

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR EL POTENCIAL  
EXPORTADOR DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

CARLOS ANDRÉS VALLEJO FERNÁNDEZ



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
POPAYÁN  
2020

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR EL POTENCIAL  
EXPORTADOR DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

CARLOS ANDRÉS VALLEJO FERNÁNDEZ

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Finanzas y Negocios  
Internacionales



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
POPAYÁN  
2020

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

En calidad de director en conjunto con los jurados del trabajo denominado "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN", elaborado por Carlos Andrés Vallejo Fernández, egresado de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables del programa de Finanzas y Negocios Internacionales, una vez revisado y evaluado el informe final y aprobada la sustentación, autorizan a él autor a realizar los trámites correspondientes para optar el título de profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

---

MAGISTER. FERNANDO BURBANO PAZ  
Director Académico

---

ESPECIALISTA. CAMILO ANDRÉS PÉREZ  
PACHECO  
Jurado

---

MAGISTER. JORGE EDUARDO  
OROZCO ÁLVAREZ  
Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, por darme la oportunidad de cursar la carrera de Finanzas y Negocios Internacionales.

Al Director del proyecto, Mg Fernando Burbano Paz, por sus acertadas orientaciones y su contribución para terminar la investigación.

A las Pymes de la ciudad de Popayán, por brindarme la información requerida para realizar el estudio.

A todas aquellas personas que participaron directa e indirectamente en el desarrollo del proyecto.

## DEDICATORIA

Agradezco a mi familia por siempre estar apoyándome, en especial a mis padres y tía, de igual forma a la Universidad y a los profesores que me ayudaron día a día a formarme como un profesional y sin duda alguna a Dios por guiarme por el camino correcto hasta lograr este objetivo y nunca darme por vencido.

Carlos Andrés.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
<b>2. ESTADO DEL ARTE O MARCO REFERENCIAL</b>	<b>14</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>19</b>
4.1 GENERAL	19
4.2 ESPECÍFICOS	19
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>20</b>
<b>6. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y MÉTRICAS PARA EVALUAR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS</b>	<b>24</b>
6.1 POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN	27
6.1.1 Aspectos generales de las Pymes	28
6.1.1.1 Sector al que pertenece la Pyme	28
6.1.1.2 Tipo de sociedad	29
6.1.1.3 Cantidad de empleados	30
6.1.1.4 Años de operación	30
6.1.2 Análisis del potencial exportador	31
<b>7. METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR</b>	<b>45</b>
7.1 ASPECTOS PRINCIPALES DE LA METODOLOGÍA	45
7.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA	48
<b>8. VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN</b>	<b>55</b>
8.1. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO (ÍNDICE DE ALFA DE CRONBACH)	55

<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>65</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Aspectos que determinan el potencial exportador.	25
Tabla 2. Intervalo de intensidad para la evaluación del potencial exportador	28
Tabla 3. Aspectos para medir el potencial exportador	45
Tabla 4. Porcentaje asignado a las áreas para definir el potencial exportador	47
Tabla 5. Intervalo de intensidad para la evaluación del potencial exportador	47
Tabla 6. Cálculo de Índice de Alfa de Cronbach (Excel, V. 2019)	57
Tabla 7. Índice de Alfa de Cronbach (SPSS, V. 2019).	58

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Sector al que pertenece la Pyme	28
Gráfico 2. Tipo de sociedad	29
Gráfico 3. Cantidad de empleados	30
Gráfico 4. Años de operación	30
Gráfico 5. Potencial exportador de las Pymes	31
Gráfico 6. Experiencia internacional	32
Gráfico 7. Cobertura de ventas nacionales por canal	33
Gráfico 8. Preparación a la exportación	34
Gráfico 9. Factores de competitividad	35
Gráfico 10. Intención de exportación y percepción de barreras	36
Gráfico 11. Perfil área comercial o de mercados	38
Gráfico 12. Percepción actividad internacional	39
Gráfico 13. Gestión del conocimiento y Propiedad intelectual	40
Gráfico 14. Potencial exportador de las Pymes industriales	41
Gráfico 15. Potencial exportador Pymes de servicios	42
Gráfico 16. Comparación del potencial exportador de las Pymes industriales y de servicios	43
Gráfico 17. Actividades económicas con mayor potencial exportador	44
Gráfico 18. Potencial Exportador por áreas	48
Gráfico 19. Recursos financieros	49
Gráfico 20. Procesos internos	49
Gráfico 21. Capacidad de expansión	50

Gráfico 22. Gestión con los grupos de interés	51
Gráfico 23. Mercado	52
Gráfico 24. Competitividad	53

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta para identificar aspectos relacionados con el potencial exportador de las pymes de la ciudad de Popayán	65
Anexo B. Asignación de puntajes por pregunta para la medición del Potencial exportador	72
Anexo C. Potencial exportador por aspecto	89
Anexo D. Tabulación Encuesta para identificar aspectos relacionados con el potencial exportador de las pymes de la ciudad de Popayán	93
Anexo E. Encuesta para la medición del Potencial Exportador de las Pymes	120

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se han desarrollado diversos estudios que abordan el tema del potencial exportador de las empresas, los cuales, tienen como propósito fundamental definir las condiciones requeridas para posicionar una organización en el contexto internacional, al respecto puede mencionarse la investigación realizada por Escandón y Hurtado (2014), en la cual, se identifican los aspectos determinantes que contribuyen a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Colombia a través de un modelo de ecuaciones estructurales.

Así mismo, el estudio desarrollado por Cabrera y Olivares (2012) en el que se evalúa la influencia del recurso humano, financiero y el capital social en los procesos de exportación de las empresas, y el realizado por Cabarcas y Paternina (2011) en el que se identifica el perfil productivo de las empresas exportadoras y sus diferencias con las organizaciones que no realizan actividades de exportación.

Estas investigaciones analizan básicamente los aspectos determinantes de la competitividad de las compañías en el mercado internacional, evalúan el impacto del entorno en el comportamiento estratégico tomando en cuenta variables relacionadas con los cambios en los mercados y la tecnología, e identifican los factores esenciales que influyen en su potencial exportador, sin embargo, en la mayoría de los casos, tratan el tema de forma fragmentada desde múltiples dimensiones, y dejan de lado la medición de las variables que influyen en el posicionamiento de una organización en el mercado externo.

Al respecto, De la Hoz, González, y Santana (2016) afirman que los estudios que tratan el tema del potencial exportador y analizan desde múltiples dimensiones el desempeño de las organizaciones exportadoras, lo hacen de

manera fraccionada y en muchos casos desde enfoques divergentes, afectando así el alcance de este tipo de investigaciones.

En un ambiente cambiante y competitivo como en el que operan las empresas a nivel global es necesario el desarrollo de estudios que permitan evaluar a través de indicadores la potencialidad de una organización en el contexto del comercio internacional, a través de los cuales definir sus probabilidades de éxito y desempeño en este tipo de mercado.

Así, se propone el desarrollo del presente estudio por medio del cual, plantear una metodología que permita medir y evaluar el potencial exportador de las Pymes, en consideración a sus características específicas, identificando los factores esenciales que determinan su competitividad en los mercados externos, herramienta que se aplicará posteriormente a una muestra de Pymes de la ciudad de Popayán.

La investigación propuesta consiste básicamente en el diseño, aplicación y validación de un instrumento de medición y análisis del potencial exportador y el estudio de los resultados obtenidos en las Pymes locales. Para lo cual, se efectuará una revisión de la literatura sobre el tema de estudio que permitirá no solo identificar los factores clave, sino establecer los parámetros de medición utilizados para medir la competitividad exportadora de los negocios.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo diseñar una metodología que permita medir el potencial exportador de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)?.

## 2. ESTADO DEL ARTE O MARCO REFERENCIAL

El tema del potencial exportador de las empresas ha sido abordado por diferentes investigaciones, sin embargo, los resultados de las mismas no han permitido llegar a un consenso sobre los factores determinantes que definen el comportamiento de las organizaciones en el comercio internacional. Al respecto, Monreal (2014) indica que la literatura respecto al comportamiento y potencial de exportación de las empresas a nivel teórico es cada vez más numerosa y diversa, lo que manifiesta su creciente interés, no obstante, se caracteriza por ser heterogénea y fragmentada, lo que impide la generación de conclusiones claras. De esta forma, se requiere de investigaciones que tengan como soporte un marco teórico sólido y que identifiquen los factores que sean determinantes en el comportamiento exportador.

En igual sentido, De La Hoz, González y Santana (2016) plantean que las investigaciones en esta materia son fraccionadas, generalmente contradictorias, y se analizan desde diferentes dimensiones, lo que impide estudiar de buena forma el desempeño de las compañías en las exportaciones.

Los estudios respecto a la internacionalización de las organizaciones inician en la década de los 50's, cuando las empresas norteamericanas comenzaron a efectuar inversiones en el extranjero, en estas investigaciones, de acuerdo a Monreal (2014) se trataba de identificar los factores del país, mercado o sector que explican el porqué de las inversiones extranjeras, posteriormente, el objeto de estudio pasó a ser la empresa internacional, dentro de este enfoque puede mencionarse a Vernon (1966), que asume el ciclo de vida de los productos para explicar la dinámica del comercio internacional, posteriormente, Cavusgil (1984) desde una perspectiva de marketing plantea que la innovación es el factor determinante para que una firma se adapte a los

mercados externos, y Welch y Luostarinen (1988) indican que la internacionalización representa un compromiso en los mercados externos que se presenta al interior de las empresas, y se refleja en el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales, planteamiento esencial para definir el potencial exportador, lo que posteriormente, sirvió para estructurar la teoría de los recursos y capacidades.

En los 90's se analiza el proceso de internacionalización desde una perspectiva estratégica, es decir, como parte importante del modelo de negocios, debido a que los mercados internos no servían para que las empresas pudieran desarrollarse y evolucionar, al respecto puede mencionarse la teorización desarrollada por Melin (1992), por otra parte, Beamish (1990), bajo el contexto de la Pyme, plantea que la internacionalización es un proceso de toma de conciencia respecto a la influencia directa e indirecta de los mercados internacionales para la supervivencia de los negocios.

A partir del siglo XXI, el estudio de los procesos de internacionalización se centra en el "entrepreneurship internacional" (Matherne y Carleton, 2003) derivado de los enfoques de marketing y estratégico, así, se entiende como el acto de emprender que implica riesgo e innovación, es un proceso de creación, integración y adaptación de ideas de negocio a la economía global.

Estos enfoques y perspectivas explican el proceso de internacionalización de las empresas pasando desde lo económico, centrado en los costos y ventajas económicas, a una perspectiva de proceso, basada en el aprendizaje, acumulación de conocimiento e incremento de recursos para permanecer en el mercado externo, evolucionando posteriormente a un enfoque estratégico, soportado en la integración de los recursos empresariales en redes, y su adaptación a los ambientes internacionales, y llegando finalmente, al nuevo

enfoque denominado “Born Global”, cuyo objeto de estudio son las empresas recientes que se internacionalizan antes de los dos años de existencia, las cuales, centran su operación en mercados globales especializados.

Lo anterior, muestra que las investigaciones en esta materia se han desarrollado desde perspectivas diversas y fragmentadas lo que ha impedido llegar a un consenso respecto a los factores que determinan la competitividad exportadora de las empresas, y a su vez ha imposibilitado prever el desempeño de las mismas en los mercados globales, lo que ratifica los planteamientos de De La Hoz, González y Santana (2016) y Monreal (2014).

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

Es necesario entonces la realización de investigaciones que no solamente permitan la identificación de factores clave que determinen la competitividad exportadora de las empresas, sino que contribuyan a sistematizarlos, medirlos y evaluarlos a través de una metodología estructurada y compleja, con el propósito de definir ventajas competitivas y prever el desempeño de las organizaciones empresariales en los ambientes internacionales.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Los procesos de globalización conllevan a la necesidad de investigar el potencial de las empresas en los mercados internacionales con el propósito de lograr su crecimiento, generar valor y alcanzar el desarrollo económico de los países. En este contexto, es importante la estructuración de una metodología que permita medir el potencial exportador de las empresas, en este caso las Pymes.

Igualmente, la creciente internacionalización de las organizaciones y la escasa literatura respecto a un diseño metodológico para medir su potencial exportador, hace necesario desarrollar un estudio a través del cual estructurar una metodología que permita identificar, medir, y evaluar los factores determinantes en la internacionalización de las Pymes, dada su importancia dentro de la economía del país, y el reto que implica tener que enfrentarse a los mercados externos.

Así, la trascendencia de la investigación es que permite identificar y medir los factores esenciales en el potencial exportador de este tipo de empresas, para lograr una ventaja competitiva y tener una visión más amplia sobre su posible comportamiento en los mercados internacionales. La metodología propuesta estará basada en la revisión de los aspectos relevantes que definen la competitividad exportadora, igualmente, se revisarán los parámetros y escalas de medición que serán confrontados a través de una matriz de comparación que servirá para identificar elementos comunes que permitirán estructurar un diseño metodológico para medir y evaluar el potencial exportador de las Pymes.

De esta forma, el estudio representa un esfuerzo importante para clarificar los factores determinantes en la competitividad exportadora de las Pymes, en

consideración a las dinámicas del proceso de internacionalización de las organizaciones empresariales. Se trata entonces de buscar potencialidades que les permitan a estas empresas lograr ventajas competitivas para introducirse en los mercados internacionales.

Un aspecto relevante del estudio es que permite identificar las capacidades organizacionales de las Pymes, valiosas en contextos de cambio e incertidumbre como los mercados externos, por medio de las cuales, disponer de la habilidad para adaptar los productos a las necesidades de exportación y lograr ventajas competitivas. Al respecto, Monreal (2014) explica que las capacidades organizacionales favorecen el comportamiento exportador de las empresas y se ajusta de mejor forma a las características de las Pymes, debido a que implica menor uso de recursos y reducción de exposición a riesgos. Se trata entonces de definir los factores que influyen en el potencial exportador de las empresas, estructurar una metodología para medirlos y evaluarlos y efectuar una comparación con las capacidades organizacionales específicas de las Pymes de la ciudad de Popayán.

Por lo tanto, la presente investigación representa una oportunidad evidente para estas empresas, debido a que pueden conocer los factores que explican su comportamiento exportador para visualizar su posible desempeño en los mercados internacionales, potenciando las capacidades organizacionales que benefician su operación de exportación.

En consecuencia, la investigación puede motivar las actividades de exportación en la región, debido a que estas empresas pueden identificar las potencialidades que pueden ser utilizadas para aprovechar oportunidades en los mercados internacionales.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 GENERAL**

Elaborar una metodología para medir el potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán.

### **4.2 ESPECÍFICOS**

1.- Efectuar una revisión literaria relacionada con la identificación de factores y métricas que permitan evaluar el potencial exportador de las empresas.

2.- Plantear una metodología para la medición y evaluación del potencial exportador de las empresas.

3.- Validar la metodología propuesta en Pymes de la ciudad de Popayán.

## 5. METODOLOGÍA

La investigación es descriptiva transversal. Descriptiva, porque se aplicarán instrumentos para la recolección de la información, en este caso, una encuesta estructurada que hará parte de la metodología para la medición del potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán, y observación directa no participante de las empresas objeto de estudio. Es transversal, porque se efectúa en un momento determinado para medir y evaluar el potencial de exportación de las empresas.

En cuanto al enfoque de investigación, es de tipo experimental puesto que se estima la validación y aplicación de la metodología, al igual que el análisis de resultados en una muestra de Pymes de la ciudad de Popayán. Así mismo, es racional a partir del análisis y construcción de conocimiento con base en los planteamientos teóricos acerca del tema de estudio y del trabajo de campo efectuado. Para la identificación de los factores clave que definen la competitividad exportadora y de las métricas para determinar el potencial exportador, se realizará una revisión literaria y se empleará una matriz de comparación con el fin de identificar elementos comunes entre los diferentes enfoques.

Como criterios de búsqueda se utilizarán principalmente los siguientes: “potencial exportador” “pymes”, “metodología” “potencial exportador”, “cuantificación” “potencial exportador”.

El nivel de indexación de las revistas será entre Q1 y Q3, y el periodo de búsqueda será entre el 2015 y 2019. Entre las bases de datos que se consultarán están Ebsco, JStor, y Springer-Link, y se buscarán por lo menos 50 artículos.

La matriz de comparación servirá para identificar elementos comunes y no comunes respecto a los factores que determinan la competitividad exportadora y las métricas utilizadas para medir el potencial exportador, lo cual, es de vital importancia para la estructuración de la metodología.

La metodología para medir el potencial exportador de las Pymes será validada desde el punto de vista teórico y desde lo práctico, la primera se efectuará por medio de la identificación de elementos comunes de investigaciones que hayan validado este tipo de metodologías, que se analizarán por medio de una matriz comparativa, y la segunda, a través de la aplicación de la misma a las empresas objeto de estudio. Para la validación teórica, la idea es revisar los resultados de las validaciones efectuadas y los métodos y herramientas utilizados.

El universo está integrado por las Pymes de la ciudad de Popayán, a las cuales, se les aplicó la metodología propuesta, que de acuerdo a la Cámara de Comercio del Cauca (2019) está compuesto por 312 empresas. Para definir una muestra representativa se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

En donde, cada variable se define de la siguiente manera:

Z = Nivel de confianza	90% - 1,645
P = Probabilidad de ocurrencia	0,50
Q = Probabilidad de no ocurrencia	0,50
e = Margen de error	10% - 0,10
N = Población	312
N - 1 = Factor de corrección por finitud	311

Reemplazando en la fórmula se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,645)^2 (0,50) (0,50) (312)}{(0,10)^2 (311) + (1,645)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{211,06995}{3,11 + 0,67650625}$$

$$n = \frac{211,06995}{3,78650625}$$

**$n = 55,74266515 = 56$  Encuestas a Pymes.**

Respecto a las fuentes de información se tendrán las siguientes:

**Secundarias:**

- Tesis, monografías, artículos, y documentos de la Internet respecto al tema de estudio.
- Información estadística de la Cámara de Comercio del Cauca, Alcaldía municipal de Popayán, y Gobernación del Cauca respecto a las Pymes y al potencial exportador de la región.

**Primarias:**

- Encuesta estructurada aplicada a las Pymes de la ciudad de Popayán, la cual, hace parte de la metodología para definir su potencial exportador.
- Entrevistas aplicadas a funcionarios de la Cámara de Comercio del Cauca respecto al potencial exportador de la región.
- Consultas a expertos en Comercio internacional.

A las Pymes se les preguntará a través de un cuestionario estructurado producto de la investigación, información relacionada con la gestión de recursos humanos, sistemas de información, productividad, gestión del medio ambiente, planeación estratégica, entre otros aspectos que son relevantes para definir su potencial exportador.

Una vez se tenga la metodología para la medición del potencial exportador se procede a su aplicación en una muestra de pymes, igualmente, se aplicará otra metodología ya validada y se confrontarán los resultados, si estos son iguales o similares, la metodología propuesta permite medir este potencial.

## **6. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y MÉTRICAS PARA EVALUAR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS**

Son varios los autores que han abordado el potencial exportador de las empresas, identificando los aspectos que lo determinan, no obstante, son pocas las investigaciones que lo han medido, al respecto, puede mencionarse el estudio efectuado por Escandón y Hurtado (2014) denominado “Factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes en Colombia”, en el que identifican aspectos como desarrollo exportador, características del entorno, características internas, características del sector, características del emprendedor, recursos y capacidades, e innovación.

Igualmente, Cabrera y Olivares (2012) identifican como elementos esenciales para el potencial exportador el capital humano y social, al igual que los recursos financieros, a su vez que, Akdeve (2013) establece que la competitividad en el mercado internacional depende directamente del tamaño, los estándares de calidad y la edad de la empresa.

