

EXPORTACIONES DE FLORES EN ANTIOQUIA: APROXIMACIÓN A SUS LIMITANTES MEDIANTE UN MÉTODO MULTICRITERIO

Área de investigación: Entorno de las Organizaciones

Juan Gabriel Vanegas

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria
Colombia
jvanegas1@tdea.edu.co

Jorge Aníbal Restrepo

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Fundación Universitaria Autónoma de las Américas
Colombia
jorge.restrepo@uam.edu.co

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





EXPORTACIONES DE FLORES EN ANTIOQUIA: APROXIMACIÓN A SUS LIMITANTES MEDIANTE UN MÉTODO MULTICRITERIO

Resumen

El desempeño exportador de una firma se infiere que depende de factores internos y externos. Este trabajo presenta un ejercicio de valoración de factores que inciden en las exportaciones del sector floricultor del departamento de Antioquia, Colombia. Para ello, se sigue un método de decisiones jerárquico apoyado en juicios de expertos con el concurso de empresarios, gremios e instituciones. Los resultados indican que la visión empresarial limitada, el entrenamiento del capital humano, la capacidad interna logística de la organización y la volatilidad del tipo de cambio constituyen los principales limitantes que encara el sector para su internacionalización vía exportaciones. Los hallazgos de la investigación sirven de propuesta para validar una metodología que permita priorizar los factores que limitan las decisiones de expansión internacional

Palabras clave: Barreras a la exportación, sector floricultor, proceso análisis jerárquico, Antioquia

Abstract

The firm export performance is link with internal and external factors. This paper presents an analytical hierarchy process to evaluate the export barriers in Antioquia's flower sector. The results indicate that the main constraints faced by the sector to internationalize via exports are the manager focus is limited, the lack of trained personnel, the organization internal logistics capacity, and the exchange rate volatility. This study provides valuable insights to validate a methodology to prioritize the factors that limit the decision making process of international expansion

Keywords: export barriers, flower sector, analytic hierarchy process,

Antioquia

JEL classification: F1, F140, F23, C440, Q170





Introducción

La floricultura colombiana ha mostrado durante los últimos cuatro decenios un comportamiento dinámico logrando posicionamiento en los mercados internacionales. Los resultados ubican el sector como el segundo proveedor mundial de flores frescas, el primero en claveles y el más importante abastecedor del mercado americano (Asocolfores, 2009). En el plano macroeconómico, las fluctuaciones cambiarias han actuado como un factor determinante de la competitividad del sector; al igual que la creciente competencia mundial, las variaciones relativas de precios, y restricciones en la demanda, que se suman a los problemas que inciden el desempeño del ramo (Reina & Acosta, 2008; Calderón, 2014).



La actividad de exportar es quizás la forma más popular, rápida y sencilla de internacionalización para una compañía, en particular, de tamaño pequeño (Zafarullah, Mujahid, & Young, 1998). No obstante, la presencia de barreras a la exportación con frecuencia suscitan que muchas empresas fracasen en su aventura de posicionamiento de sus productos más allá de las fronteras nacionales, lo que no solo acarrea pérdidas financieras sino también externalidades negativas sobre las actividades presentes y futuras de los exportadores (Leonidou, 1995).



De esta forma, la presencia de diversos factores puede obstaculizar el desarrollo de esta actividad. En esta línea, Leonidou (1995) plantea la existencia de obstáculos de tipo actitudinal, estructural, operativo o de otra índole, circunscritos en el concepto de barreras a la exportación, y que inciden sobre la decisión de una firma de empezar, desarrollar o permanecer en el campo del comercio internacional. Distintas revisiones sistemáticas a los estudios empíricos de barreras a la exportación clasifican estas limitantes, desde los aspectos internos que competen al margen de maniobra de una organización hasta aquellos presentes en el entorno que no pueden controlar (Katsikeas & Morgan, 1994; Kaleka & Katsikeas, 1995; Leonidou, 1995; Tesfom & Lutz, 2006; Doern, 2009).

En línea con lo anterior, este trabajo presenta un caso de estudio de valoración de factores y barreras que limitan el proceso exportador del sector floricultor en el departamento de Antioquia. Para ello, se utiliza un método de decisiones jerárquico apoyado en juicios de expertos de empresarios, gremios e instituciones. Este estudio se organiza en cinco secciones incluida la introducción. La segunda muestra los acercamientos empíricos al problema de las barreras a la exportación. En tercer lugar se detalla la metodología que se siguió. Los resultados y su discusión son abordados en la sección cuarta. Al final se esbozan las conclusiones.





