internacional. Obtenido de <http://pucae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica>
- García, J. & Pulgar, N. (4 de Octubre de 2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales (Vol. XVI, Núm. 4). Maracaibo, Venezuela: Revista de ciencias sociales (Ve). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613014.pdf>
- Grupo Banco Mundial. (s.f.). Colaboración con los Gobiernos. Washington D.C. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/who-we-are>
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993). Case study methods. California: Sage Publications.
- History Chanel. (18 de febrero de 1960). Hoy en la Historia. Obtenido de <https://latam.historyplay.tv/hoy-en-la-historia/se-creo-el-alalac>
- Industias Offiline S.A. (2019). Organigrama. Poblado, Colombia.
- iNNpalsa. (2012). iNNpalsa Colombia. (Mincomercio, Ed.) Obtenido de iNNpalsa Colombia: <https://innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>
- Jamar. (s.f). Historia. Barranquilla, Colombia. Obtenido de <http://jamar.com.pa/nosotros/>
- La Asociación Latinoamericana de Integración ALADI. (12 de agosto de 1980). Quienes Somos. Montevideo, Uruguay. Obtenido de http://www.aladi.org/sitioaladi/?page_id=148
- Legiscomex. (s.f). Régimen de incentivos de las zonas francas. Obtenido de https://www.legiscomex.com/Documentos/INCENTIVOS_ZONASF
- McLuhan, B. P. (1989). La Aldea Global (Vol. 3). Barcelona, España: Gedisa. Obtenido de https://monoskop.org/images/2/2c/McLuhan_Marshall_Powells_BR_La_aldea_global.pdf
- Mincomercio. (2017-2018). Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/normatividad/docs/ley-1868-informe-2019.aspx>

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

- Mincomercio. (enero de 2019). Informe de Industria Manufacturera. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/433a0476-f1ef-4a27-8af5-b2783c341509/Enero.aspx>
- Montoya, R. (1 de Enero de 2014). Internacionalización De La Economía Colombiana. El Colombiano. Obtenido de https://www.elcolombiano.com/historico/internacionalizacion-de-la-economia-colombiana-JAEC_276179
- Norton, R. (2000). Critical Issues Facing Agriculture on the eve of the twenty-first century. San José, Costa Rica. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y5673s/y5673s0n.htm#fn85>
- Organización Mundial del Comercio. (2 de octubre de 2019). Aranceles. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariffs_s.htm
- Organización Mundial del Comercio. (2 de octubre de 2019). Historia del sistema multilateral de comercio. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact4_s.htm
- Portafolio. (7 de Noviembre de 2008). Intenacionalización Económica. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/internacionalizacion-economica-411202>
- Portafolio. (28 de Octubre de 2019). Aliatu, fintech que busca resolver los problemas de crédito para pymes. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/aliatu-fintech-que-busca-resolver-los-problemas-de-credito-para-pymes-535032>
- Procolombia. (2 de Febrero de 2019). Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades. Colombia. Obtenido de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>
- Procolombia. (s.f). Muebles y maderas. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>
- Pulgar, J. G. (2010). Globalización: Aspectos políticos, económicos y sociales. Scielo, 16(4), 1. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400014
- Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación los grupos focales y el estudio de caso. (Dialnet, Ed.) 4 (1). Obtenido de <file:///C:/Users/Sandra/Desktop/Dialnet-MetodosCualitativosDeInvestigacion-6230192.pdf>
- Serrano, G. P. (1994). Investigación Cualitativa. Retos, interrogantes y métodos. España: La Muralla.
- Sonda Ltda. (2019). Plan Estratégico 2019-2021. Chile. Obtenido de https://www.sonda.com/content/uploads/2019/01/14_SONDA_Day_-_Plan_estrategico_2019_-_2021_Colombia.pdf

*PROPUESTA DE DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
EMPRESA INDUSTRIAS OFFILINE S.A.S*

- Tabares. (Julio de 2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. (P. Barranquilla, Colombia: Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200004
- Torres, J. A., & Juárez, A. F. (enero-diciembre de 2017). La adopción del comercio electrónico en la Pymes. Manizales, Colombia: NOVUM. Obtenido de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/69427/63705>
- Trujillo, D. M., Rodríguez, O. D., Guzmán, V. A., & Becerra, P. G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. (U. d. Rosario, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=5C23B7F5EECD1B9819EDF438B55B5CE5?sequence=1>
- Vocabulario de términos fiscales. (s.f). Vocabulario de términos fiscales. Obtenido de <http://www.ub.edu/gidei/vocabulari/es/node/808>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. 296. (U. d. (UCEMA), Ed.) Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf>
- Yin, R. K. (1994). INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS: Diseño Y Métodos. 5(Segunda). (S. Publications, Ed.) Londres, Nueva Delhi. Obtenido de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Zuleta, L. A. (Julio de 2011). Política pública e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia. En C. E. (CEPAL) (Ed.). (págs. 5-6). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3894/S2011060.pdf?sequence=1&isAllowed=y>