Por otra parte, Herrera, Hortua, y Morales (2009) aplican un Modelo de medición del Potencial Exportador (MPE) basado en el comportamiento de expansión, capacidades competitivas, percepción de barreras, y perfil del gerente, en tanto que, Kohli y Jaworski (1990) y De La Hoz, González y Santana (2016) presentan como determinantes de la capacidad exportadora los aspectos financieros, mercado, aprendizaje y crecimiento, clientes, y procesos internos y Madrid y García (2004) identifican como determinantes de los procesos de internacionalización de una firma los aspectos financieros, procesos internos, capacidad de expansión y mercado.

En resumen, los aspectos que definen el potencial exportador de las empresas de acuerdo a los diferentes autores tomados como referencia se sintetizan en la Tabla 1.

Tabla 1. Aspectos que determinan el potencial exportador.

<b>Autores</b>	<b>Recursos financieros</b>	<b>Procesos internos</b>	<b>Capacidad de expansión</b>	<b>Grupos de interés</b>	<b>Mercado</b>	<b>Competitividad</b>
Escandón y Hurtado (2014)	Nivel de ventas, nivel de exportación, recursos disponibles, y posición financiera.	Innovación y Desarrollo (I+D), Tecnología, Inversión en I+D	Expectativa de crecimiento, generación de empleo, capacidad de emprendimiento.	Edad del emprendedor, formación, experiencia, aversión al riesgo, Capacidad para aprovechar oportunidades.	Características del mercado, Intensidad de exportación del sector, Innovación del sector.	Gestión ambiental, Comercialización, Calidad.
Cabrera y Olivares ( )	Disponibilidad de recursos financieros			Capital humano	Capital social	Planeación estratégica
Akdeve (2013)		Tamaño y edad de la empresa			Calidad de productos y/o servicios	
Herrera, Hortua y Morales (2009)			Percepción de barreras, Comportamiento de expansión	Perfil del Gerente		Capacidad de competencia
Kohli y Jaworski (1990)	Rentabilidad de la empresa.	Capacidad para responder a cambios del entorno.	Percepción de barreras de exportación.	Enfoque en el cliente.	Inteligencia de mercados, actividad de marketing	Calidad y precio de productos y/o servicios.
De La Hoz, González y Santana (2016)	Gestión financiera, del riesgo y salud financiera.	Gestión de productividad, innovación, logística y de tecnología y operaciones.	Gestión de la información, del conocimiento, y clima laboral.	Gestión de proveedores, clientes, y requerimientos.	Conocimiento del mercado, Comercio exterior, y Competitividad del producto y/o servicio.	
Madrid y García (2004)	Crecimiento, productividad y rentabilidad.	Tamaño de la empresa.	Capacidad de dirección y experiencia.		Tamaño del mercado.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a las métricas, Loan (2012) define una serie de factores, en este caso, capacidad del producto, capacidad productiva, capacidad comercial, y capacidad gerencial, a los cuales, les asigna un porcentaje de 40%, 25%, 20%, y 15% respectivamente, donde, aplica un cuestionario, y con base en las respuestas de cada uno de los aspectos obtiene el potencial exportador. En igual sentido, Saavedra (2011) identifica aspectos determinantes que determinan el potencial exportador y la competitividad de las empresas, les asigna un porcentaje y define un intervalo de calificación. En la misma línea, pueden tenerse en cuenta los estudios de Herrera, Hortua, y Morales (2009) y de De La Hoz, González y Santana (2016). En estas investigaciones se consideran entre cuatro a cinco intervalos para calificar el potencial de exportación de una empresa, los cuales pueden ser Nulo, Bajo, Medio o Alto, o Pésimo, Bajo, Regular, Bueno o Excelente.

Una de las herramientas de mayor utilización de acuerdo a Herrera, Hortua y Morales (2009) para la medición del potencial exportador es el Modelo MPE que permite al empresario valorar la situación actual de la compañía respecto a la capacidad de exportación con base en sus fortalezas y debilidades, el cual, de acuerdo a Herrera, Hortua, y Morales (2009) se soporta en una encuesta de aspectos relevantes, entre los que se destacan: 1) Experiencia Internacional, 2) Cobertura de las Ventas por canal, 3) Preparación a la exportación, 4) Factores de competitividad, 5) Intención de exportación y percepción de barreras, 6) Perfil del área comercial o de mercados, 7) Percepción de la actividad internacional, y 8) Gestión del conocimiento y propiedad intelectual (Ver anexo 1). Esta herramienta puede adaptarse a las necesidades de cada empresa y de acuerdo al tipo de investigación.

Los aspectos anteriores del modelo se agrupan en cuatro partes: 1) Comportamiento de expansión, 2) Capacidades competitivas, 3) Percepción de barreras, y 4) Perfil del Gerente o de la empresa.

Así, inicialmente es necesario medir el potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán tomando como referencia los aspectos de mayor relevancia del modelo MPE, que servirá como parámetro de comparación para validar la metodología propuesta. Los resultados de su aplicación en una muestra de 56 Pymes de la ciudad de Popayán se muestran a continuación.

## **6.1 POTENCIAL EXPORTADOR DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN**

Para emplear la metodología MPE como parámetro de medición se aplicó la encuesta que se muestra en el Anexo A, en la que se evalúa lo correspondiente a experiencia internacional, Cobertura de las ventas nacionales por canal, Preparación a la exportación, Factores de competitividad, Intención de exportación y percepción de barreras, Perfil del área comercial o de mercados, Percepción de la actividad internacional, y Gestión del conocimiento y propiedad intelectual.

Posteriormente, se asignó un puntaje a cada una de las preguntas, como se muestra en el Anexo B. Así, con la respuesta de las empresas y el máximo de puntos posibles por cada una de las preguntas se calculó el potencial exportador total de las Pymes, por sector, y por empresa.

Para calificar el potencial exportador se tuvo en cuenta el siguiente intervalo, donde, se tomó como referencia la propuesta de Saavedra (2011) que lo utiliza para medir la competitividad y el potencial de exportación de las empresas (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Intervalo de intensidad para la evaluación del potencial exportador

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

Fuente: Saavedra (2011), Elaboración propia, 2020.

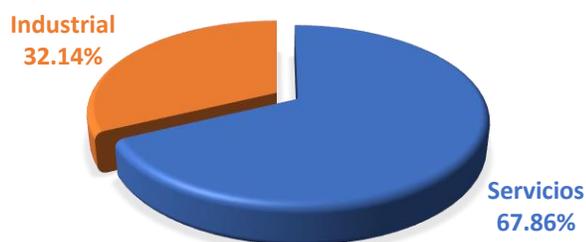
En el Anexo C, se muestra el cálculo del potencial exportador para cada una de las preguntas de la encuesta. Con base en el cual se establece el potencial exportador total, por sector, por empresa y por actividad económica.

### 6.1.1 Aspectos generales de las Pymes

Entre los aspectos generales de las empresas encuestadas, se analizó el sector, tipo de sociedad, cantidad de empleados, activos vinculados, y años de operación.

#### 6.1.1.1 Sector al que pertenece la Pyme

Gráfico 1. Sector al que pertenece la Pyme

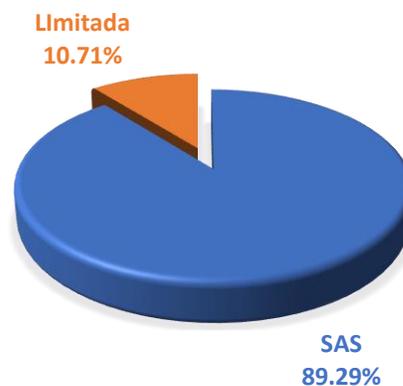


Fuente: Elaboración propia, 2020.

El 67,86% de las Pymes pertenecen al sector servicios, y el 32,14% al Industrial. De las cuales, el 16,07% tienen como actividad económica el desarrollo de sistemas informáticos en cuanto a planificación, análisis, diseño, programación y pruebas; el 8,93% realizan actividades de consultoría informática y de administración de instalaciones informáticas, y el 7,14% actividades de arquitectura e ingeniería, y otras de consultoría técnica, las cuales, representan el 32,14% del total de empresas que integran la muestra (Ver Gráfico 1).

### 6.1.1.2 Tipo de sociedad

Gráfico 2. Tipo de sociedad

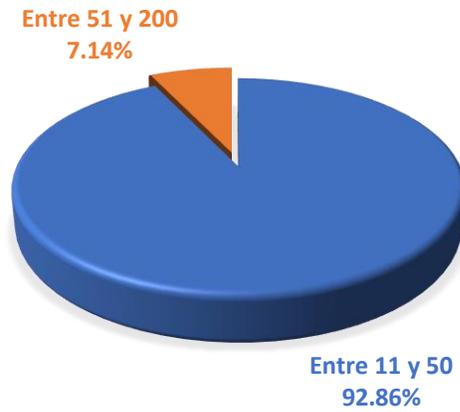


Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto al tipo de sociedad, el 89,29% de Pymes son Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS), en este caso, 50 empresas, y el 10,71% son Sociedades Limitadas, o sea, 6 empresas (Ver Gráfico 2).

### 6.1.1.3 Cantidad de empleados

Gráfico 3. Cantidad de empleados

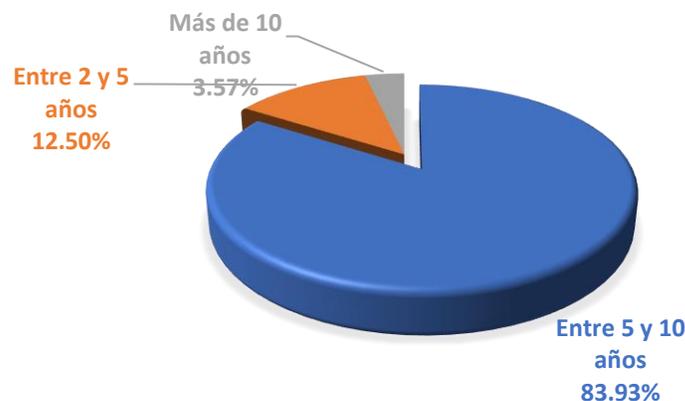


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Respecto a la cantidad de empleados, el 92,86% de Pymes tienen entre 11 y 50 empleados, y el 7,14% entre 51 y 200 empleados. Así, el 92,86% son Pequeñas y el 7,14% Medianas empresas, de esta forma, las compañías seleccionadas cumplen con la cantidad de trabajadores requerida para ser Pequeña empresa (entre 11 y 50 empleados) y Mediana (entre 51 y 200 empleados) (Ver Gráfico 3).

### 6.1.1.4 Años de operación

Gráfico 4. Años de operación



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a los años de operación, el 83,93% tienen entre 5 y 10 años de operación en la ciudad de Popayán, el 12,50% entre 2 y 5 años, y el 3,57% más de 10 años. En este sentido, las empresas seleccionadas en la muestra son consolidadas en el mercado local, y llevan una trayectoria importante entre 2 y más de 10 años (Ver Gráfico 4).

### 6.1.2 Análisis del potencial exportador

El Potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán, se estableció con base en la encuesta que hace parte de la metodología MPE, cuyos resultados son los siguientes (Ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Potencial exportador de las Pymes

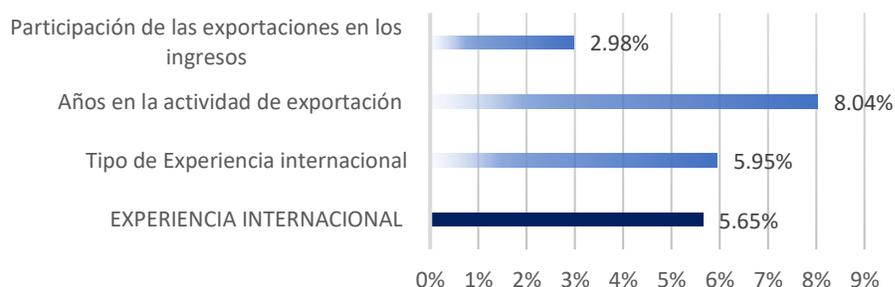


Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo al Gráfico 6, el potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán es de 38,93%, el cual, de acuerdo a la escala de calificación es “Bajo”. No obstante, hay aspectos que se destacan como la cobertura de las ventas de productos y/o servicios a nivel nacional a través del cual se mide la

capacidad de comercialización de estas empresas, que tiene un puntaje de 88,39% (Excelente), los Factores de competitividad con 72,60% (Bueno), y el Perfil del área comercial y de mercados con 47,86% (Regular).

Gráfico 6. Experiencia internacional

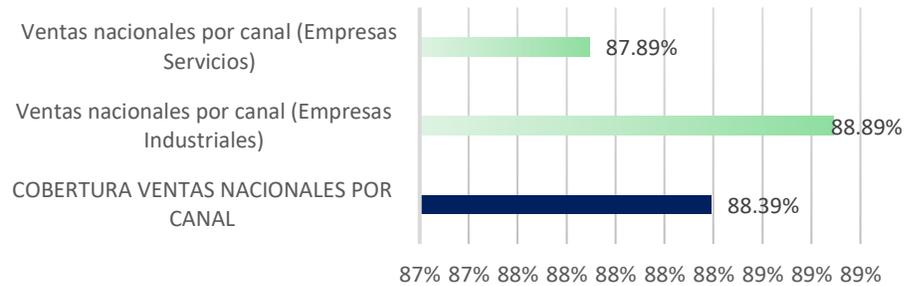


Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a la experiencia internacional, las Pymes presentan una calificación “Deficiente” con 5,65%, donde, tienen la misma calificación el tipo de experiencia (5,65%), los años en la actividad de exportación (8,04%), y la participación de las exportaciones en los ingresos (2,98%) (Ver Gráfico 6).

Respecto al tipo de experiencia internacional de la Pyme, el 85,71% de empresas no ha tenido experiencia alguna en el mercado externo, el 10,71% ha sido ocasional, y el 3,57% experimental. Así, solamente 8 organizaciones han tenido experiencia. En lo que tienen que ver con el tiempo que llevan en la actividad de exportación, el 5,36% de Pymes tienen ente 1 y 3 años, el 3,57% menos de 1 año, el 3,57% entre 3 y 5 años, y el 1,79% más de 5 años. La participación de las exportaciones en los ingresos es entre 1% y 10% para el 10,71% de Pymes, y entre el 10% y el 20% para el 3,57% de empresas.

Gráfico 7. Cobertura de ventas nacionales por canal



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para medir la capacidad de comercialización de los productos y/o servicios se evaluó la cobertura de las ventas por canal, la cual, presenta un puntaje de 88,39% (Excelente), donde, las empresas industriales tienen un potencial del 88,89% y las de servicios de 87,89% (Ver Gráfico 7).

El 44,44% de las Pymes industriales realizan la mayor parte de sus ventas a través de un punto de venta directo, el 44,44% por Internet, y el 1,79% a través de mayoristas, así, el 88,89% de ventas se efectúan directamente al cliente final, lo que indica que estas empresas tienen una capacidad importante para abastecer el mercado de manera directa, por lo tanto, pueden llegar a afrontar de buena forma un proceso de internacionalización.

En cuanto a las Pymes de servicios, el 33,93% realiza la mayor parte de sus ventas a través de vendedores, el 30,36% por medio de vendedores e Internet, y el 3,57% solamente por Internet, así, estas empresas tienen una capacidad de comercialización importante de sus servicios de forma directa, lo cual, es favorable para afrontar sus procesos de expansión en el mercado externo.

Gráfico 8. Preparación a la exportación



Fuente: Elaboración propia, 2020.

La mayoría de Pymes no están preparadas para la exportación, aspecto que presenta un puntaje de 30,55% (Bajo), no obstante, a que las empresas son fuertes internamente (62,30% / Bueno). Igualmente, se presentan debilidades en cuanto a Conocimiento del mercado de destino (20,36% / Bajo), Inversión en aspectos clave para exportar (20,15% / Bajo), y Forma de entrada a los mercados internacionales (19,39% / Deficiente) (Ver Gráfico 8).

Dentro de los aspectos internos importantes, se tiene que el 87,5% del total de Pymes cuentan con alguna certificación de calidad, el 85,71% cuenta con un sitio web, el 83,93% no presentan devoluciones de sus productos y/o servicios, el 83,93% mide el nivel de satisfacción de los clientes, el 78,57% desarrolla nuevos productos y/o servicios cada año, el 76,79% invierte en investigación y desarrollo (I+D), y el 67,86% dispone de un área de diseño. En cuanto a sus debilidades, se tiene que el 75% de Pymes no elaboran un plan exportador y no le realizan ningún tipo de seguimiento.

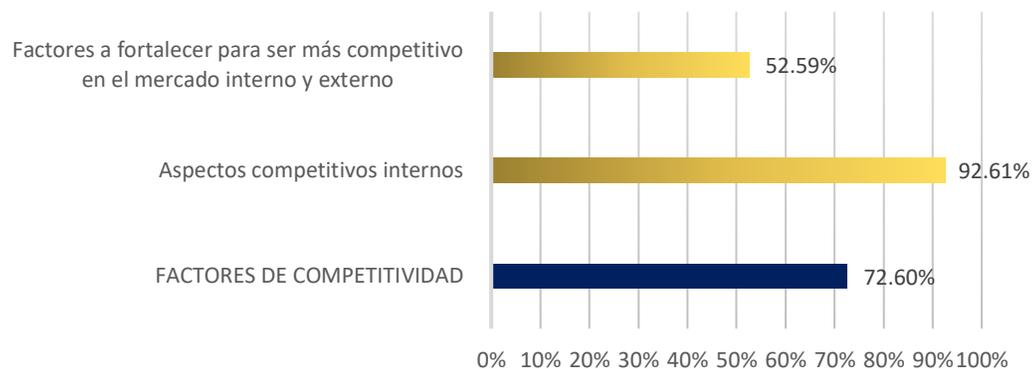
En cuanto al conocimiento del mercado de destino, el 76,79% del total de Pymes no exporta ni planea exportar, por lo tanto, no ha estimado esta variable, el 21,43% considera relevante el análisis del cliente final, el 21,43% valorar las necesidades del mercado, el 19,64% realizar un análisis de los Requisitos de entrada, el 19,64% de la Estructura de precios, el 14,29% de los

contactos en el exterior, el 12,50% de los Canales de distribución, el 8,93% de la Competencia, y el 1,79% de los requerimientos de adaptación de los productos y/o servicios.

Respecto a la inversión en aspectos clave para exportar, el 76,79% de empresas no exporta ni planea exportar, por lo tanto, no ha considerado asignar recursos a esta actividad, el 12,50% invertirá en Investigación de mercados, el 7,14% en Inversión tecnológica, el 1,79% en Expansión de la compañía, y el 1,79% en Sistemas de información.

En lo referente a la forma de entrada a los mercados internacionales, el 76,79% de empresas no exporta ni planea exportar, por lo tanto no ha considerado este aspecto, el 8,93% planea exportación directa, el 8,93% realizar alianzas estratégicas, y el 5,36% exportación directa y alianzas estratégicas simultáneamente.

Gráfico 9. Factores de competitividad



Fuente: Elaboración propia, 2020.

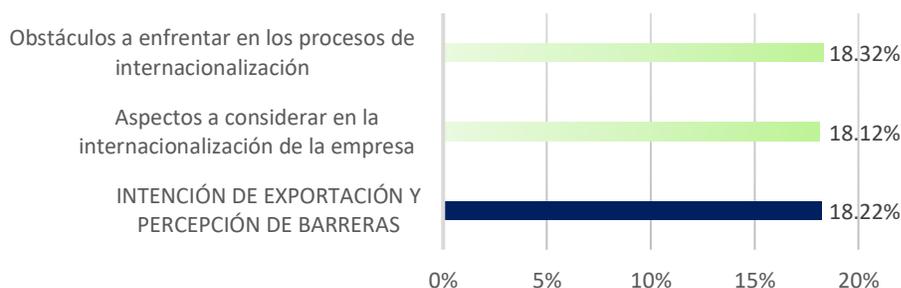
De acuerdo al Gráfico 9, la competitividad de las Pymes presenta una calificación de 72,60% (Buena), donde, los aspectos competitivos internos

tienen una calificación de 92,61% (Excelente), no obstante, a que hay factores que deben fortalecerse para ser competitivos especialmente en los mercados externos (52,59% / Regular).