2. Barreras a la exportación: revisión de literatura

Las barreras a la exportación, también denominadas problemas, obstáculos, limitantes, impedimentos, etc., hace referencia al conjunto de factores que afectan la toma de decisiones de una empresa en el contexto internacional. Con base en lo planteado por Leonidou (1995), las barreras a la exportación con frecuencia suscitan que muchas empresas fracasen en su aventura de posicionamiento de sus productos más allá de las fronteras nacionales, lo que no solo acarrea pérdidas financieras sino también externalidades negativas sobre las actividades presentes y futuras de otros exportadores. También, se argumenta que las barreras a la exportación se pueden definir como problemas de tipo actitudinal, estructural, operacional y otro tipo de restricciones que inhiben la capacidad de la firma para iniciar, desarrollar y sostener operaciones internacionales (Koksal & Kettaneh, 2011).



2.1. Perspectivas internacionales a los obstáculos a las exportaciones

Dentro del grupo de trabajos que capturan la percepción de los agentes económicos en torno a los problemas a la exportación, existen ejercicios que agrupan los factores inherentes al desempeño de la firma (internos) y los relativos al entorno natural de ésta (externos) (Leonidou, 1995; Kaleka & Katsikeas, 1995; Tesfom & Lutz, 2006); otros autores diferencian entre problemas externos, operacionales, internos e informacionales (Katsikeas & Morgan, 1994); otros lo hacen entre limitantes empresariales e industriales (Tesfom & Lutz, 2006); así como entre factores objetivos o actuales y subjetivos o percibidos (Doern, 2009). Una clasificación más sistémica fue propuesta por Leonidou (1995), al desagregarlos en un esquema de cuatro categorías: i) internos domésticos, ii) externos domésticos, iii) internos internacionales y iv) externos internacionales.



2.2. Barreras a la exportación en Colombia

Para el caso colombiano varios trabajos plantean los obstáculos que deben sortear las empresas al momento de internacionalizarse vía exportaciones. Puyana (2004), presenta la baja capacidad administrativa de vinculación con el sector externo como un factor inhibitorio común en las pymes colombianas, aunado a la poca información sobre oportunidades para exportar de forma competitiva y sostenible, con productos que contengan alto valor agregado local. Adicionalmente, la mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y el limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior. Los mayores obstáculos al proceso exportador subyacen en factores relacionados con el marketing, a saber: la adecuación de los productos a requerimientos del mercado externo, la falta de información y conocimiento de los mercados, el acceso a canales de distribución adecuados y la poca capacitación en marketing internacional.





Carazo (2007; 2009), se enfoca en la promoción del proceso de desarrollo exportador para pymes del caribe colombiano, encontrando que los factores internos, como la carencia de recursos y capacidades organizacionales y directivas, son recurrentes a la hora de una firma permanecer en los mercados internacionales. Por su parte, Escandón, Ayala & Caicedo (2013) relacionan las barreras y el compromiso exportador, evidenciando que el grupo de barreras financieras-legales presenta una incidencia considerable en esa relación, la cual está mediada por los altos costos financieros, desconocimiento beneficios financieros, estándares técnicos, normativas de seguridad, y exigencias al producto (etiquetas, presentación).

2.3. Barreras en el sector floricultor



En el caso concreto de limitantes a la exportación del sector floricultor se encuentran algunos estudios aplicados. Uno de éstos aborda las barreras percibidas a las exportaciones específicas para la industria de la horticultura de Australia y su impacto relativo sobre las decisiones de exportación de las empresas. Las barreras identificadas difieren de aquellas plasmadas en estudios donde se clasifican como específicas de la industria o del país. De otro lado, la percepción de impacto de algunos de los obstáculos fue significativamente diferente entre las empresas no exportadoras y las exportadoras (Ramaseshan & Soutar, 1995).



En otro contexto, Belwal & Chala (2008) formulan una evaluación ambiental de la floricultura en Etiopía para develar los catalizadores y barreras que prevalecen en la industria. En síntesis, las amenazas percibidas residen en los cuellos de botella en infraestructura, aunada a la escasez de insumos agrícolas, la limitada gama de productos y la ausencia de adhesión a los códigos internacionales de prácticas; no obstante, en su conjunto, existe una tendencia creciente en el desarrollo de la floricultura en Etiopía que atrae inversores nacionales y extranjeros apalancada tanto por la atención del gobierno como por las ventajas comparativas de ese país.