En cuanto a los aspectos que hacen competitivas a las Pymes, están los Recursos tecnológicos (98,21%), Precios competitivos (96,43%), Diseño y originalidad (96,43%), calidad de los productos y/o servicios (92,86%), Calidad de servicios relacionados (Pre y post venta) (91,07%), Conocimiento de mercados (87,50%), Innovación en procesos (85,71%), Diferenciación y reconocimiento en el mercado (12,50%), y productividad (10,07%).

Respecto a los factores que debe fortalecer en mayor o menor grado para ser más competitivas en los diferentes mercados está la Capacidad disponible (98,21%), Logística de distribución (98,21%), Estrategia empresarial (96,43%), Personal calificado en mercadeo (89,29%), Compromiso internacional de la gerencia (87,5%), Recursos financieros ((87,50%), Productividad (87,50%), Adaptación de productos y/o servicios (85,71%), Formación en comercio exterior (98,21%), y Sistemas de información gerencial (64,29%).

Gráfico 10. Intención de exportación y percepción de barreras



Fuente: Elaboración propia, 2020.

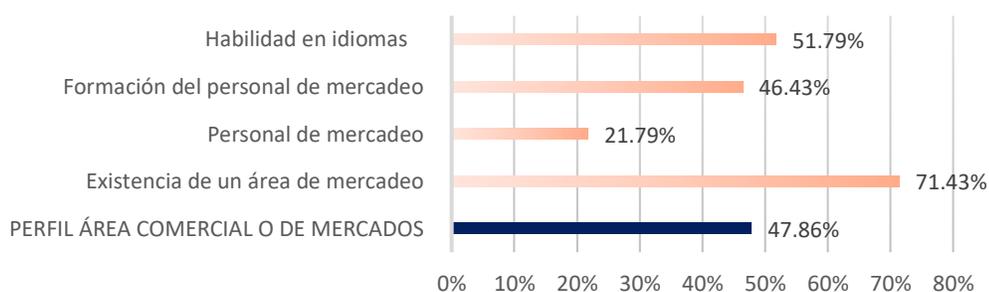
La Intención de exportación y percepción de barreras por parte de las Pymes es “Deficiente” de acuerdo al puntaje obtenido de 18,22%, donde, las empresas en su gran mayoría no exportan ni planean exportar, igualmente, algunas pocas han valorado aspectos clave para desarrollar un proceso de internacionalización (18,12% / Deficiente), y consideran que hay obstáculos importantes para operar en el mercado externo (18,32% / Deficiente) (Ver Gráfico 10).

En cuanto a los aspectos a considerar en la internacionalización de las Pymes, el 19,64% estima que debe tenerse en cuenta las exportaciones de la cadena productiva, el 17,86% las exportaciones del sector, el 16,07% los contactos en el exterior, el 16,07% la estabilización de las ventas de productos y / o servicios, el 14,29% la planeación estratégica, el 14,29% la situación de coyuntura del mercado doméstico, el 14,29% la expansión debido a lo pequeño del mercado interno, el 12,5% las economías de escala, el 12,5% las oportunidades en los mercados externos, el 10,71% una tasa de cambio favorable, el 7,14% oportunidades en acuerdos comerciales, y el 5,36% la diversificación de riesgos.

Respecto a los obstáculos a enfrentar, se tiene la Variabilidad de las tasas de cambio (21,43%), Logística de distribución (19,64%), Acceso a canales de distribución externos (19,64%), Acceso a créditos (19,64%), Adecuación de productos y/o servicios a las exigencias del mercado externo (17,86%), Infraestructura interna (16,07%), Fijación de precios (16,07%), Capital de trabajo (16,07%), Recursos financieros para ampliación (14,29%), Capacitación del personal de mercadeo (14,29%), Barreras tarifarias (12,50%), Acceso a contactos en los mercados internacionales (12,50%), Logística (8,93%), Información de mercados (8,93%), Formación en Comercio exterior (8,93%), Desconocimiento del costo real unitario del producto y/o servicio (7,69%), Manejo de lenguas extranjeras (5,36%),

Diferenciación (5,36), Trámites de exportación (5,36%), Capacidad de producción (3,57%), Competitividad de productos y/o servicios (3,57%), Plan estratégico (3,57%), Información de mercados (3,57%), Barreras no tarifarias del país (3,57%), Aspectos legales de contratos internacionales (1,79%), Recursos gerenciales (1,79%), y Capacidad interna de la empresa (1,79%).

Gráfico 11. Perfil área comercial o de mercados



Fuente: Elaboración propia, 2020.

La evaluación del perfil del área comercial o de mercados de las Pymes presenta un puntaje de 47,86% (Regular), donde, el potencial del área de mercadeo obtuvo un puntaje de 71,43% (Bueno), la Habilidad en idiomas de 51,79% (Regular), La Formación del personal de mercadeo de 46,43% (Regular), y la cantidad de personal de mercadeo de 21,79% (Bajo) (Ver Gráfico 11).

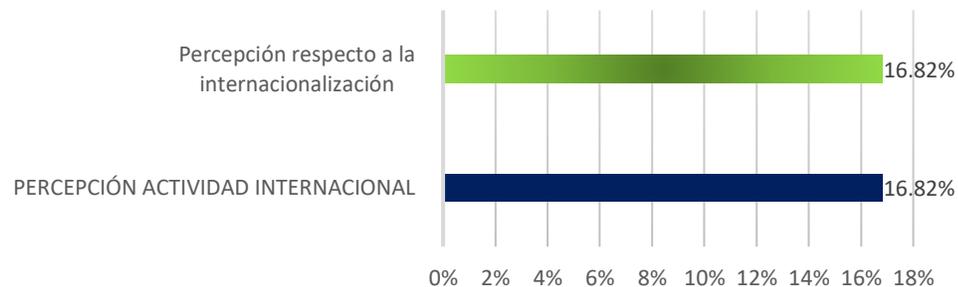
Respecto a la existencia de un área de mercadeo, el 71,43% de las Pymes tienen un área o departamento de marketing, y el 28,57% no disponen de esta dependencia, aspecto que limita su proyección en los diferentes mercados sobre todo en el ámbito internacional.

En cuanto a la cantidad de personas del área de mercadeo, el 41,07% de Pymes tienen entre 1 y 5 personas, el 23,21% entre 6 y 10 personas, y el 10% entre 11 y 20 personas, las cuales, representan el 71,43% del total de Pymes.

En lo que respecta al nivel de formación en aspectos de mercadeo, el 39,29% presenta una formación Regular, el 21,43% Buena, y el 10,71% Excelente, en este sentido, la capacitación en mercadeo es un factor relevante que debe ser mejorado en el talento humano de las Pymes para atender los diferentes mercados, especialmente los internacionales.

La habilidad en idiomas es Regular para el 10,71% de Pymes, Buena para el 57,14% y Excelente para el 3,57%. En este sentido, las empresas deben capacitar al talento humano de esta dependencia, especialmente en inglés.

Gráfico 12. Percepción actividad internacional



Fuente: Elaboración propia, 2020.

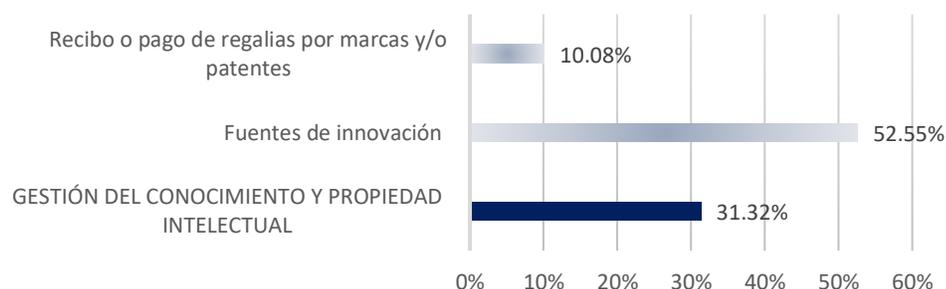
Respecto a la percepción de las Pymes de los procesos de internacionalización se presenta un puntaje de 16,82% (Deficiente) (Ver Gráfico 12).

Donde, el 19,64% de empresas considera que la internacionalización implica una mayor inversión financiera, el 17,86% que lleva al Crecimiento de la empresa, el 16,07% al mejoramiento del desempeño exportador a través de programas gubernamentales de apoyo, el 16,07% a una estabilidad para la empresa, el 16,07% a una mayor efectividad empresarial, el 8,93% a un mayor

potencial para las empresas, el 3,57% a una reducción de costos operacionales, y el 3,57% un alto riesgo empresarial.

Respecto a los programas de apoyo ofrecidos por el Gobierno para impulsar la exportación, el 8,93% de Pymes ha participado de los mismos, en aspectos relacionados con la Formación exportadora y Calidad para exportar, donde, el 3,57% lo considera muy útil para su actividad.

Gráfico 13. Gestión del conocimiento y Propiedad intelectual



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a la Gestión del conocimiento y propiedad intelectual, las Pymes obtuvieron un puntaje de 31,32% (Bajo), donde, las Fuentes de innovación equivalen el 52,55% (Regular) y las regalías o patentes el 10,08% (Deficiente) (Ver Gráfico 13).

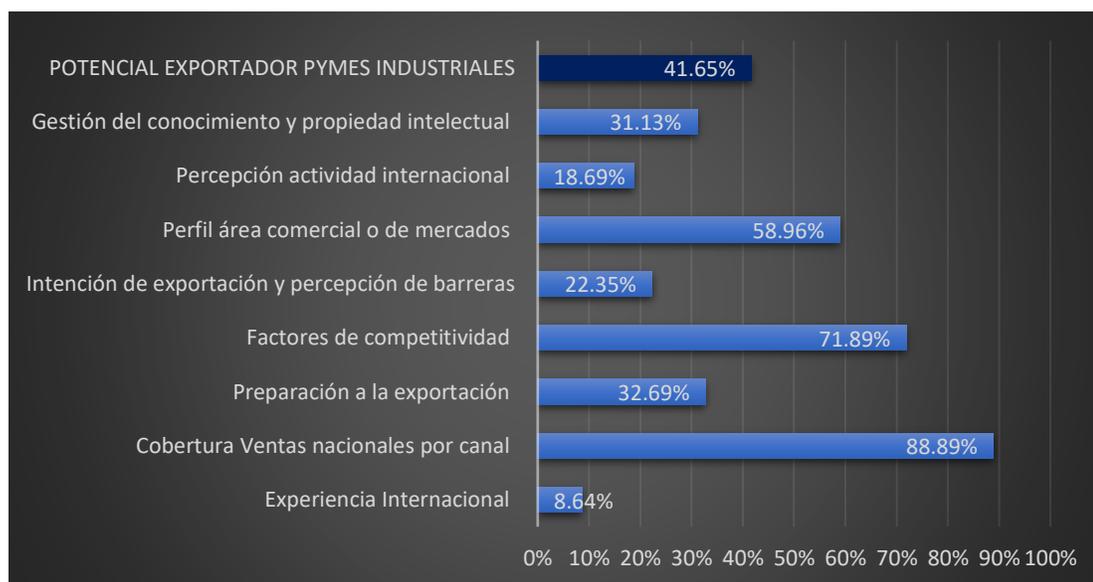
Respecto a las fuentes de innovación de las Pymes, para el 91,07% de empresas proviene del Gerente o nivel directivo, el 91,07% de Reingeniería, el 89,29% de modelos extranjeros con ligeras adaptaciones, el 78,57% de copia de productos existentes a menor costo, el 12,5% de asesoría y consultoría, y el 5,36% de personal medio o no calificado.

Las Pymes no pagan o reciben regalías por concepto de asistencia técnica o franquicia de una firma extranjera, y el 3,57%, es decir 2 empresas, reciben regalías por una firma nacional. Tampoco han registrado en otros países patentes o marcas.

Así mismo, las empresas no usan patentes y/o marcas de propiedad ajena, donde, el 12,50% es propietaria de patentes, es decir 7 empresas, de las cuales 3,57% tienen cinco patentes, 3,57% cuatro, 3,57% una, y 1,79% dos.

El 87,50% de Pymes es propietaria de marcas, de las cuales, el 80,36% ha registrado una marca, el 5,36% dos, y el 1,79% cuatro.

Gráfico 14. Potencial exportador de las Pymes industriales

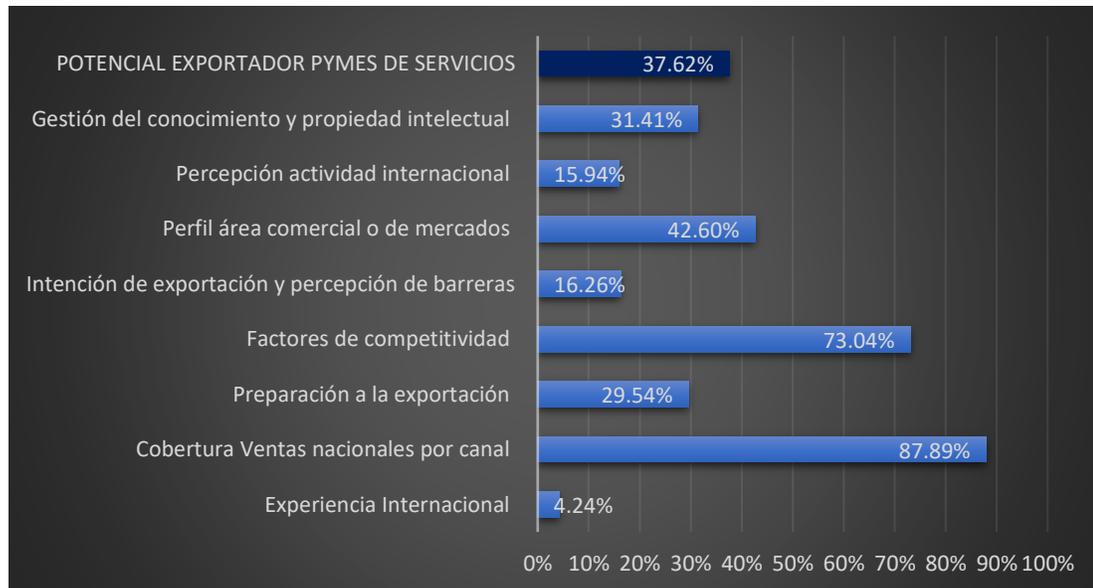


Fuente: Elaboración propia, 2020.

El potencial exportador de las Pymes industriales es de 47,65%, el cual, es calificado como “Regular”, donde, los aspectos evaluados de mayor puntuación es la Cobertura de las ventas nacionales por canal con 88,89%

(Excelente), la Competitividad empresarial con 71,89% (Bueno), y el Perfil del área comercial o de mercados con 58,96% (Regular), y los más bajos son la Experiencia Internacional con 8,64% (Deficiente) y Percepción de la actividad internacional con 18,69% (Deficiente) (Ver Gráfico 14).

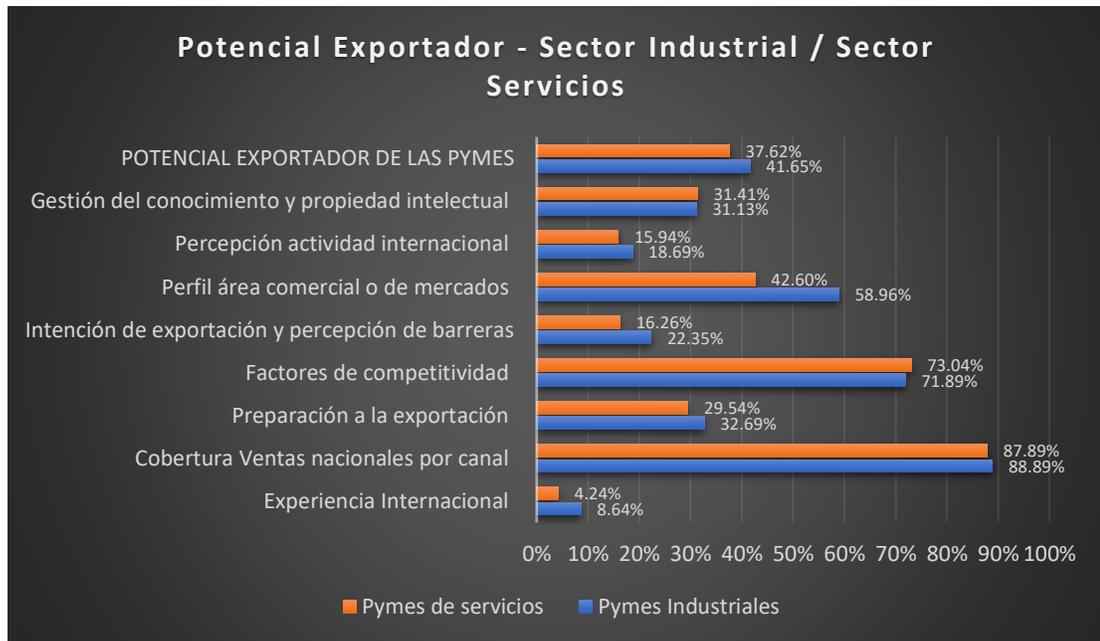
Gráfico 15. Potencial exportador Pymes de servicios



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Al analizar el potencial exportador de las Pymes de servicios, se obtuvo un puntaje de 37,62% (Bajo), donde, el aspecto con mayor puntuación es la Cobertura de las ventas nacionales por canal con 87,89% (Excelente), la competitividad de las empresas con 73,04% (Bueno), y el perfil del área comercial o de mercados con 42,60% (Regular). En cuanto a los aspectos con menor puntaje se tiene la Experiencia internacional con 4,24% (Deficiente), y la Percepción de la actividad internacional con 15,94% (Deficiente) (Ver Gráfico 15).

Gráfico 16. Comparación del potencial exportador de las Pymes industriales y de servicios

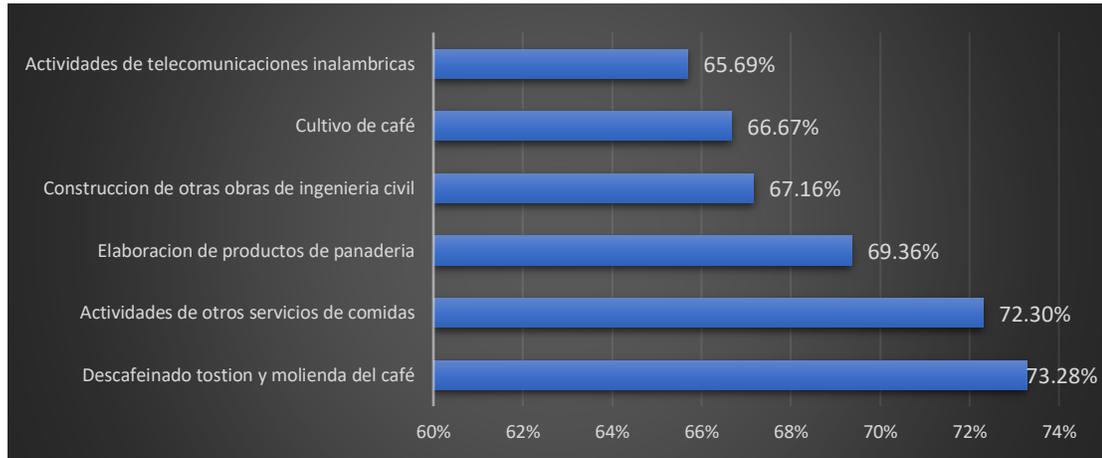


Fuente: Elaboración propia, 2020.

En el Gráfico 16, se muestra la comparación entre el Potencial exportador de las Pymes industriales y de servicios, donde, presentan mayor potencial las empresas que se dedican a la actividad industrial que tienen el 41,65% y las de servicios el 37,62%, para una diferencia de 4,04%.

Los factores que presentan una mayor diferencia entre las Pymes de uno u otro sector son el Perfil del área comercial o de mercados con 16,36%, la Intención de exportación y percepción de barreras con 6,08%, y la Experiencia internacional con 4,40%, todos estos aspectos a favor de las empresas del sector industrial.

Gráfico 17. Actividades económicas con mayor potencial exportador



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a las actividades económicas que presentan mayor potencial exportador, en este caso, que tienen una calificación Buena, se tiene, el Descafeinado, tostión y molienda de café con 73,28%, las Actividades de servicios de comidas con 72,30%, Elaboración de productos de panadería con 69,36%, Construcción de obras de ingeniería civil con 67,16%, Cultivo de café (66,67%), y Actividades de telecomunicaciones inalámbricas con 65,69% (Ver Gráfico 17).

## 7. METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR

### 7.1 ASPECTOS PRINCIPALES DE LA METODOLOGÍA

De acuerdo con los planteamientos de los diferentes autores que han abordado el tema del potencial exportador, se tiene que los aspectos a considerar son los Recursos financieros, Procesos internos, Capacidad de expansión, Grupos de interés, Mercado y Competitividad.

Considerando que las metodologías revisadas se soportan en la aplicación de una encuesta, es necesario el diseño de este tipo de instrumento para medir el potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán, calificando de 1 a 5 el nivel en que se encuentra cada aspecto. Las calificaciones responden a lo siguiente: 1 (Deficiente), 2 (Bajo), 3 (Regular), 4 (Bueno), y 5 (Excelente) (Ver Anexo E).

Las preguntas propuestas en el cuestionario están relacionadas con los siguientes aspectos:

Tabla 3. Aspectos para medir el potencial exportador

Área	Aspecto
Recursos financieros (RF)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacidad financiera (RF1)</li><li>▪ Gestión de riesgos (RF2)</li><li>▪ Valoración de la empresa (RF3)</li></ul>
Procesos internos (PI)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Innovación y Desarrollo (I+D) (P1).</li><li>▪ Recursos tecnológicos (P2)</li><li>▪ Productividad de la empresa (P3).</li><li>▪ Planeación estratégica (P4).</li></ul>

Capacidad de expansión (CE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de barreras (CE1)</li> <li>▪ Percepción de la actividad internacional (CE2)</li> <li>▪ Capacidad de emprendimiento (CE3)</li> <li>▪ Gestión del conocimiento (CE4)</li> <li>▪ Capacidad y experiencia de la dirección (CE5).</li> <li>▪ Experiencia internacional (CE6).</li> </ul>
Grupo de interés (G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de clientes (G1)</li> <li>▪ Gestión de proveedores (G2).</li> <li>▪ Gestión del talento humano (G3)</li> <li>▪ Gestión de informes integrados (G4)</li> </ul>
Mercado (M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividad de productos y/o servicios (M1).</li> <li>▪ Inteligencia de mercados (M2).</li> <li>▪ Benchmarking (M3).</li> <li>▪ Comercio exterior (Condiciones del mercado y del producto y/o servicio) (M4).</li> </ul>
Competitividad (CO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aseguramiento de la calidad (CO1).</li> <li>▪ Comercialización (CO2).</li> <li>▪ Contabilidad y finanzas (CO3).</li> <li>▪ Talento humano (CO4).</li> <li>▪ Gestión ambiental (CO5).</li> <li>▪ Sistemas de información.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para valorar el potencial exportador, inicialmente se asigna un valor porcentual a cada una de las áreas evaluadas considerando su importancia en la internacionalización de la firma. Así, los valores porcentuales asignados quedan de la siguiente forma:

Tabla 4. Porcentaje asignado a las áreas para definir el potencial exportador

<b>ÁREAS</b>	<b>PORCENTAJE ASIGNADO</b>
Recursos financieros (RF)	20%
Procesos internos (PI)	18%
Capacidad de expansión (CE)	25%
Grupo de interés (G)	10%
Mercado (M)	12%
Competitividad (CO)	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Igualmente, es necesario definir un intervalo de intensidad para evaluar el potencial exportador, el cual, se muestra a continuación.

Tabla 5. Intervalo de intensidad para la evaluación del potencial exportador

<b>Intervalos (%)</b>	<b>Categorías</b>
0-20	Deficiente
21-40	Bajo
41-60	Regular
61-80	Bueno
81-100	Excelente

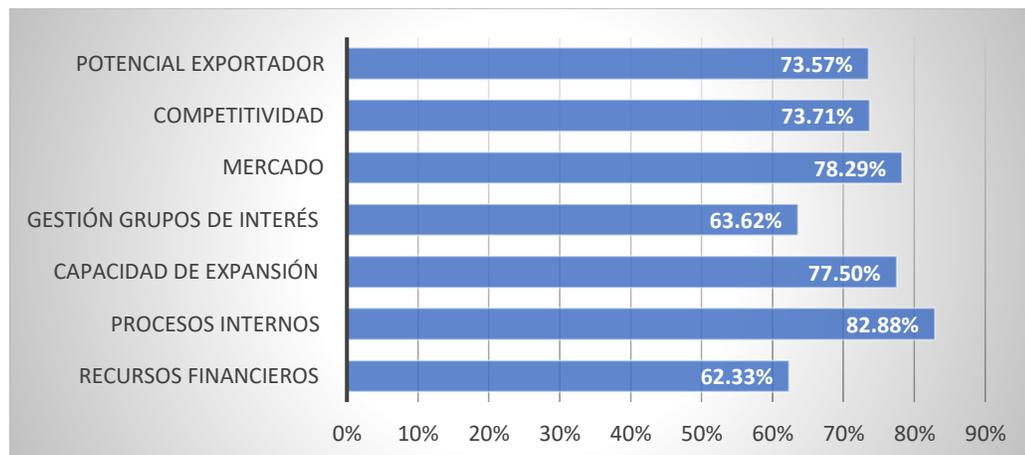
Fuente: Elaboración propia, 2020.

El potencial exportador de cada empresa se calcula con base en el promedio de las respuestas a cada uno de los ítems. De acuerdo al porcentaje obtenido se califica el nivel de potencial de todas las empresas.

## 7.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Para la aplicación de la metodología, se tomaron como referencia las 10 Pymes que tuvieron el mayor puntaje considerando los aspectos principales del Modelo de Potencial Exportador (MPE), lo cual, servirá para hacer la comparación entre los resultados de este modelo y la metodología propuesta. Así, se tomaron empresas que tuvieron una puntuación entre 67,16% y 76,72%, que es calificado como “Bueno”. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

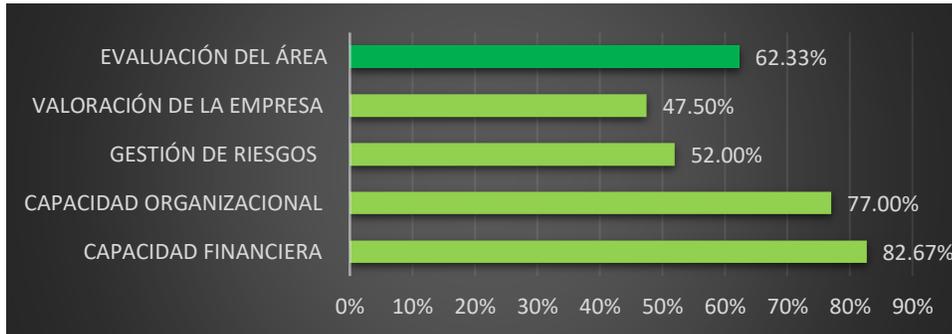
Gráfico 18. Potencial Exportador por áreas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El potencial exportador de las Pymes es de 73,57%, es decir “Bueno”. Dentro de este, los aspectos evaluados presentaron un puntaje entre 62,33% y 82,88%, con calificaciones entre “Bueno” y “Excelente”. Los aspectos más destacados que determinan el potencial de las empresas son los Procesos internos (82,88% / Excelente), el Mercado (78,29% / Bueno), y la Capacidad de Expansión (77,50% / Bueno), en tanto que el factor con menor puntaje fueron los Recursos financieros (62,33% / Bueno) (Ver Gráfico 18).

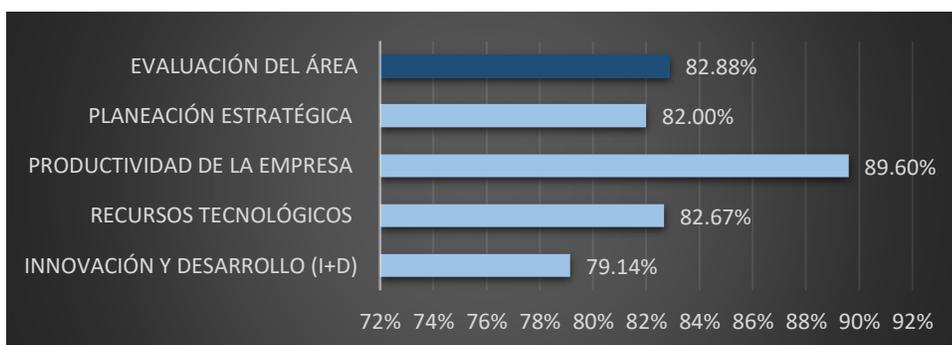
Gráfico 19. Recursos financieros



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Respecto a los Recursos financieros de las Pymes, se obtuvo un puntaje de 62,33%, el cual, es calificado como “Bueno”. Dentro de este, se destacan aspectos como la Capacidad financiera (82,67%) y la Capacidad Organizacional (77%), la primera fue calificada como “Excelente” y la Segunda “Buena”. La primera se definió a través de indicadores de liquidez (84%), endeudamiento (76%) y cobertura (88%), y la segunda, por medio de la rentabilidad del patrimonio (70%) y de los activos (84%). Mientras que, la Valoración de la empresa (47,50%) y la Gestión de riesgos (52%) fueron calificadas como “Regular” (Ver Gráfico 19).

Gráfico 20. Procesos internos

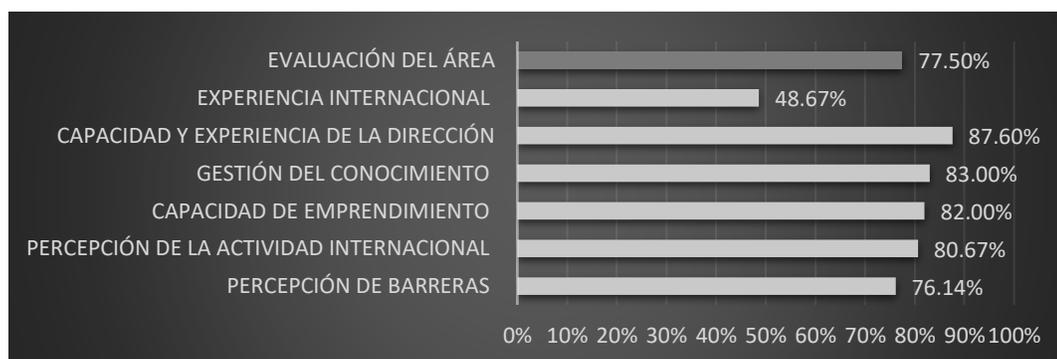


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos internos obtuvieron un puntaje de 82,88%, para una calificación “Excelente”. Dentro de estos, se destaca la productividad de la empresa

(89,60%), en cuanto a Relaciones laborales (96%), Gestión de Procesos (96%), y Medición de la productividad (96%), igualmente, son importantes los Recursos tecnológicos (82,67%) en lo que respecta a Gestión tecnológica (94%), Innovación Tecnológica (86%), y Plan Estratégico Tecnológico (PET) (86%) que les ofrecen potencial exportador a las organizaciones. Es de anotar que la mayoría de factores evaluados en esta área tuvieron una calificación de “Excelente”, con excepción de Innovación y Desarrollo (I+D) (79,14%), no obstante, presenta una calificación “Buena” (Ver Gráfico 20).

Gráfico 21. Capacidad de expansión



Fuente: Elaboración propia, 2020.

La Capacidad de expansión de las Pymes presenta una puntuación de 77,5%, que la califica como “Buena”, en esta, hay aspectos que se destacan como Capacidad y experiencia de la dirección (87,60%), Gestión del Conocimiento (83%), Capacidad de emprendimiento (82%), y Percepción de la actividad internacional (80,67%), las cuales, presentan una calificación de “Excelente” (Ver Gráfico 21).

Como aspectos destacables respecto a la Capacidad y experiencia de la dirección está el Establecimiento de directrices (98%), Planificación (96%), Presupuestación (96%), Organización (96%) y la Solución de problemas (96%). En la Gestión del conocimiento se destaca la Gestión de la información

y documentación (96%), y en lo relacionado con la Capacidad de emprendimiento resalta la Disciplina (94%) y la Gestión de recursos (94%).

El factor crítico identificado en esta área es la Experiencia internacional, de las empresas evaluadas el 50% ha tenido experiencia ocasional o experimental, así este aspecto presenta un puntaje de 48,67% que lo califica como “Regular”, en cuanto a Experiencia internacional de la empresa (50%), de la dirección (44%) y del personal ejecutivo y directivo (52%)

Gráfico 22. Gestión con los grupos de interés



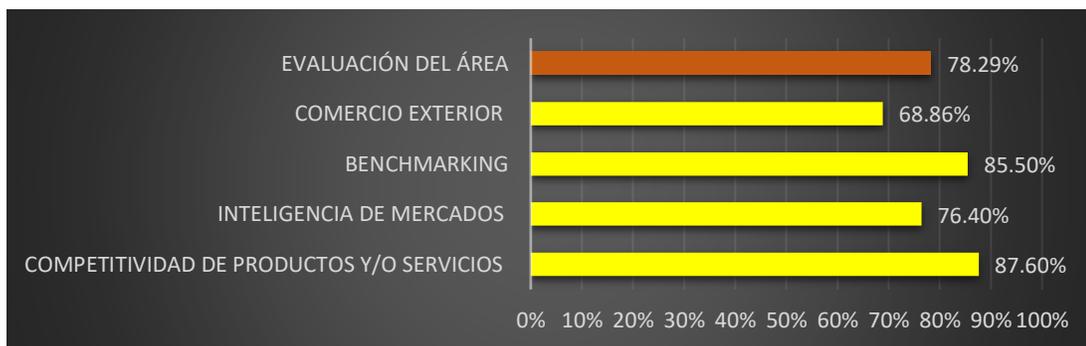
Fuente: Elaboración propia, 2020.

En lo relacionado con la Gestión con los grupos de interesados, se obtuvo un puntaje de 63,62%, que la califica como “Buena”, dentro de esta se destaca la Gestión del talento humano (80,29%) que es “Excelente”, y la Gestión de clientes (72%) que es “Buena”, no obstante, hay factores con calificación “Regular” como la Gestión de proveedores (57,33%), y “Baja” como la Gestión de informes integrados (23,33%) (Ver Gráfico 22).

La Gestión del talento humano tiene aspectos de calificación “Excelente” como la Planificación del recurso humano (94%) e Identificación de competencias (90%), y la Gestión de clientes factores relevantes como la Personalización de la atención (88%), y el conocimiento de los clientes y hábitos de compra (80%).

El aspecto con menor puntaje fue la Gestión de informes integrados considerando que las Pymes no elaboran informes de sostenibilidad y de gobierno corporativo, solamente presentan información e indicadores financieros, razón por la cual, no cumplen plenamente con su responsabilidad social.

Gráfico 23. Mercado



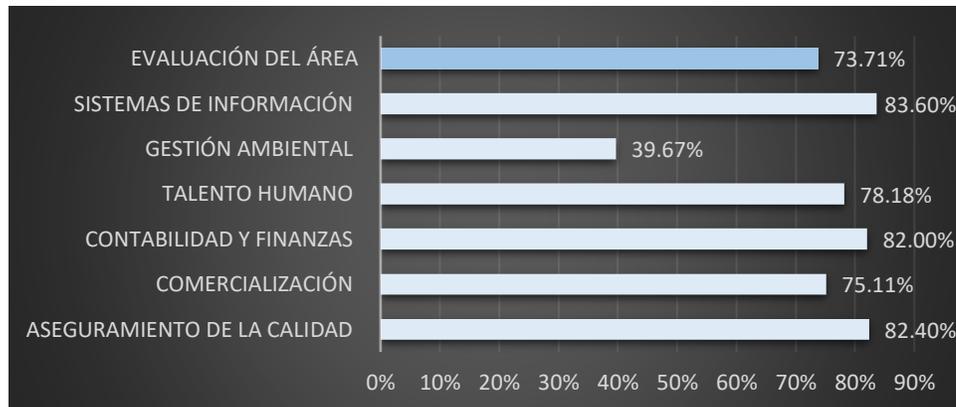
Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a la gestión del Mercado, se obtuvo un puntaje de 78,29% que la califica como “Buena”, en esta hay aspectos con una calificación “Excelente” como la Competitividad de productos y/o servicios (87,60%), y el Benchmarking (85,5%), y otros con una calificación “Buena” como Inteligencia de mercados (76,4%), y Comercio exterior (68,86%) (Ver Gráfico 23).

Respecto a la Competitividad de productos y/o servicios se destaca la calidad de los mismos (92%) y el precio competitivo (90%), y en lo relacionado con el Benchmarking resalta el estudio de la eficiencia de las empresas líderes para replicarlo a la compañía (94%), y la mejora de la calidad con base en la comparación con los competidores líderes en el mercado (90%).

En lo relacionado con Comercio exterior, que es el aspecto con menor puntuación, hay factores por mejorar como el Plan de internacionalización (48%) y la asignación de recursos para la actividad internacional (58%), que presentan una calificación “Baja”.

Gráfico 24. Competitividad



Fuente: Elaboración propia, 2020.

La competitividad de las Pymes (73,71%) fue calificada como “Buena”. Dentro de esta área hay factores con una calificación “Excelente” como los Sistemas de información (83,60%), Aseguramiento de la calidad (82,4%), y Contabilidad y finanzas (82%), aspectos con una calificación “Buena” como Talento humano (78,18%), y Comercialización (75,11%), y con una calificación “Baja” como Gestión ambiental (39,67%) (Ver Gráfico 24).

En cuanto a los Sistemas de información se destacan los Programas y equipos de cómputo actualizados (90%) y Copias de respaldo de la información (90%), en lo que respecta a Aseguramiento de la calidad está el cumplimiento de las normas de calidad (90%), y de la normativa técnica (88%), y en Contabilidad y finanzas el cumplimiento de las normas legales y tributarias (96%), y la comparación de los resultados financieros con los presupuestos (90%).

La Gestión ambiental es el factor crítico, en la que se deben mejorar aspectos relacionados con Estrategia empresarial articulada con la política ambiental (22%), Plan de manejo ambiental (26%), Cumplimiento de la normativa ambiental (34%), y Política ambiental (36%).

## 8. VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

La validación de una metodología para la medición del potencial exportador de las empresas, de acuerdo a De La Hoz, González, y Santana (2016) se debe realizar considerando el Alfa de Cronbach, a través del cual, medir su fiabilidad, igualmente, puede tenerse en cuenta validar el instrumento desde lo factorial por medio de la medida de adecuación muestral Kaiser – Meyer – Olkin (KMO), y así mismo, comparar los resultados con otra metodología que ya se haya aplicado. En este caso, la validación se efectuará en consideración a estos tres aspectos.