Un último trabajo identifica los factores que influyen en la intensidad del éxito de exportación en Ghana (Egyir, Mensah, & Agyei-Sasu, 2012). Los autores encuentran que dicha intensidad está relacionada con el nivel educativo del gerente, la experiencia, la formación y la orientación hacia el emprendimiento, así como la presencia de un departamento de exportación, la diversificación de productos y el apoyo del gobierno. Como principal limitación, sugieren el capital de trabajo como agente negativo en la intensidad del éxito de las exportaciones.

3. Materiales y métodos

Desde el punto de vista metodológico esta investigación siguió una perspectiva mixta. Por un lado, se capturó la percepción de expertos alrededor de las barreras que enfrentan las empresas floricultoras en Antioquia. Por otro lado,



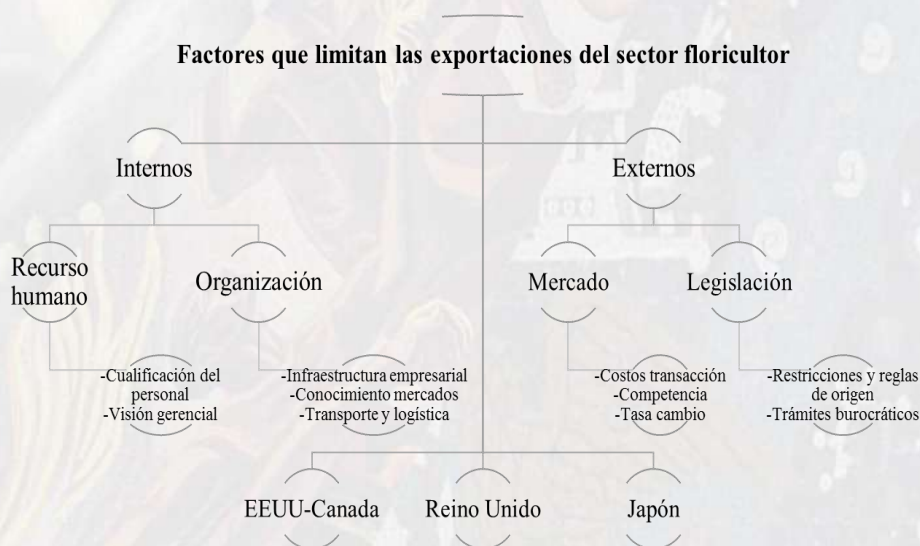


apoyados en la técnica de proceso de análisis jerárquico (AHP) se categorizan los obstáculos, se jerarquizan en orden de importancia relativa, y se determina el nivel de impacto de éstos para los principales destinos de exportación. La recolección de información se guio bajo entrevistas estructuradas a una muestra no-aleatoria intencionada de seis expertos, consistente de dos gerentes de compañías, tres directivos de gremios, y un académico.

3.1. Estructura jerárquica

Con base en la revisión literaria (Leonidou, 1995, 2000; Tesfom & Lutz, 2006; Kahiya, 2013) y en el contexto de análisis, este estudio adapta algunas de las barreras identificadas e incluye otras que son particularmente aplicables al sector floricultor. En este sentido, se propusieron cinco niveles jerárquicos (figura 1): i) objetivo: valoración de factores que afectan el comercio internacional de productos de plantas vivas y productos de floricultura; ii) dimensiones estratégicas: barreras internas y externas, iii) criterios: recurso humano, organización, mercado y legislación; iv) subcriterios: visión gerencial limitada, personal poco calificado, costos de transporte y dificultades logísticas, revaluación de la moneda, falta estudios o conocimiento mercados para exportar, infraestructura empresarial, altos costos financiación para exportar (costos de transacción y costos ocultos), competencia a nivel internacional, restricciones internacionales y reglas en el país destino, y trámites burocráticos y trabas legales; y, v) alternativas: los principales mercados destino del producto que dan cuenta del 97,6% del total exportado, como son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Japón (Dian, 2014).