### 8.1. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO (ÍNDICE DE ALFA DE CRONBACH)

Se utilizó el Alfa de Cronbach para establecer la fiabilidad del instrumento, a través del método de consistencia interna, donde, se calculó el coeficiente de fiabilidad, a través del cual se define la homogeneidad de las preguntas promediando las correlaciones entre los ítems para precisar que se parecen. La interpretación de este indicador es que cuando más se acerque a 1, hay una fiabilidad alta, teniendo en cuenta que una fiabilidad superior a 0,8 es superior e indica que se trata de un instrumento fiable, donde, es Aceptable si es mayor a 0,6. La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

En donde:

K = Cantidad de ítems del instrumento (165)

Si<sup>2</sup> = Sumatoria de las varianzas de los ítems

ST<sup>2</sup> = Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para calcular el Índice de Alfa de Cronbach se empleo el programa Excel, V. 2019, y SPSS, V. 24, con los cuales, se obtuvo una fiabilidad de 0,97163188, lo que indica que se trata de un instrumento altamente fiable, que permite que los resultados obtenidos para medir el potencial exportador de las Pymes sean consistentes (Ver Tablas 6 y 7).

En la Tabla 6, se muestra el cálculo del Índice de Alfa de Cronbach, que fue de 0,97163188, en el cual, se detallan las 165 preguntas del instrumento, la varianza de cada una de las preguntas y su sumatoria que es de 84,69, y la sumatoria de las varianzas de los resultados de las empresas evaluadas que es de 2472,210, con los cuales se efectúa el siguiente cálculo:

$$\alpha = \frac{165}{165-1} \left( 1 - \frac{84,69}{2472,21} \right) = \mathbf{0,97163188}$$



Tabla 7. Índice de Alfa de Cronbach (SPSS, V. 2019).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos válidos
,971	,971	10

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 9. CONCLUSIONES

1.- En la revisión literaria para definir los aspectos principales para medir el potencial exportador y a través de una matriz de comparación, se estableció que los recursos financieros, procesos internos, capacidad de expansión, gestión con los grupos de intereses, mercado y competitividad son los factores relevantes para medir el potencial exportador de las empresas.

2.- Dentro de los modelos más utilizados para medir el potencial exportador está el de Potencia Exportador (MPE), lo cual, se pudo comprobar con la revisión literaria efectuada, razón por la cual, se tomo como referencia para la validación de la metodología propuesta.

3.- La mayoría de métricas para medir el potencial exportador se soportan en la definición de una calificación para cada uno de los aspectos a evaluar, posteriormente, una ponderación para cada aspecto de acuerdo a su importancia, y finalmente, en un intervalo para interpretar la calificación obtenida.

4.- Al aplicar el Modelo MPE a las 56 empresas tomadas como muestra se estableció que el potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán es de 38,93%, lo cual, indica que es “Bajo”, especialmente en lo relacionado con Experiencia Internacional (5,65%), Percepción de la actividad internacional (16,82%), e Intención de exportación y percepción de barreras (18,22%).

5.- Las Pymes industriales presentan mayor potencial exportador que las de servicios, las primeras con una puntuación de 41,65%, y las segundas de 37,62%, donde, las principales diferencias se encontraron en lo relacionado con Perfil del área comercial o de mercados (16,36%), Intención de

exportación y percepción de barreras (6,08%), Experiencia internacional (4,40%), y Preparación a la exportación (3,15%).

6.- Para el planteamiento de la metodología, se tuvo en cuenta los resultados de la matriz de comparación de la literatura sobre los aspectos principales que determinan el potencial exportador, posteriormente, se definieron los niveles para calificar cada aspecto, se elaboró un intervalo para calificar los factores analizados, y se obtuvo el potencial exportador por empresa, por cada área, aspecto y a nivel general.

7.- La metodología propuesta se aplicó a las 10 empresas que presentaron el mayor potencial exportador de acuerdo al modelo MPE, cuya puntuación está entre 67,16% y 76,72%, o sea, una calificación "Buena". Al comparar los resultados de este modelo con el propuesto, se determinó que este grupo de empresas presentan una puntuación de 73,57%, y con el modelo MPE de 70,56%. Así, los dos resultados son similares y se encuentran dentro del mismo rango de calificación.

8.- Al aplicar la metodología propuesta, se estableció que las Pymes tomadas como referencia sustentan su potencial exportador en los procesos internos (82,88% / Excelente), en la Gestión del mercado (78,29% / Bueno), y en la Capacidad de expansión (77,5% / Buena). En tanto que, los Recursos financieros (62,33% / Buena) y la Gestión con los grupos de interés (63,62% / Bueno) son las áreas de menor puntuación.

9.- La fiabilidad de la metodología propuesta se determinó a través del Alfa de Cronbach, que de acuerdo a la revisión literaria efectuada es una medida confiable para definir si un instrumento es fiable. En este caso, este indicador es de 0,97163188, lo que indica que lo aplicado es de alta fiabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akdeve, E. (2013). The determinants of export potential : A case of Ankara manufacturing sector. Disponible en: <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol4issue3/ijbmer2013040304.pdf>
- Beamish, P. (1990). The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. Greenwich: JAI Press Inc.
- Cabrera, K y Olivares, A. (2012). La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares. Madrid: Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa.
- Camisón, C. (2005). La competitividad de la PYME industrial española. Estrategias y competencias distintivas. Madrid: Ed. Civitas.
- Canals, J. (2014): La internacionalización de la empresa. Madrid: Ed. McGraw Hill.
- Cavusgil, S. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. Journal of Business Research.
- Cerviño, J. (2012). Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cobarcas, J. y Paternina, C. (2011). Aplicación del análisis discriminante para identificar diferencias en el perfil productivo de las empresas exportadoras y no exportadoras del departamento del Atlántico, Colombia. Barranquilla: Universidad Libre.

- De La Hoz, E., González, A y Santana, A. (2016). Metodología de medición del potencial exportador de las organizaciones empresariales. Cartagena: Revista Información Tecnológica.
- Delgado, J. M. (2006). La internacionalización de la empresa española. Madrid: Colección estudios CES.
- Durán, J. J. (2016). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. Madrid: Información Comercial Española.
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Bogotá: Estudios gerenciales.
- Escandón, D., y Hurtado, A. (2015). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. Bogotá: Estudios Gerenciales.
- Eusebio, R. y Llonch, J. (2017). Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil confección. Madrid: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Herrera, M., Hortua, S., y Morales, A. (2009). Estudio de medición del potencial exportador de la empresa Calzado Manufactura Hortua Leal. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Kohli, A y Jaworski, B. (1990). The Market orientation. Journal of Marketing.

- Lerma, A., Márquez, E. (2010). Comercio y Marketing Internacional. México: Cengage Learning Editores.
- Loan, S. (2012). Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las Pymes en Venezuela. Caracas: Compendium.
- Madrid, A. y García, D. (2004). Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la Pyme industrial española. Madrid: Boletín Económico de ICE.
- Matherne, B. y Carleton, J. (2003). Technological resource leveraging and the internationalization of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*.
- Mantilla, M., y Chalmeta, R. (2007). Metodología para la implantación de un sistema de medición del rendimiento empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*.
- Monreal Pérez, J. (2014). Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de los recursos y capacidades. Murcia: Universidad de Murcia.
- Reyes, J. (2014). Análisis del Potencial Exportador de las empresas proveedoras de calzado de compras MYPERÚ del Distrito El Porvenir al Mercado Europeo al año 2014. Lima: Universidad Privada del Norte.

Saavedra, M. (2011). Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC. San Juan (Puerto Rico): ALAFEC.

Schnarch, A. (2017). Desarrollo de Nuevos Productos. México: McGraw-Hill.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the productcycle. Quarterly Journal of Economics.

Welch, L. y Luostarinen, Y. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management.

## ANEXOS

### **Anexo A. Encuesta para identificar aspectos relacionados con el potencial exportador de las pymes de la ciudad de Popayán**

Cordial saludo, soy estudiante de Finanzas Internacionales de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca de la ciudad de Popayán, y estoy realizando una investigación para identificar aspectos relacionados con el Potencial exportador de las Pymes de la ciudad de Popayán, para lo cual requiero su colaboración respondiendo la siguiente encuesta:

#### **I.- INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

1. Sector al que pertenece

1.1 Industrial \_\_\_\_\_

1.2 Servicios \_\_\_\_\_

2. Tipo de sociedad

2.1 Anónima \_\_\_\_\_

2.2 Limitada \_\_\_\_\_

2.3 Comandita \_\_\_\_\_

2.4 SAS \_\_\_\_\_

3. Cantidad de empleados

3.1 Menos de 10 \_\_\_\_\_

3.2 Entre 11 y 50 \_\_\_\_\_

3.3 Entre 51 y 200 \_\_\_\_\_

3.4 Más de 200 \_\_\_\_\_

4. Activos vinculados a la empresa

4.1 Inferiores a 500 smmlv \_\_\_\_\_

4.2 Entre 501 y 5000 smmlv \_\_\_\_\_

4.3 Entre 5001 y 30000 smmlv \_\_\_\_\_

5. Años de operación de la Pyme

5.1 Menos de 1 año \_\_\_\_\_

5.2 Entre 1 y 2 años \_\_\_\_\_

5.3 Entre 2 y 5 años \_\_\_\_\_

5.4 Entre 5 y 10 años \_\_\_\_\_

5.5 Más de 10 años \_\_\_\_\_

#### **II.- EXPERIENCIA INTERNACIONAL**

6. Indique cuál ha sido la experiencia internacional de la Pyme

6.1 Ninguna \_\_\_\_\_

6.2 Ocasional \_\_\_\_\_

6.3 Experimental \_\_\_\_\_

6.4 Regular \_\_\_\_\_

7. ¿Cuántos años lleva en la actividad de exportación?

7.1 Menos de 1 año \_\_\_\_\_

7.2 Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_

7.3 Entre 3 y 5 años \_\_\_\_\_

7.4 Más de 5 años \_\_\_\_\_

7.5 No exporta \_\_\_\_\_

8. Participación de las exportaciones en los ingresos de la empresa

8.1 Entre 1% y 10% \_\_\_\_\_

8.2 Entre 10% y 20% \_\_\_\_\_

8.3 Entre 20% y 30% \_\_\_\_\_

8.4 Entre 30% y 40% \_\_\_\_\_

8.5 Entre 40% y 50% \_\_\_\_\_

8.6 Más de 50% \_\_\_\_\_

### III.- VENTAS NACIONALES POR CANAL

9. Si es empresa industrial, ¿cuál es el porcentaje de sus ventas nacionales por canal de distribución?

9.1 Punto de venta directo \_\_\_\_\_%

9.2 Ventas por Internet \_\_\_\_\_%

9.3 Minoristas \_\_\_\_\_%

9.4 Mayoristas \_\_\_\_\_%

10. Si la empresa es de servicios, ¿cuál es el porcentaje de sus ventas nacionales por canal de distribución?

10.1 Vendedores de la empresa \_\_\_\_\_%

10.2 Agentes \_\_\_\_\_%

10.3 Ventas por Internet \_\_\_\_\_%

10.4 Distribuidores externos \_\_\_\_\_%

### IV.- PREPARACIÓN A LA EXPORTACIÓN

11. La empresa:

	Si	No	En curso
11.1 Cuenta con alguna certificación de calidad			
11.2 Ha desarrollado estudios que le permitan definir el nivel de satisfacción de los clientes			
11.3 Cuenta con un sitio web			
11.4 Dispone de un área de diseño			
11.5 Desarrolla productos / servicios nuevos cada año			
11.6 Invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios			

11.7 Hay devoluciones de productos y/o servicios por diferentes motivos			
11.8 Elabora / Ha elaborado un plan exportador			
11.9 Realiza un seguimiento al plan exportador			

12. Si exporta o planea exportar, ¿Qué tanto conoce los mercados destino de sus productos y/o servicios, en cuanto a los siguientes aspectos? Califique de 1 a 5, siendo 1 Muy Poco y 5 Mucho.

<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12.1 Requisitos de entrada					
12.2 Competencia					
12.3 Estructura de precios					
12.4 Canales de distribución					
12.5 Consumidor o cliente final					
12.6 Necesidades del mercado					
12.7 Requerimientos de adaptación (producto)					
12.8 Contactos					

13. Si exporta o planea exportar, ¿En qué factores la empresa asignará la mayor cantidad de recursos?

- 13.1 Adquisición de maquinaria \_\_\_\_\_
- 13.2 Innovación tecnológica \_\_\_\_\_
- 13.3 Cubrir deudas \_\_\_\_\_
- 13.4 Repartir utilidades \_\_\_\_\_
- 13.5 Expansión de la empresa \_\_\_\_\_
- 13.6 Sistemas de información \_\_\_\_\_
- 13.7 Investigación de mercados internacionales \_\_\_\_\_
- 13.8 Otro, cuál \_\_\_\_\_

14. ¿Qué forma de entrada proyecta para los siguientes años?

- 14.1 Exportación indirecta \_\_\_\_\_
- 14.2 Exportación directa \_\_\_\_\_
- 14.3 Agentes \_\_\_\_\_
- 14.4 Distribuidores \_\_\_\_\_
- 14.5 Subsidiarias \_\_\_\_\_
- 14.6 Alianzas estratégicas \_\_\_\_\_

#### **V.- FACTORES DE COMPETITIVIDAD**

15. Califique los siguientes aspectos de su empresa relacionados con la competitividad de la misma. Siendo 1 el de menor y 5 el de mayor competitividad.

<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15.1 Rendimiento del equipo de producción					
15.2 Calidad del productor y/o servicio (certificación, satisfacción de clientes)					

15.3 Calidad de los servicios relacionados (pre y posventa)					
15.4 Precios competitivos (precio con respecto al mercado)					
15.5 Recursos tecnológicos					
15.6 Innovación en procesos					
15.7 Diseño y originalidad					
15.8 Conocimiento de mercados (sistemas de información en mercados)					
15.9 Diferenciación o reconocimiento en el mercado					
15.10 Otro, cuál? _____					

16. ¿Cuáles de los siguientes factores requiere fortalecer para ser más competitivo en los mercados interno y externo?. Siendo 1 el que menor requiere fortalecimiento y 5 el que mayor lo requiere.

<b>FACTORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16.1 Capacidad disponible					
16.2 Personal calificado en mercadeo					
16.3 Disponibilidad de la gerencia (compromiso internacional)					
16.4 Disponibilidad de recursos financieros					
16.5 Mejoras de productividad					
16.6 Estructura administrativa articulada a la estrategia de la empresa.					
16.7 Control de la logística de distribución					
16.8 Sistema de información de la gerencia					
16.9 Formación en comercio exterior					
16.10 Adaptación del producto					

#### **VI.- INTENCIÓN DE EXPORTACIÓN Y PERCEPCIÓN DE BARRERAS**

17. Indique la importancia de los siguientes aspectos en los procesos de internacionalización de la empresa. Siendo 1 el de menor y 5 el de mayor importancia.

<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA INTENCIÓN EXPORTADORA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17.1 Contactos establecidos					
17.2 Crecer porque el mercado interno es pequeño / Decisión de expansión la empresa.					
17.3 Diversificar riesgos de las operaciones.					
17.4 Excedentes de producción.					
17.5 Información sobre oportunidades en mercados externos.					
17.6 La competencia doméstica está exportando					

17.7 Exportar porque la cadena productiva a la que pertenece la empresa está exportando					
17.8 Estabilizar las ventas de productos (mercado doméstico estacional)					
17.9 Obtener economías de escala.					
17.10 Oportunidades identificadas en los Acuerdos externos y comerciales (preferencias arancelarias)					
17.11 Pedidos para la exportación (en ferias, contactos, etc.)					
17.12 Planeación estratégica					
17.13 Promoción de Instituciones					
17.14 Situación coyuntural del mercado doméstico.					
17.15 Tasa de cambio favorable					
Otro: Cuál?:					

18. ¿Qué obstáculos debe enfrentar la empresa para consolidar la exportación de sus productos y/o servicios?

18.1 Adecuación de productos a exigencias de mercados	
18.2 Capacidad de producción	
18.3 Capacitación del personal en Mercadeo	
18.4 Competitividad de productos o servicios	
18.5 Control de la logística	
18.6 Fijación de precios en los mercados	
18.7 Desconocimiento del costo real unitario del producto	
18.8 Capital de trabajo	
18.9 Recursos financieros para ampliación	
18.10 Desconocimiento de los aspectos legales de los contratos internacionales	
18.11 Manejo de lenguas extranjeras	
18.12 Recursos gerenciales	
18.13 Necesidades de formación (comercio exterior)	
18.14 Falta de plan estratégico (metas, escenarios, planes contingencia)	
18.15 Capacidad interna de la empresa	
18.16 Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución según mercados.	
18.17 Debilidad en el análisis de la información de mercados	
18.18 Acceso a canales de distribución externos	
18.19 Acceso al crédito (financiar operación internacional)	
18.20 Barreras no tarifarias del país (normas técnicas)	
18.21 Barreras tarifarias en el país	
18.22 Acceso a contactos en los mercados internacionales	
18.23 Infraestructura externa	

18.24 Logística de distribución	
18.25 Necesidades de información de mercados	
18.26 Variabilidad de las tasas de cambio	
18.27 Trámites de exportación	
18.28 Otra, cuál:	

## VII. PERFIL DEL ÁREA COMERCIAL Y/O MERCADOS

19. En la empresa hay un área de mercadeo

19.1 Si \_\_\_\_\_

19.2 No \_\_\_\_\_

20. Cantidad actual de personas de mercadeo (sin vendedores)

20.1 Entre 1 y 5 personas \_\_\_\_\_

20.2 Entre 6 y 10 personas \_\_\_\_\_

20.3 Entre 11 y 20 personas \_\_\_\_\_

20.4 Entre 21 y 40 personas \_\_\_\_\_

20.5 Más de 40 personas \_\_\_\_\_

21. Nivel de formación en aspectos de mercadeo

21.1 Deficiente \_\_\_\_\_

21.2 Regular \_\_\_\_\_

21.3 Bueno \_\_\_\_\_

21.4 Excelente \_\_\_\_\_

22. Habilidad del personal comercial / mercados en idiomas

22.1 Deficiente \_\_\_\_\_

22.2 Regular \_\_\_\_\_

22.3 Bueno \_\_\_\_\_

22.4 Excelente \_\_\_\_\_

## VIII. PERCEPCIÓN EN CUANTO A LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

23. La internacionalización de la empresa conllevaría:

De acuerdo

En

desacuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
23.1 Crecimiento de la empresa							
23.2 Disminución costos operacionales							
23.3 Alto riesgo							
23.4 Mayor inversión financiera							
23.5 Mayor efectividad a través de contactos en el mercado que de análisis de mercados.							
23.6 Estabilidad macroeconómica para exportar							

23.7 Los programas de asistencia gubernamental son imprescindibles para mejorar el desempeño exportador							
23.8 Mayor potencial al salir en grupos.							