Figura 1. Estructura jerárquica de valoración de factores



Fuente: elaboración propia





3.2. Modelo AHP

La estructura jerárquica AHP es una de las aproximaciones metodológicas más utilizada para priorizar factores (Saaty & Peniwati, 2013). Esta herramienta parte de una teoría de jerarquización que deriva escalas relativas de números absolutos desde juicios de valor o percepciones expresadas en una escala fundamental numérica. Las valoraciones se consignan en un arreglo matricial cuadrado de orden $n \times n$, con diagonal principal unitaria, y con diagonal inferior que toma el valor recíproco de la diagonal superior (Saaty, 1994).

De acuerdo con Saaty (1994), el método AHP parte desde la valoración de los juicios, se asume que hay n alternativas diferentes e independientes (A_1, \dots, A_n), con n ponderadores (W_1, \dots, W_n). Luego, la valoración de las alternativas pareadas (A_i, A_j) se representa en una matriz de orden n , positiva, recíproca y con diagonal unitaria $A = [a_{ij}]$, con $a_{ij} = W_i / W_j$, y $a_{ii} = 1$, ($i = 1, \dots, n$).

Mediante este método es posible resolver problemas complejos a través de una estructura jerárquica de criterios, actores y juicios de valor fundamentados para la obtención de ponderaciones que permitan establecer prioridades. La escala de valoración usada en el método requiere situar la comparación de criterios en una escala numérica determinada y puntual con valores que van entre 1 y 9 (Saaty, 1994); situación que muchas veces en la toma de decisiones resulta difícil explicar o encasillar en forma precisa dada la naturaleza difusa de representación de los juicios (Büyüközkan et al., 2004).

4. Análisis empírico

Los resultados relativos a la valoración de las barreras más importantes que encara una empresa floricultora a la hora de posicionar sus productos en los mercados internacionales, comprenden dimensiones generales y limitantes específicas, así como las percepciones de los niveles de exposición en los principales países hacia los que se dirigen los productos del sector. Con base en las entrevistas a profundidad y la aplicación de la metodología multicriterio AHP, la percepción acerca de las principales limitantes que encara el sector floricultor se presenta en la figura 2. Como se puede observar, los ratios presentados allí corresponden a la agregación geométrica de los juicios de valor emitidos por los expertos participantes del estudio.





Figura 2. Resultados globales de la valoración de barreras, sub-barreras y destinos



Fuente: elaboración propia.

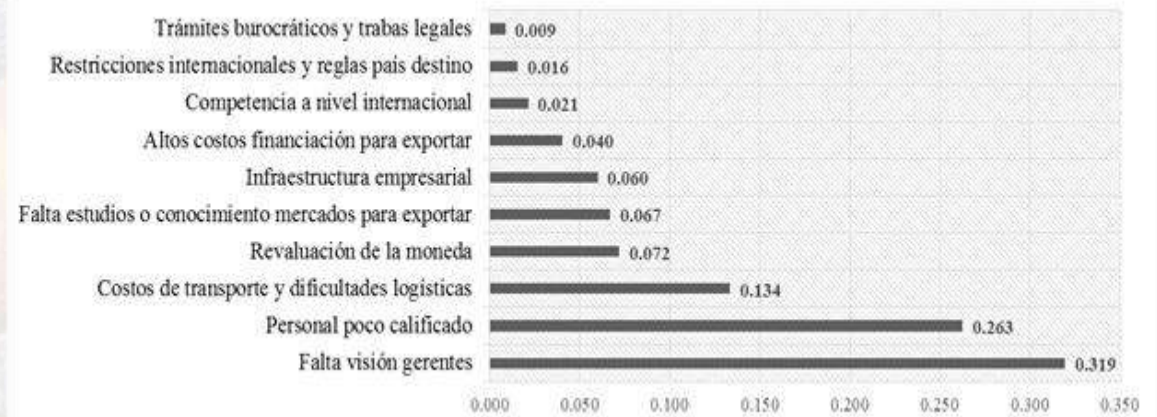
Entre los obstáculos que encara esta actividad económica destacan principalmente los factores internos a las empresas (0,842); y dentro de esta categoría de análisis el mayor peso recae sobre el capital humano (0,691). Una vez se desagregan las sub-barreras, los pesos globales dan cuenta que los principales limitantes percibidos son la falta de visión gerencial (0,319), la existencia de personal poco calificado a la hora de encarar la negociación internacional (0,263), las dificultades organizacionales en cuanto a los costos logísticos y de transporte (0,134). Asimismo, el principal problema de índole externo que se percibe está asociado a la volatilidad de la divisa (0,072).