23.9 Ha participado en algún programa ofrecido por el Gobierno	Si: ___ Cúal: _____	No: ___					
Si respondió que <b>SI</b> , indique:							
Utilidad del programa:	Nad a útil	1	2	3	4	5	Muy útil

<b>IX.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PROPIEDAD INTELECTUAL</b>
--

24. Indique las principales fuentes de innovación de la empresa

24.1 Educación del gerente o del talento humano del nivel directivo	
24.2 Compra de patentes o asistencia técnica en el extranjero	
24.3 Asesoría o consultoría	
24.4 Innovación del personal medio o no calificado	
24.5 Copia de modelos extranjeros con ligeras adaptaciones	
24.6 Copia de productos existentes en el mercado nacional, pero los produce a menor costo	
24.7 Reingeniería	
24.8 Otra Cuál?:	

25. La empresa, recibe o paga regalías por cuál de los siguientes conceptos:

	Paga	Recibe
25.1 Asistencia técnica, franquicia, etc. de una firma extranjera		
25.2 Asistencia técnica, franquicia etc. de firma nacional		
25.3 Uso de patentes		
25.4 Uso de marca de propiedad ajena		
25.5 Ningún concepto		

<b>25.6</b> Es la empresa propietaria de:	¿Cuántas?	<b>25.7</b> La empresa ha registrado en otros países:	¿En qué países?
Patentes	Si No	Patentes	Si No
Marcas	Si No	Marcas	Si No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo B. Asignación de puntajes por pregunta para la medición del Potencial exportador**

	<b>MODELO DE MEDICIÓN POTENCIAL EXPORTADOR</b>	<b>Puntaje</b>
I	Información de la empresa	
<b>II</b>	<b>Experiencia Internacional</b>	
<b>6</b>	<b>Tipo de Experiencia Internacional</b>	
1	Ninguna	0
2	Ocasional	1
3	Experimental	2
4	Regular	3
<b>7</b>	<b>Años lleva en la actividad de exportación</b>	
1	Menos de 1 año	1
2	Entre 1 y 3 años	2
3	Entre 3 y 5 años	3
4	Más de 5 años	4
5	No exporta	0
<b>8</b>	<b>Participación exportaciones en los ingresos</b>	
1	Entre 1% y 10%	1
2	Entre 10% y 20%	2
3	Entre 20% y 30%	3
4	Entre 30% y 40%	4
5	Entre 40% y 50%	5
6	Más de 50%	6
7	Ninguno	0
<b>III</b>	<b>Cobertura Ventas nacionales por canal</b>	
<b>9</b>	<b>Industrial, Porcentaje ventas nacionales por canal</b>	
1	Punto de venta directo	7
2	Ventas por internet	6
3	Minoristas	2
4	Mayoristas	1
5	Punto de venta - mayoristas	3
6	Punto de venta - minoristas	4
7	Punto de ventas - internet - mayoristas	5
8	Punto de venta -Internet	8
9	La empresa es de servicios	0
<b>10</b>	<b>Servicios, Porcentaje ventas nacionales por canal</b>	
1	Vendedores de la empresa	4
2	Agentes	2
3	Ventas por Internet	3
4	Distribuidores externos	1
5	Vendedores de la empresa - Internet	5
6	La empresa es industrial	0

<b>IV Preparación a la exportación</b>		
<b>11</b>	<b>La empresa</b>	
11.1	Cuenta con alguna certificación de calidad	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.2	Ha desarrollado estudios que le permitan definir el nivel de satisfacción de los clientes	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.3	Cuenta con un sitio web	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.4	Dispone de un área de diseño	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.5	Desarrolla productos / servicios nuevos cada año	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.6	Invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.7	Hay devoluciones de productos y/o servicios por diferentes motivos	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.8	Elabora / Ha elaborado un plan exportador	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1
11.9	Realiza un seguimiento al plan exportador	
1	Si	2
2	No	0
3	En curso	1

<b>12</b>	<b>Conocimiento mercados de destino</b>	
12.1	Requisitos de entrada	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0
12.2	Competencia	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0
12.3	Estructura de precios	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0
12.4	Canales de distribución	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0
12.5	Consumidor o cliente final	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0
12.6	Necesidades del mercado	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0

12.7	Requerimientos de adaptación (producto)	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0
12.8	Contactos	
1	Muy Poco	1
2	Poco	2
3	Regular	3
4	Algo	4
5	Mucho	5
6	No exporta, ni planea exportar	0
<b>13</b>	<b>En qué factores la empresa asignará la mayor cantidad de recursos</b>	
1	Adquisición de maquinaria	3
2	Innovación tecnológica	5
3	Cubrir deudas	1
4	Repartir utilidades	2
5	Expansión de la empresa	6
6	Sistemas de información	4
7	Investigación de mercados internacionales	7
8	No exporta, ni planea exportar	0
<b>14</b>	<b>Qué forma de entrada proyecta para los siguientes años</b>	
1	Exportación indirecta	1
2	Exportación directa	6
3	Agentes	3
4	Distribuidores	2
5	Subsidiarias	4
6	Alianzas estratégicas	5
7	No exporta, ni planea exportar	0
8	Exportación directa, Alianzas estratégicas	7
<b>V</b>	<b>Factores de competitividad</b>	
15	Factores competitividad empresa	
15.1	Rendimiento del equipo de producción	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4

15.2	Calidad del productor y/o servicio (certificación, satisfacción de clientes)	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4
15.3	Calidad de los servicios relacionados (pre y posventa)	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4
15.4	Precios competitivos (precio con respecto al mercado)	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4
15.5	Recursos tecnológicos	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4
15.6	Innovación en procesos	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4
15.7	Diseño y originalidad	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4
15.8	Conocimiento de mercados (sistemas de información en mercados)	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4

15.9	Diferenciación o reconocimiento en el mercado	
1	No aporta a la competitividad	0
2	Aporta un poco a la competitividad	1
3	Aporta medianamente a la competitividad	2
4	Aporta a la competitividad	3
5	Aporta mucho a la competitividad	4
<b>16</b>	<b>Factores requiere fortalecer para ser más competitivo</b>	
16.1	Capacidad disponible	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.2	Personal calificado en mercadeo	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.3	Disponibilidad de la gerencia (compromiso internacional)	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.4	Disponibilidad de recursos financieros	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.5	Mejoras de productividad	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0

16.6	Estructura administrativa articulada a la estrategia de la empresa.	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.7	Control de la logística de distribución	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.8	Sistema de información de la gerencia	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.9	Formación en comercio exterior	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
16.10	Adaptación del producto	
1	No requiere fortalecimiento	4
2	Requiere poco fortalecimiento	3
3	Requiere un fortalecimiento intermedio	2
4	Requiere fortalecimiento	1
5	Requiere mucho fortalecimiento	0
<b>VI Intención de exportación y percepción de barreras</b>		
<b>Importancia de los siguientes aspectos en los procesos de</b>		
<b>17 internacionalización</b>		
17.1	Contactos establecidos	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0

17.2	Crecer porque el mercado interno es pequeño / Decisión de expansión la empresa.	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.3	Diversificar riesgos de las operaciones.	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.4	Excedentes de producción.	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.5	Información sobre oportunidades en mercados externos.	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.6	La competencia doméstica está exportando	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.7	Exportar porque la cadena productiva a la que pertenece la empresa está exportando	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0

17.8	Estabilizar las ventas de productos (mercado doméstico estacional)	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.9	Obtener economías de escala.	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.10	Oportunidades identificadas en los Acuerdos externos y comerciales (preferencias arancelarias)	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.11	Pedidos para la exportación (en ferias, contactos, etc.)	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.12	Planeación estratégica	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.13	Promoción de Instituciones	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0

17.14	Situación coyuntural del mercado doméstico.	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
17.15	Tasa de cambio favorable	
1	No importante	1
2	Tiene alguna importancia	2
3	Presenta una importancia media	3
4	Es importante	4
5	Muy importante	5
6	No importa, ni planea exportar	0
	<b>Obstáculos que debe enfrentar la empresa para consolidar la exportación de sus productos y/o servicios</b>	
18.1	Adecuación de productos a exigencias de mercados	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.2	Capacidad de producción	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.3	Capacitación del personal en Mercadeo	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.4	Competitividad de productos o servicios	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.5	Control de la logística	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.6	Fijación de precios en los mercados	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0

18.7	Desconocimiento del costo real unitario del producto	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.8	Capital de trabajo	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.9	Recursos financieros para ampliación	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.10	Desconocimiento de los aspectos legales de los contratos internacionales	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.11	Manejo de lenguas extranjeras	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.12	Recursos gerenciales	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.13	Necesidades de formación (comercio exterior)	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.14	Falta de plan estratégico (metas, escenarios, planes contingencia)	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.15	Capacidad interna de la empresa	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.16	Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución según mercados.	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0

18.17	Debilidad en el análisis de la información de mercados	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.18	Acceso a canales de distribución externos	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.19	Acceso al crédito (financiar operación internacional)	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.20	Barreras no tarifarias del país (normas técnicas)	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.21	Barreras tarifarias en el país	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.22	Acceso a contactos en los mercados internacionales	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.23	Infraestructura externa	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.24	Logística de distribución	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.25	Necesidades de información de mercados	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
18.26	Variabilidad de las tasas de cambio	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0

18.27	Trámites de exportación	
1	Si	1
2	No	2
3	No importa, ni planea exportar	0
<b>VII Perfil área comercial o de mercados</b>		
<b>19 En la empresa hay un área de mercadeo</b>		
1	Si	1
2	No	0
<b>20 Cantidad actual de personas de mercadeo</b>		
1	Entre 1 y 5 personas	1
2	Entre 6 y 10 personas	2
3	Entre 11 y 20 personas	3
4	Entre 21 y 40 personas	4
5	Más de 40 personas	5
6	No hay un área de mercadeo	0
<b>21 Nivel de formación en aspectos de mercadeo</b>		
1	Deficiente	1
2	Regular	2
3	Bueno	3
4	Excelente	4
5	No hay un área de mercadeo	0
<b>22 Habilidad del personal comercial / mercados en idiomas</b>		
1	Deficiente	1
2	Regular	2
3	Bueno	3
4	Excelente	4
5	No hay un área de mercadeo	0
<b>VIII Percepción actividad internacional</b>		
<b>23 La Internacionalización de la empresa conllevaría</b>		
<b>23.1 Crecimiento de la empresa</b>		
1	De acuerdo	7
2	Un poco de acuerdo	6
3	Probablemente de acuerdo	5
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	3
6	Un poco en desacuerdo	2
7	En desacuerdo	1
8	No importa, ni planea exportar	0

23.2	Disminución costos operacionales	
1	De acuerdo	7
2	Un poco de acuerdo	6
3	Probablemente de acuerdo	5
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	3
6	Un poco en desacuerdo	2
7	En desacuerdo	1
8	No importa, ni planea exportar	0
23.3	Alto riesgo	
1	De acuerdo	1
2	Un poco de acuerdo	2
3	Probablemente de acuerdo	3
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	5
6	Un poco en desacuerdo	6
7	En desacuerdo	7
8	No importa, ni planea exportar	0
23.4	Mayor inversión financiera	
1	De acuerdo	7
2	Un poco de acuerdo	6
3	Probablemente de acuerdo	5
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	3
6	Un poco en desacuerdo	2
7	En desacuerdo	1
8	No importa, ni planea exportar	0
23.5	Mayor efectividad a través de contactos en el mercado que de análisis de mercados.	
1	De acuerdo	1
2	Un poco de acuerdo	2
3	Probablemente de acuerdo	3
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	5
6	Un poco en desacuerdo	6
7	En desacuerdo	7
8	No importa, ni planea exportar	0
23.6	Estabilidad macroeconómica para exportar	
1	De acuerdo	7
2	Un poco de acuerdo	6
3	Probablemente de acuerdo	5
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	3
6	Un poco en desacuerdo	2
7	En desacuerdo	1
8	No importa, ni planea exportar	0

23.7	Los programas de asistencia gubernamental son imprescindibles para mejorar el desempeño exportador	
1	De acuerdo	7
2	Un poco de acuerdo	6
3	Probablemente de acuerdo	5
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	3
6	Un poco en desacuerdo	2
7	En desacuerdo	1
8	No importa, ni planea exportar	0
23.8	Mayor potencial al salir en grupos.	
1	De acuerdo	7
2	Un poco de acuerdo	6
3	Probablemente de acuerdo	5
4	Regularmente de acuerdo	4
5	Probablemente en desacuerdo	3
6	Un poco en desacuerdo	2
7	En desacuerdo	1
8	No importa, ni planea exportar	0
23.9	Ha participado en algún programa ofrecido por el Gobierno	
1	Si	2
2	No	1
3	No importa, ni planea exportar	0
23.9.1	Tipo de programa	
1	Formación exportadora	2
2	Calidad para exportar	2
3	Ninguno	1
4	No exporta, ni planea exportar	0
23.9.2	Utilidad del programa	
1	Nada útil	2
2	Un poco útil	3
3	Podría ser útil	4
4	Útil	5
5	Muy útil	6
6	No ha estado en ningún programa	1
7	No exporta, ni planea exportar	0
<b>IX Gestión del conocimiento y propiedad intelectual</b>		
24	Indique las principales fuentes de innovación de la empresa	
24.1	Educación del gerente o del talento humano del nivel directivo	
1	Si	1
2	No	0

24.2	Compra de patentes o asistencia técnica en el extranjero	
1	Si	1
2	No	0
24.3	Asesoría o consultoría	
1	Si	1
2	No	0
24.4	Innovación del personal medio o no calificado	
1	Si	1
2	No	0
24.5	Copia de modelos extranjeros con ligeras adaptaciones	
1	Si	1
2	No	0
24.6	Copia de productos existentes en el mercado nacional, pero los produce a menor costo	
1	Si	1
2	No	0
24.7	Reingeniería	
1	Si	1
2	No	0
<b>25</b>	<b>La empresa, recibe o paga regalías por cuál de los siguientes conceptos:</b>	
25.1	Asistencia técnica, franquicia, etc. de una firma extranjera	
1	Paga	1
2	Recibe	1
3	No tiene	0
25.2	Asistencia técnica, franquicia etc. de firma nacional	
1	Paga	1
2	Recibe	1
3	No tiene	0
25.3	Uso de patentes	
1	Paga	1
2	Recibe	1
3	No tiene	0
25.4	Uso de marca de propiedad ajena	
1	Paga	1
2	Recibe	1
3	No tiene	0

25.5	Ningún concepto	
1	Paga	0
2	Recibe	0
3	No tiene	0
25.6	Es la empresa propietaria de:	
25.6.1	Es propietaria de patentes	
1	Si	1
2	No	0
25.6.1.1	Cuántas patentes	
1	Una	1
2	Dos	2
3	Tres	3
4	Cuatro	4
5	Cinco	5
6	Ninguna	0
25.6.2	Es propietaria de marcas	
1	Si	1
2	No	0
25.6.2.1	Cuántas marcas	
1	Una	1
2	Dos	2
3	Tres	3
4	Cuatro	4
5	Cinco	5
6	Ninguna	0
25.7.1	La empresa ha registrado en otros países - patentes	
1	Si	1
2	No	0
25.7.1.1	En qué país ha registrado patentes	
1	No ha registrado patentes	0
25.7.2	La empresa ha registrado en otros países - marcas	
1	Si	1
2	No	0
25.7.2.1	En qué país ha registrado marcas	
1	No ha registrado marcas	0

### Anexo C. Potencial exportador por aspecto

PREGUNTA	ASPECTO EVALUADO	POTENCIAL EXPORTADOR (%)	CALIFICACIÓN
	<b>II Experiencia Internacional</b>	<b>5.65%</b>	<b>Deficiente</b>
6	Tipo de Experiencia internacional	5.95%	Deficiente
7	Años en la actividad de exportación	8.04%	Deficiente
8	Participación de las exportaciones en los ingresos	2.98%	Deficiente
	<b>III Cobertura Ventas nacionales por canal</b>	<b>88.39%</b>	<b>Excelente</b>
9	Ventas nacionales por canal (Empresas Industriales)	88.89%	Excelente
10	Ventas nacionales por canal (Empresas Servicios)	87.89%	Excelente
	<b>IV Preparación a la exportación</b>	<b>30.55%</b>	<b>Bajo</b>
11	La empresa:	<b>62.30%</b>	Bueno
11.1	Cuenta con alguna certificación de calidad	90.18%	Excelente
11.2	Ha desarrollado estudios que le permitan definir el nivel de satisfacción de los clientes	86.61%	Excelente
11.3	Cuenta con un sitio web	90.18%	Excelente
11.4	Dispone de un área de diseño	72.32%	Bueno
11.5	Desarrolla productos / servicios nuevos cada año	83.04%	Excelente
11.6	Invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios	87.50%	Excelente
11.7	Hay devoluciones de productos y/o servicios por diferentes motivos	9.82%	Deficiente
11.8	Elabora / Ha elaborado un plan exportador	19.64%	Deficiente
11.9	Realiza un seguimiento al plan exportador	21.43%	Bajo
12	Si exporta o planea exportar, ¿Qué tanto conoce los mercados destino de sus productos y/o servicios, en cuanto a lo siguientes aspectos?	<b>20.36%</b>	Bajo
12.1	Requisitos de entrada	22.50%	Bajo
12.2	Competencia	18.93%	Deficiente
12.3	Estructura de precios	22.50%	Bajo
12.4	Canales de distribución	20.00%	Bajo
12.5	Consumidor o cliente final	22.50%	Bajo
12.6	Necesidades del mercado	22.86%	Bajo
12.7	Requerimientos de adaptación (producto)	12.50%	Deficiente
12.8	Contactos	21.07%	Bajo
13	Si exporta o planea exportar, ¿En qué factores la empresa asignará la mayor cantidad de recursos?	<b>20.15%</b>	Bajo
14	¿Qué forma de entrada proyecta para los siguientes años?	<b>19.39%</b>	Deficiente
	<b>V Factores de competitividad</b>	<b>72.60%</b>	<b>Bueno</b>
15	Califique los siguientes aspectos de su empresa relacionados con la competitividad de la misma.	<b>92.61%</b>	Excelente
15.1	Rendimiento del equipo de producción	71.43%	Bueno
15.2	Calidad del productor y/o servicio (certificación, satisfacción de clientes)	98.21%	Excelente
15.3	Calidad de los servicios relacionados (pre y posventa)	97.77%	Excelente
15.4	Precios competitivos (precio con respecto al mercado)	97.77%	Excelente
15.5	Recursos tecnológicos	99.55%	Excelente
15.6	Innovación en procesos	95.98%	Excelente
15.7	Diseño y originalidad	99.11%	Excelente
15.8	Conocimiento de mercados (sistemas de información en mercados)	96.88%	Excelente
15.9	Diferenciación o reconocimiento en el mercado	76.79%	Bueno

<b>16</b>	¿Cuáles de los siguientes factores requiere fortalecer para ser más competitivo en los mercados interno y externo?.	<b>52.59%</b>	Regular
16.1	Capacidad disponible	69.64%	Bueno
16.2	Personal calificado en mercadeo	39.73%	Bajo
16.3	Disponibilidad de la gerencia (compromiso internacional)	68.75%	Bueno
16.4	Disponibilidad de recursos financieros	41.52%	Regular
16.5	Mejoras de productividad	72.77%	Bueno
16.6	Estructura administrativa articulada a la estrategia de la empresa.	12.50%	Deficiente
16.7	Control de la logística de distribución	65.18%	Bueno
16.8	Sistema de información de la gerencia	77.68%	Bueno
16.9	Formación en comercio exterior	25.00%	Bajo
16.10	Adaptación del producto	53.13%	Regular
<b>VI</b>	<b>Intención de exportación y percepción de barreras</b>	<b>18.22%</b>	<b>Deficiente</b>
<b>17</b>	Indique la importancia de los siguientes aspectos en los procesos de internacionalización de la empresa.	<b>18.12%</b>	Deficiente
17.1	Contactos establecidos	21.79%	Bajo
17.2	Crecer porque el mercado interno es pequeño / Decisión de expansión la empresa.	21.43%	Bajo
17.3	Diversificar riesgos de las operaciones.	16.07%	Deficiente
17.4	Excedentes de producción.	8.93%	Deficiente
17.5	Información sobre oportunidades en mercados externos.	17.86%	Deficiente
17.6	La competencia doméstica está exportando	22.14%	Bajo
17.7	Exportar porque la cadena productiva a la que pertenece la empresa está exportando	22.50%	Bajo
17.8	Estabilizar las ventas de productos (mercado doméstico estacional)	21.79%	Bajo
17.9	Obtener economías de escala.	21.07%	Bajo
17.10	Oportunidades identificadas en los Acuerdos externos y comerciales (preferencias arancelarias)	16.07%	Deficiente
17.11	Pedidos para la exportación (en ferias, contactos, etc.)	12.50%	Deficiente
17.12	Planeación estratégica	21.43%	Bajo
17.13	Promoción de Instituciones	8.93%	Deficiente
17.14	Situación coyuntural del mercado doméstico.	20.00%	Bajo
17.15	Tasa de cambio favorable	19.29%	Deficiente
<b>18</b>	¿Qué obstáculos debe enfrentar la empresa para consolidar la exportación de sus productos y/o servicios?	<b>18.32%</b>	Deficiente
18.1	Adecuación de productos a exigencias de mercados	14.29%	Deficiente
18.2	Capacidad de producción	21.43%	Bajo
18.3	Capacitación del personal en Mercadeo	16.07%	Deficiente
18.4	Competitividad de productos o servicios	21.43%	Bajo
18.5	Control de la logística	18.75%	Deficiente
18.6	Fijación de precios en los mercados	15.18%	Deficiente
18.7	Desconocimiento del costo real unitario del producto	22.32%	Bajo
18.8	Capital de trabajo	15.18%	Deficiente
18.9	Recursos financieros para ampliación	16.07%	Deficiente
18.10	Desconocimiento de los aspectos legales de los contratos internacionales	22.32%	Bajo
18.11	Manejo de lenguas extranjeras	20.54%	Bajo
18.12	Recursos gerenciales	22.32%	Bajo
18.13	Necesidades de formación (comercio exterior)	18.75%	Deficiente
18.14	Falta de plan estratégico (metas, escenarios, planes contingencia)	21.43%	Bajo
18.15	Capacidad interna de la empresa	22.32%	Bajo
18.16	Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución según mercados.	20.54%	Bajo
18.17	Debilidad en el análisis de la información de mercados	18.75%	Deficiente
18.18	Acceso a canales de distribución externos	13.39%	Deficiente

18.19	Acceso al crédito (financiar operación internacional)	13.39%	Deficiente
18.20	Barreras no tarifarias del país (normas técnicas)	21.43%	Bajo
18.21	Barreras tarifarias en el país	18.75%	Deficiente
18.22	Acceso a contactos en los mercados internacionales	16.96%	Deficiente
18.23	Infraestructura externa	15.18%	Deficiente
18.24	Logística de distribución	13.39%	Deficiente
18.25	Necesidades de información de mercados	21.43%	Bajo
18.26	Variabilidad de las tasas de cambio	12.50%	Deficiente
18.27	Trámites de exportación	20.54%	Bajo
	<b>VII Perfil área comercial o de mercados</b>	<b>47.86%</b>	<b>Regular</b>
19	En la empresa hay un área de mercadeo	71.43%	Bueno
20	Cantidad actual de personas de mercadeo (sin vendedores)	21.79%	Bajo
21	Nivel de formación en aspectos de mercadeo	46.43%	Regular
22	Habilidad del personal comercial / mercados en idiomas	51.79%	Regular
	<b>VIII Percepción actividad internacional</b>	<b>16.82%</b>	<b>Deficiente</b>
23	La internacionalización de la empresa conllevaría	16.82%	Deficiente
23.1	Crecimiento de la empresa	22.19%	Bajo
23.2	Disminución costos operacionales	15.82%	Deficiente
23.3	Alto riesgo	14.80%	Deficiente
23.4	Mayor inversión financiera	22.45%	Bajo
23.5	Mayor efectividad a través de contactos en el mercado que de análisis de mercados.	5.10%	Deficiente
23.6	Estabilidad macroeconómica para exportar	21.68%	Bajo
23.7	Los programas de asistencia gubernamental son imprescindibles para mejorar el desempeño exportador	20.92%	Bajo
23.8	Mayor potencial al salir en grupos.	18.62%	Deficiente
23.9	Ha participado en algún programa ofrecido por el Gobierno	16.07%	Deficiente
23.9.1	Tipo de programa	16.96%	Deficiente
23.9.2	Utilidad del programa	10.42%	Deficiente
	<b>IX Gestión del conocimiento y propiedad intelectual</b>	<b>31.32%</b>	<b>Bajo</b>
24	Indique las principales fuentes de innovación de la empresa	52.55%	Regular
24.1	Educación del gerente o del talento humano del nivel directivo	91.07%	Excelente
24.2	Compra de patentes o asistencia técnica en el extranjero	0.00%	Deficiente
24.3	Asesoría o consultoría	12.50%	Deficiente
24.4	Innovación del personal medio o no calificado	5.36%	Deficiente
24.5	Copia de modelos extranjeros con ligeras adaptaciones	89.29%	Excelente
24.6	Copia de productos existentes en el mercado nacional, pero los produce a menor costo	78.57%	Bueno
24.7	Reingeniería	91.07%	Excelente
25	La empresa, recibe o paga regalías por cuál de los siguientes conceptos	10.08%	Deficiente
25.1	Asistencia técnica, franquicia, etc. de una firma extranjera	0.00%	Deficiente
25.2	Asistencia técnica, franquicia etc. de firma nacional	3.57%	Deficiente
25.3	Uso de patentes	0.00%	Deficiente
25.4	Uso de marca de propiedad ajena	0.00%	Deficiente
25.5	Ningún concepto	0.00%	Deficiente

25.6	Es la empresa propietaria de:		
25.6.1	Es propietaria de patentes	12.50%	Deficiente
25.6.1.1	Cuántas patentes	7.86%	Deficiente
25.6.2	Es propietaria de marcas	87.50%	Excelente
25.6.2.1	Cuántas marcas	19.64%	Deficiente
25.7.1	La empresa ha registrado en otros países - patentes	0.00%	Deficiente
25.7.1.1	En qué país ha registrado patentes	0.00%	Deficiente
25.7.2	La empresa ha registrado en otros países - marcas	0.00%	Deficiente
25.7.2.1	En qué país ha registrado marcas	0.00%	Deficiente
<b>TOTAL</b>		<b>38.93%</b>	<b>Bajo</b>

## Anexo D. Tabulación Encuesta para identificar aspectos relacionados con el potencial exportador de las pymes de la ciudad de Popayán

### Sector al que pertenece

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Servicios	38	67,9	67,9	67,9
	Industrial	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

### Tipo de sociedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SAS	50	89,3	89,3	89,3
	Limitada	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

### Cantidad empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 12 y 50	43	76,8	76,8	76,8
	11 Empleados	9	16,1	16,1	92,9
	Entre 51 y 200	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

### Activos vinculados a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 501 y 5000 smmlv	44	78,6	78,6	78,6
	Entre 5001 y 15000 smmlv	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

### Años de operación de la Pyme

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 5 y 10 años	47	83,9	83,9	83,9
	Entre 2 y 5 años	7	12,5	12,5	96,4
	Más de 10 años	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Indique cuál ha sido la experiencia internacional de la Pyme**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguna	48	85,7	85,7	85,7
	Ocasional	6	10,7	10,7	96,4
	Experimental	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**¿Cuántos años lleva en la actividad de exportación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No exporta	48	85,7	85,7	85,7
	Entre 1 y 3 años	3	5,4	5,4	91,1
	Menos de 1 año	2	3,6	3,6	94,6
	Entre 3 y 5 años	2	3,6	3,6	98,2
	Más de 5 años	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Participación de las exportaciones en los ingresos de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	48	85,7	85,7	85,7
	Entre 1% y 10%	6	10,7	10,7	96,4
	Entre 10% y 20%	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Si es empresa industrial, ¿cuál es el porcentaje de sus ventas nacionales por canal de distribución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Punto de venta directo	8	14,3	44,4	44,4
	Punto de venta - Internet	8	14,3	44,4	88,9
	Punto de venta - Mayoristas	1	1,8	5,6	94,4
	Punto de venta - Internet - Mayoristas	1	1,8	5,6	100,0
	Total	18	32,1	100,0	
Perdidos	La empresa es de servicios	38	67,9		
	Total	56	100,0		

**Si la empresa es de servicios, ¿cuál es el porcentaje de sus ventas nacionales por canal de distribución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Vendedores de la empresa	19	33,9	50,0	50,0
	Vendedores empresa - Internet	17	30,4	44,7	94,7
	Ventas por Internet	2	3,6	5,3	100,0
	Total	38	67,9	100,0	
Perdidos	La empresa es industrial	18	32,1		
	Total	56	100,0		

**Cuenta con alguna certificación de calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	49	87,5	87,5	87,5
	No	4	7,1	7,1	94,6
	En curso	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Ha desarrollado estudios que le permitan definir el nivel de satisfacción de los clientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	47	83,9	83,9	83,9
	No	6	10,7	10,7	94,6
	En curso	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Cuenta con un sitio web**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	48	85,7	85,7	85,7
	En curso	5	8,9	8,9	94,6
	No	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Dispone de un área de diseño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	38	67,9	67,9	67,9
	No	13	23,2	23,2	91,1
	En curso	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Desarrolla productos / servicios nuevos cada año**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	44	78,6	78,6	78,6
	No	7	12,5	12,5	91,1
	En curso	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	43	76,8	76,8	76,8
	En curso	12	21,4	21,4	98,2
	No	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Hay devoluciones de productos y/o servicios por diferentes motivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	47	83,9	83,9	83,9
	A veces	7	12,5	12,5	96,4
	Si	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Elabora / Ha elaborado un plan exportador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	42	75,0	75,0	75,0
	Si	8	14,3	14,3	89,3
	En curso	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Realiza un seguimiento al plan exportador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	42	75,0	75,0	75,0
	Si	10	17,9	17,9	92,9
	En curso	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Requisitos de entrada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	11	19,6	84,6	84,6
	Algo	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Competencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	5	8,9	38,5	38,5
	Regular	4	7,1	30,8	69,2
	Algo	4	7,1	30,8	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Estructura de precios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	11	19,6	84,6	84,6
	Algo	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Canales de distribución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	7	12,5	53,8	53,8
	Regular	3	5,4	23,1	76,9
	Algo	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Consumidor o cliente final**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	12	21,4	92,3	92,3
	Regular	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Necesidades del mercado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	12	21,4	92,3	92,3
	Algo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Requerimientos de adaptación (producto)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	4	7,1	30,8	30,8
	Regular	4	7,1	30,8	61,5
	Muy Poco	2	3,6	15,4	76,9
	Algo	2	3,6	15,4	92,3
	Mucho	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Contactos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	8	14,3	61,5	61,5
	Algo	4	7,1	30,8	92,3
	Regular	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Si exporta o planea exportar, ¿En qué factores la empresa asignará la mayor cantidad de recursos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Investigación de mercados internacionales	7	12,5	53,8	53,8
	Innovación tecnológica	4	7,1	30,8	84,6
	Expansión de la empresa	1	1,8	7,7	92,3
	Sistemas de información	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**¿Qué forma de entrada proyecta para los siguientes años?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Exportación directa	5	8,9	38,5	38,5
	Alianzas estratégicas	5	8,9	38,5	76,9
	Exportación directa, Alianzas estratégicas	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Rendimiento del equipo de producción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta a la competitividad	42	75,0	75,0	75,0
	Aporta un poco a la competitividad	6	10,7	10,7	85,7
	Aporta mucho a la competitividad	6	10,7	10,7	96,4
	Aporta medianamente a la competitividad	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Calidad del productor y/o servicio (certificación, satisfacción de clientes)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta mucho a la competitividad	52	92,9	92,9	92,9
	Aporta a la competitividad	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Calidad de los servicios relacionados (pre y posventa)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta mucho a la competitividad	51	91,1	91,1	91,1
	Aporta a la competitividad	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Precios competitivos (precio con respecto al mercado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta mucho a la competitividad	54	96,4	96,4	96,4
	Aporta a la competitividad	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Recursos tecnológicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta mucho a la competitividad	55	98,2	98,2	98,2
	Aporta a la competitividad	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Innovación en procesos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta mucho a la competitividad	48	85,7	85,7	85,7
	Aporta a la competitividad	7	12,5	12,5	98,2
	Aporta medianamente a la competitividad	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Diseño y originalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta mucho a la competitividad	54	96,4	96,4	96,4
	Aporta a la competitividad	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Conocimiento de mercados (sistemas de información en mercados)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta mucho a la competitividad	49	87,5	87,5	87,5
	Aporta a la competitividad	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Diferenciación o reconocimiento en el mercado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aporta a la competitividad	46	82,1	82,1	82,1
	Aporta mucho a la competitividad	7	12,5	12,5	94,6
	Aporta medianamente a la competitividad	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Capacidad disponible**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere poco fortalecimiento	47	83,9	83,9	83,9
	Requiere fortalecimiento	5	8,9	8,9	92,9
	Requiere un fortalecimiento intermedio	3	5,4	5,4	98,2
	No requiere fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Personal calificado en mercadeo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere fortalecimiento	41	73,2	73,2	73,2
	Requiere poco fortalecimiento	8	14,3	14,3	87,5
	No requiere fortalecimiento	6	10,7	10,7	98,2
	Requiere mucho fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Disponibilidad de la gerencia (compromiso internacional)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere poco fortalecimiento	36	64,3	64,3	64,3
	No requiere fortalecimiento	7	12,5	12,5	76,8
	Requiere un fortalecimiento intermedio	7	12,5	12,5	89,3
	Requiere fortalecimiento	4	7,1	7,1	96,4
	Requiere mucho fortalecimiento	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Disponibilidad de recursos financieros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere fortalecimiento	38	67,9	67,9	67,9
	No requiere fortalecimiento	7	12,5	12,5	80,4
	Requiere poco fortalecimiento	7	12,5	12,5	92,9
	Requiere un fortalecimiento intermedio	3	5,4	5,4	98,2
	Requiere mucho fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Mejoras de productividad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere poco fortalecimiento	42	75,0	75,0	75,0
	No requiere fortalecimiento	7	12,5	12,5	87,5
	Requiere un fortalecimiento intermedio	3	5,4	5,4	92,9
	Requiere fortalecimiento	3	5,4	5,4	98,2
	Requiere mucho fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Estructura administrativa articulada a la estrategia de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere mucho fortalecimiento	40	71,4	71,4	71,4
	Requiere fortalecimiento	9	16,1	16,1	87,5
	Requiere un fortalecimiento intermedio	4	7,1	7,1	94,6
	No requiere fortalecimiento	2	3,6	3,6	98,2
	Requiere poco fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Control de la logística de distribución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere poco fortalecimiento	44	78,6	78,6	78,6
	Requiere fortalecimiento	6	10,7	10,7	89,3
	Requiere mucho fortalecimiento	3	5,4	5,4	94,6
	Requiere un fortalecimiento intermedio	2	3,6	3,6	98,2
	No requiere fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Sistema de información de la gerencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere poco fortalecimiento	26	46,4	46,4	46,4
	No requiere fortalecimiento	20	35,7	35,7	82,1
	Requiere un fortalecimiento intermedio	7	12,5	12,5	94,6
	Requiere fortalecimiento	2	3,6	3,6	98,2
	Requiere mucho fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Formación en comercio exterior**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere fortalecimiento	42	75,0	75,0	75,0
	Requiere mucho fortalecimiento	9	16,1	16,1	91,1
	Requiere poco fortalecimiento	2	3,6	3,6	94,6
	Requiere un fortalecimiento intermedio	2	3,6	3,6	98,2
	No requiere fortalecimiento	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Adaptación del producto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Requiere un fortalecimiento intermedio	39	69,6	69,6	69,6
	No requiere fortalecimiento	8	14,3	14,3	83,9
	Requiere mucho fortalecimiento	4	7,1	7,1	91,1
	Requiere fortalecimiento	3	5,4	5,4	96,4
	Requiere poco fortalecimiento	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Contactos establecidos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	9	16,1	69,2	69,2
	Es importante	4	7,1	30,8	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Crecer porque el mercado interno es pequeño / Decisión de expansión la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	8	14,3	61,5	61,5
	Es importante	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Diversificar riesgos de las operaciones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Presenta una importancia media	4	7,1	30,8	30,8
	Tiene alguna importancia	3	5,4	23,1	53,8
	Es importante	3	5,4	23,1	76,9
	Muy importante	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Excedentes de producción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No importante	5	8,9	38,5	38,5
	Tiene alguna importancia	5	8,9	38,5	76,9
	Presenta una importancia media	2	3,6	15,4	92,3
	Es importante	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Información sobre oportunidades en mercados externos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	7	12,5	53,8	53,8
	Tiene alguna importancia	2	3,6	15,4	69,2
	Presenta una importancia media	2	3,6	15,4	84,6
	No importante	1	1,8	7,7	92,3
	Es importante	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**La competencia doméstica está exportando**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	10	17,9	76,9	76,9
	Es importante	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Exportar porque la cadena productiva a la que pertenece la empresa está exportando**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	11	19,6	84,6	84,6
	Es importante	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Estabilizar las ventas de productos (mercado doméstico estacional)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	9	16,1	69,2	69,2
	Es importante	4	7,1	30,8	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Obtener economías de escala**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	7	12,5	53,8	53,8
	Es importante	6	10,7	46,2	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Oportunidades identificadas en los Acuerdos externos y comerciales (preferencias arancelarias)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Presenta una importancia media	5	8,9	38,5	38,5
	Muy importante	4	7,1	30,8	69,2
	Tiene alguna importancia	3	5,4	23,1	92,3
	Es importante	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Pedidos para la exportación (en ferias, contactos, etc.)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tiene alguna importancia	4	7,1	30,8	30,8
	Es importante	4	7,1	30,8	61,5
	Presenta una importancia media	3	5,4	23,1	84,6
	No importante	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Planeación estratégica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	8	14,3	61,5	61,5
	Es importante	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Promoción de Instituciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tiene alguna importancia	7	12,5	50,0	50,0
	No importante	5	8,9	35,7	85,7
	Presenta una importancia media	2	3,6	14,3	100,0
	Total	14	25,0	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	42	75,0		
	Total	56	100,0		

**Situación coyuntural del mercado doméstico**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	8	14,3	61,5	61,5
	Es importante	3	5,4	23,1	84,6
	Tiene alguna importancia	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Tasa de cambio favorable**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	6	10,7	46,2	46,2
	Es importante	5	8,9	38,5	84,6
	Tiene alguna importancia	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Adecuación de productos a exigencias de mercados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	17,9	76,9	76,9
	No	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Capacidad de producción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	19,6	84,6	84,6
	Si	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

### Capacitación del personal en Mercadeo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	14,3	61,5	61,5
	No	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

### Competitividad de productos o servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	19,6	84,6	84,6
	Si	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

### Control de la logística

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	14,3	61,5	61,5
	Si	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

### Fijación de precios en los mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	9	16,1	69,2	69,2
	No	4	7,1	30,8	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

### Desconocimiento del costo real unitario del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	12	21,4	92,3	92,3
	Si	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Capital de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	9	16,1	69,2	69,2
	No	4	7,1	30,8	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Recursos financieros para ampliación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	14,3	61,5	61,5
	No	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Desconocimiento de los aspectos legales de los contratos internacionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	12	21,4	92,3	92,3
	Si	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Manejo de lenguas extranjeras**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	17,9	76,9	76,9
	Si	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Recursos gerenciales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	12	21,4	92,3	92,3
	Si	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Necesidades de formación (comercio exterior)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	14,3	61,5	61,5
	Si	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Falta de plan estratégico (metas, escenarios, planes contingencia)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	19,6	84,6	84,6
	Si	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Capacidad interna de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	12	21,4	92,3	92,3
	Si	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución según mercados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	17,9	76,9	76,9
	Si	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Debilidad en el análisis de la información de mercados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	14,3	61,5	61,5
	Si	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Acceso a canales de distribución externos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	11	19,6	84,6	84,6
	No	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Acceso al crédito (financiar operación internacional)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	11	19,6	84,6	84,6
	No	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Barreras no tarifarias del país (normas técnicas)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	19,6	84,6	84,6
	Si	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Barreras tarifarias en el país**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	14,3	61,5	61,5
	Si	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Acceso a contactos en los mercados internacionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	12,5	53,8	53,8
	No	6	10,7	46,2	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Infraestructura externa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	9	16,1	69,2	69,2
	No	4	7,1	30,8	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Logística de distribución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	11	19,6	84,6	84,6
	No	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Necesidades de información de mercados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	19,6	84,6	84,6
	Si	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Variabilidad de las tasas de cambio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	21,4	92,3	92,3
	No	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Trámites de exportación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	10	17,9	76,9	76,9
	Si	3	5,4	23,1	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**En la empresa hay un área de mercadeo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	40	71,4	71,4	71,4
	No	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Cantidad actual de personas de mercadeo (sin vendedores)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 1 y 5 personas	23	41,1	57,5	57,5
	Entre 6 y 10 personas	13	23,2	32,5	90,0
	Entre 11 y 20 personas	4	7,1	10,0	100,0
	Total	40	71,4	100,0	
Perdidos	No hay un área de mercadeo	16	28,6		
	Total	56	100,0		

**Nivel de formación en aspectos de mercadeo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	22	39,3	55,0	55,0
	Bueno	12	21,4	30,0	85,0
	Excelente	6	10,7	15,0	100,0
	Total	40	71,4	100,0	
Perdidos	No hay un área de mercadeo	16	28,6		
	Total	56	100,0		

**Habilidad del personal comercial / mercados en idiomas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	32	57,1	80,0	80,0
	Regular	6	10,7	15,0	95,0
	Excelente	2	3,6	5,0	100,0
	Total	40	71,4	100,0	
Perdidos	No hay un área de mercadeo	16	28,6		
	Total	56	100,0		

**Crecimiento de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	17,9	76,9	76,9
	Un poco de acuerdo	2	3,6	15,4	92,3
	Probablemente de acuerdo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Disminución costos operacionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Un poco de acuerdo	4	7,1	30,8	30,8
	Probablemente de acuerdo	4	7,1	30,8	61,5
	De acuerdo	2	3,6	15,4	76,9
	En desacuerdo	2	3,6	15,4	92,3
	Un poco en desacuerdo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Alto riesgo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	10,7	46,2	46,2
	De acuerdo	2	3,6	15,4	61,5
	Un poco de acuerdo	2	3,6	15,4	76,9
	Probablemente de acuerdo	2	3,6	15,4	92,3
	Regularmente de acuerdo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Mayor inversión financiera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	19,6	84,6	84,6
	Un poco de acuerdo	1	1,8	7,7	92,3
	Probablemente de acuerdo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Mayor efectividad a través de contactos en el mercado que de análisis de mercados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	16,1	69,2	69,2
	Probablemente de acuerdo	3	5,4	23,1	92,3
	Un poco de acuerdo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Estabilidad macroeconómica para exportar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	16,1	69,2	69,2
	Un poco de acuerdo	2	3,6	15,4	84,6
	Probablemente de acuerdo	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Los programas de asistencia gubernamental son imprescindibles para mejorar el desempeño  
exportador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	16,1	69,2	69,2
	Probablemente de acuerdo	3	5,4	23,1	92,3
	Regularmente de acuerdo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Mayor potencial al salir en grupos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	5	8,9	38,5	38,5
	Un poco de acuerdo	5	8,9	38,5	76,9
	Probablemente de acuerdo	1	1,8	7,7	84,6
	Un poco en desacuerdo	1	1,8	7,7	92,3
	En desacuerdo	1	1,8	7,7	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No importa, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Ha participado en algún programa ofrecido por el Gobierno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	14,3	61,5	61,5
	Si	5	8,9	38,5	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Tipo de programa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	7	12,5	53,8	53,8
	Formación exportadora	4	7,1	30,8	84,6
	Calidad para exportar	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Utilidad del programa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No ha estado en ningún programa	8	14,3	61,5	61,5
	Útil	3	5,4	23,1	84,6
	Muy útil	2	3,6	15,4	100,0
	Total	13	23,2	100,0	
Perdidos	No exporta, ni planea exportar	43	76,8		
	Total	56	100,0		

**Educación del gerente o del talento humano del nivel directivo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	51	91,1	91,1	91,1
	No	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Compra de patentes o asistencia técnica en el extranjero**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	56	100,0	100,0	100,0

**Asesoría o consultoría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	49	87,5	87,5	87,5
	Si	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Innovación del personal medio o no calificado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	53	94,6	94,6	94,6
	Si	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Copia de modelos extranjeros con ligeras adaptaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	50	89,3	89,3	89,3
	No	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Copia de productos existentes en el mercado nacional, pero los produce a menor costo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	44	78,6	78,6	78,6
	No	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Reingeniería**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	51	91,1	91,1	91,1
	No	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Asistencia técnica, franquicia, etc. de una firma extranjera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tiene	56	100,0	100,0	100,0

**Asistencia técnica, franquicia etc. de firma nacional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tiene	54	96,4	96,4	96,4
	Recibe	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Uso de patentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tiene	56	100,0	100,0	100,0

**Uso de marca de propiedad ajena**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tiene	56	100,0	100,0	100,0

**Ningún concepto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tiene	56	100,0	100,0	100,0

**Es propietaria de patentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	49	87,5	87,5	87,5
	Si	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Cuántas patentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguna	49	87,5	87,5	87,5
	Una	2	3,6	3,6	91,1
	Cuatro	2	3,6	3,6	94,6
	Cinco	2	3,6	3,6	98,2
	Dos	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Es propietaria de marcas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	49	87,5	87,5	87,5
	No	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**Cuántas marcas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Una	45	80,4	80,4	80,4
	Ninguna	7	12,5	12,5	92,9
	Dos	3	5,4	5,4	98,2
	Cuatro	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**La empresa ha registrado en otros países - patentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	56	100,0	100,0	100,0

**En qué país ha registrado patentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No ha registrado patentes	56	100,0	100,0	100,0

**La empresa ha registrado en otros países - marcas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	56	100,0	100,0	100,0

**En qué país ha registrado marcas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No ha registrado marcas	56	100,0	100,0	100,0

## **Anexo E. Encuesta para la medición del Potencial Exportador de las Pymes**

Esta encuesta fue diseñada para obtener información sobre el potencial exportador de su empresa. Las respuestas son opiniones propias de cada Pyme, por lo tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas.

### **I.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

EMPRESA:

---

Marque con una X la opción que corresponda:

1. Sector al que pertenece

1.1 Industrial

1.2 Servicios

2. Tipo de sociedad

2.1 Anónima

2.2 Limitada

2.3 Comandita

2.4 SAS

3. Cantidad de empleados

3.1 Menos de 10

3.2 Entre 11 y 50

3.3 Entre 51 y 200

3.4 Más de 200

4. Activos vinculados a la empresa

4.1 Inferiores a 500 smmlv

4.2 Entre 501 y 5000 smmlv

4.3 Entre 5001 y 30000 smmlv

5. Años de operación de la Pyme

5.1 Menos de 1 año

5.2 Entre 1 y 2 años

5.3 Entre 2 y 5 años

5.4 Entre 5 y 10 años

5.5 Más de 10 años

### **II.- ASPECTOS DETERMINANTES EN EL POTENCIAS EXPORTADOR**

Lea cada uno de los enunciados y responda de acuerdo a las siguientes opciones y considerando la situación de cada organización. Las alternativas de respuesta se encuentran en escala del 1 al 5 y la interpretación es la siguiente:

<b>DEFICIENTE</b>	<b>BAJO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
1	2	3	4	5

## 6. Recursos financieros

No.	Pregunta	Nivel en que se encuentra la empresa
<b>6.1</b>	<b>Capacidad financiera</b>	
6.1.1	Liquidez de la empresa	
6.1.2	Endeudamiento	
6.1.3	Cobertura de intereses	
<b>6.2</b>	<b>Capacidad organizacional</b>	
6.2.1	Rentabilidad del patrimonio	
6.2.2	Rentabilidad del activo	
<b>6.3</b>	<b>Gestión de riesgos</b>	
6.3.1	Sistema de gestión de riesgos	
6.3.2	Respuesta a los riesgos (Prevención, mitigación, y aceptación)	
6.3.3	Análisis de riesgos	
<b>6.4</b>	<b>Valoración de la empresa</b>	
6.4.1	Medición del valor empresarial (EVA, FCL, EBITDA)	
6.4.2	Planteamiento de estrategias para la creación de valor	
6.4.3	Plan para la generación de valor	
6.4.4	Creación de Valor Compartido	

## 7. Procesos internos

No.	Pregunta	Nivel en que se encuentra la empresa
<b>7.1</b>	<b>Innovación y Desarrollo (I + D)</b>	
7.1.1	Personal idóneo para el desarrollo de actividades de I + D	
7.1.2	Presupuesto proyectado y ejecutado en actividades de I+D	
7.1.3	Infraestructura y equipamiento para desarrollar la labor de I + D	
7.1.4	Plan estratégico de I+D	
7.1.5	Compromiso de la gerencia.	
7.1.6	Mejoramiento de productos y/o servicios como consecuencia de la gestión de I + D	
7.1.7	Desarrollo tecnológico e innovación	
<b>7.2</b>	<b>Recursos tecnológicos</b>	
7.2.1	Tecnología adecuada a los requerimientos de la empresa	

7.2.2	Potencial tecnológico	
7.2.3	Gestión tecnológica de recursos humanos	
7.2.4	Gestión tecnológica de la empresa	
7.2.5	Capacidad tecnológica para la innovación	
7.2.6	Plan Estratégico Tecnológico (PET).	
<b>7.3</b>	<b>Productividad de la empresa</b>	
7.3.1	Innovación tecnológica	
7.3.2	Relaciones laborales	
7.3.3	Gestión de procesos	
7.3.4	Productividad por equipo de trabajo	
7.3.5	Medición de la productividad	
<b>7.4</b>	<b>Planeación estratégica</b>	
7.4.1	Proceso de planeación estratégica	
7.4.2	Estrategia de negocios	
7.4.3	Objetivos corporativos medibles y que se cumplen en un lapso de tiempo	
7.4.4	Matrices para desarrollar la planeación estratégica (DOFA, EFI, EFE, MPC, ente otras)	
7.4.5	Análisis del sector	
7.4.6	Análisis de la competencia	
7.4.7	Asignación de recursos para el logro de objetivos	

## 8. Capacidad de expansión

No.	Pregunta	Nivel en que se encuentra la empresa
<b>8.1</b>	<b>Percepción de barreras</b>	
8.1.1	Adecuación de productos y/o servicios a requerimientos del mercado externo.	
8.1.2	Competitividad de productos y/o servicios	
8.1.3	Capacidad del personal de marketing	
8.1.4	Capacidad de la empresa	
8.1.5	Capital de trabajo	
8.1.6	Recursos de la gerencia	
8.1.7	Manejo de idiomas	
8.1.8	Formación en comercio exterior	
8.1.9	Diferenciación de productos, precios, promoción y distribución.	
8.1.10	Acceso a recursos financieros	
8.1.11	Acceso a contactos en el mercado externo	
8.1.12	Cumplimiento de normas técnicas	
8.1.13	Barreras tarifarias	
8.1.14	Trámites para exportar	
<b>8.2</b>	<b>Percepción de la actividad internacional</b>	
8.2.1	Crecimiento de compañía	
8.2.2	Reducción de costos	

8.2.3	Mejor posición financiera	
8.2.4	Valoración de la empresa	
8.2.5	Disminución de riesgos	
8.2.6	Aprovechamiento de oportunidades en el exterior	
<b>8.3</b>	<b>Capacidad de emprendimiento</b>	
8.3.1	Disciplina	
8.3.2	Resiliencia	
8.3.3	Creatividad	
8.3.4	Comunicación	
8.3.5	Delegación	
8.3.6	Visión estratégica	
8.3.7	Gestión de recursos	
<b>8.4</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>	
8.4.1	Gestión de la información y documentación	
8.4.2	Diseño de herramientas digitales	
8.4.3	Gestión de la innovación y el cambio	
8.4.4	Gestión del aprendizaje organizacional	
<b>8.5</b>	<b>Capacidad y experiencia de la dirección</b>	
8.5.1	Planificación	
8.5.2	Presupuestación	
8.5.3	Organización	
8.5.4	Gestión del personal	
8.5.5	Control	
8.5.6	Solución de problemas	
8.5.7	Establecimiento de directrices	
8.5.8	Comunicación	
8.5.9	Implicar e involucrar	
8.5.10	Motivar	
<b>8.6</b>	<b>Experiencia internacional</b>	
8.6.1	Experiencia internacional de la empresa: Regular, Experimental, u Ocasional	
8.6.2	Experiencia internacional de la dirección	
8.6.3	Experiencia internacional del personal ejecutivo y directivo.	

## 9. Gestión con los Grupos de interés

No.	Pregunta	Nivel en que se encuentra la empresa
<b>9.1</b>	<b>Gestión de clientes</b>	
9.1.1	Personalización de la gestión de clientes	
9.1.2	Conocimiento del cliente y de sus hábitos de compra.	
9.1.3	Big Data como estrategia de competitividad.	
9.1.4	Omnicanal	
9.1.5	Medición de la satisfacción de clientes.	

<b>9.2</b>	<b>Gestión de proveedores</b>	
9.2.1	Reducción de costos por alianzas estratégicas	
9.2.2	Tiempos de negociación con proveedores	
9.2.3	Disminución de riesgos y aumento de seguridad del suministro	
9.2.4	Estudio de aspectos técnicos, económicos, financieros y empresariales del proveedor	
9.2.5	Análisis de la cadena de suministros	
9.2.6	Evaluación del desempeño de los proveedores	
<b>9.3</b>	<b>Gestión del talento humano</b>	
9.3.1	Planificación del Recurso Humano	
9.3.2	Reclutamiento	
9.3.3	Desarrollo profesional	
9.3.4	Desarrollo del liderazgo	
9.3.5	Programas de reconocimiento	
9.3.6	Identificación de competencias	
9.3.7	Retención	
<b>9.4</b>	<b>Gestión de informes integrados</b>	
9.4.1	Elaboración de informes integrados (sostenibilidad gobierno corporativo + financiero)	
9.4.2	Adopción de una metodología para la elaboración de informes integrados (GRI, ISO 26000)	
9.4.3	Comunicación del informe integrado por diferentes canales a los grupos de interesados.	

## 10. Mercado

No.	Pregunta	Nivel en que se encuentra la empresa
<b>10.1</b>	<b>Competitividad de productos y/o servicios</b>	
10.1.1	Calidad de los productos y/o servicios	
10.1.2	Competitividad del precio.	
10.1.3	Innovación de los productos y/o servicios	
10.1.4	Productos y/o servicios que cumplen las necesidades, gustos y preferencias del mercado actual y de mercados potenciales.	
10.1.5	Aceptación de los productos y/o servicios en el mercado actual	
<b>10.2</b>	<b>Inteligencia de mercados</b>	
10.2.1	Análisis del nicho de mercado actual y potencial (nacional e internacional)	
10.2.2	Evaluación del comportamiento de la competencia e influenciadores en los diferentes mercados.	
10.2.3	Estudio del comportamiento de los clientes en el mercado actual y potencial (nacional e internacional).	

10.2.4	Búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales para los productos y/o servicios	
10.2.5	Análisis de la percepción de la marca desde el cliente y/o consumidor.	
<b>10.3</b>	<b>Benchmarking</b>	
10.3.1	Valoración del nivel competitivo de la competencia y del mercado.	
10.3.2	Estudio de eficiencia de las empresas líderes para replicarlo en la compañía.	
10.3.3	Mejora de la calidad con base en la comparación con los competidores líderes en el mercado.	
10.3.4	Conoce la forma en que se esta desarrollando el sector.	
<b>10.4</b>	<b>Comercio exterior</b>	
10.4.1	Plan de Internacionalización	
10.4.2	Productos exportables	
10.4.3	Recursos necesarios para la actividad internacional.	
10.4.4	Capacidad de adaptación a los mercados externos.	
10.4.5	Talento humano óptimo para afrontar la actividad internacional.	
10.4.6	Estrategia digital.	
10.4.7	Identificación de socios potenciales.	

## 11. Competitividad

No.	Pregunta	Nivel en que se encuentra la empresa
<b>11.1</b>	<b>Aseguramiento de la calidad</b>	
11.1.1	Programas y capacitación a empleados sobre calidad	
11.1.2	Normas de calidad para productos y/o servicios aplicadas y documentadas.	
11.1.3	Los productos y/o servicios cumplen con las normas técnicas definidas para el sector.	
11.1.4	Sistema de calidad enfocado en el cliente y en su satisfacción.	
11.1.5	Sistema de calidad que identifica, mide y corrige los defectos de los productos y/o servicios.	
<b>11.2</b>	<b>Comercialización</b>	
11.2.1	Plan de mercadeo	
11.2.2	Definición del mercado objetivo, estrategias de posicionamiento, penetración y comercialización.	
11.2.3	Conocimiento del segmento de mercado, participación, crecimiento y rentabilidad.	
11.2.4	Precios competitivos	
11.2.5	Rentabilidad y utilidad de productos nuevos	

11.2.6	Recursos asignados al marketing	
11.2.7	Medios para conocer las necesidades de clientes y/o consumidores.	
11.2.8	Evaluación de mecanismos de promoción para publicitar las ventas.	
11.2.9	Fuerza de ventas capacitada, motivada y competente.	
<b>11.3</b>	<b>Contabilidad y finanzas</b>	
11.3.1	Generación de información confiable, suficiente, precisa y oportuna.	
11.3.2	Control de inventarios	
11.3.3	Sistema de costos	
11.3.4	Elaboración de prepuestos, y flujos de caja.	
11.3.5	Comparación de resultados financieros con presupuestos	
11.3.6	Cumplimiento de normales legales y tributarias	
<b>11.4</b>	<b>Talento humano</b>	
11.4.1	Organigrama y líneas de autoridad	
11.4.2	Políticas y manuales de funciones, procesos y procedimientos,	
11.4.3	Cumplimiento de los requisitos legales	
11.4.4	Programa para la capacitación e inducción	
11.4.5	Escala salarial	
11.4.6	Comunicación oral y escrita entre los diferentes niveles	
11.4.7	Programas e incentivos para mejorar el clima organizacional.	
11.4.8	Realización de actividades sociales, recreativas y deportivas.	
11.4.9	Programa de salud y seguridad industrial	
11.4.10	Ambiente seguro para el trabajador	
11.4.11	Registro de ausentismo por enfermedades, accidentes de trabajo y otros.	
<b>11.5</b>	<b>Gestión ambiental</b>	
11.5.1	Política ambiental	
11.5.2	Cumplimiento de la normatividad ambiental	
11.5.3	Estrategia empresarial articulada con la política ambiental	
11.5.4	Uso racional de los recursos energía eléctrica, agua, y materias primas e insumos.	
11.5.5	Desarrollo de procesos de reciclaje y control del desperdicio.	
11.5.6	Plan de Manejo Ambiental	
<b>11.6</b>	<b>Sistemas de información</b>	
11.6.1	Los sistemas de información satisfacen los requerimientos de la empresa.	
11.6.2	Programas y equipos de cómputo actualizados	

11.6.3	Generación y archivo adecuado de documentos	
11.6.4	Copias de respaldo de la información	
11.6.5	Información confiable, oportuna, clara y útil para la toma de decisiones.	