Desde una perspectiva crítica, los resultados permiten intuir que los activos intangibles con que cuenta una compañía pueden obstaculizar el desarrollo exportador futuro de ésta (figura 3). Luego, estos resultados soportan los hallazgos de estudios previos que señalan que el compromiso de la dirección de una empresa, así como el entrenamiento del personal, restringen el desarrollo de actividades en los mercados internacionales (Kaleka & Katsikeas, 1995); siendo crítico la dependencia de las actitudes y características de los gerentes (Puyana, 2004; Tesfom & Lutz, 2006). Así, el éxito exportador pasa por los tomadores de decisiones que son responsables del diseño de estrategias que incluyen el posicionamiento de productos en el exterior.





Figura 3. Priorización de barreras a la exportación



Fuente: elaboración propia.

Un resultado destacable es que la visión de los distintos actores, desde el punto de vista de la demanda (empresario), así como desde el punto de vista de la oferta institucional (gremios y entidades del Estado), coincide en evidenciar que la perspectiva gerencial puede inhibir la exploración o desarrollo de futuras oportunidades de negocio. Sin lugar a dudas, los factores que afectan una empresa son de corte multidimensional, razón por la cual los asuntos organizacionales, así como las fluctuaciones cambiarias, se perciben como otras de las limitantes que afectan el sector.

En cuanto a los destinos de exportación, al comparar la percepción sobre el nivel de presencia de obstáculos en los principales países que importan flores antioqueñas, se encuentra que aquellos geográficamente más alejados, como Japón y Reino Unido, presentan un nivel más alto percibido de obstáculos que los países más próximos como Estados Unidos y Canadá. Es claro que la cercanía, los vínculos creados, los acuerdos comerciales vigentes, así como otros rasgos culturales e históricos, determinan la concentración de mercado y dependencia de las ventas en pocos países, por lo que el gobierno deberá aumentar sus esfuerzos hacia la búsqueda de otros mercados que permitan diversificar la oferta exportable del sector.

A modo de síntesis, la ordenación encontrada de los obstáculos que encaran empresarios del sector de flores, muestra que existen factores internos y externos que los tomadores de decisiones deben considerar no solo al momento de la inversión inicial o buscar otros destinos, sino también una vez se han consolidado en mercados específicos. Algunos de éstos tienen una relación directa y pueden incidir en las decisiones de la empresa, mientras que otros se toman como un dato, como una variable exógena que se escapa del control empresarial, aunque se pueden establecer coberturas de riesgo para reducir su impacto. En consonancia con ello, y desde la competitividad exportadora, aspectos como la regulación internacional del destino del producto, una sólida base de proveedores y clientes, y un sistema de gestión empresarial que capture la ocurrencia de eventos, son elementos que permiten minimizar las barreras, a



fin de mejorar el posicionamiento de bienes y servicios en el exterior y crear mecanismos de retroalimentación que permitan la toma de decisiones fundamentada.

También, desde el punto de vista metodológico, la identificación de factores que pueden obstaculizar la expansión internacional, permiten proponer formas de evaluación enmarcada en herramientas multicriterio con variables claramente definidas y problemas de decisión empresarial estructurados adecuadamente. Así, los tomadores de decisiones pueden examinar sus fortalezas y debilidades de cara a posicionar sus bienes y servicios más allá de las fronteras nacionales mediante la comparación de factores con respecto a criterios apropiados, lo cual deriva en una decisión fundamentada. Así, con base en la priorización global es posible direccionar esfuerzos que aumenten la probabilidad de éxito y un enfoque más acertado en la identificación de mercados más rentables.



5. Conclusiones y limitaciones

El propósito de este artículo fue identificar y evaluar los factores que inhiben el posicionamiento de los productos exportables del sector floricultor antioqueño en los mercados internacionales, en particular Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Japón. La investigación revela como la escasa visión gerencial limita fuertemente la consolidación y expansión de este tipo de productos, seguido del recurso humano especializado y los costos de transporte y la logística. El diagnóstico del sector floricultor, calificado a través de la percepción de empresarios y gremios, permitió considerar una problemática empresarial enmarcada en las limitantes de la toma de decisiones en un sector particular y demostrar como un modelo multicriterio puede ser aplicado para jerarquizar los factores de acuerdo a su importancia relativa y cuantificar su impacto para los principales mercados destino de exportación.



El principal aporte de este trabajo consiste en suministrar elementos de juicio a la discusión y el análisis, tanto para que las instituciones de apoyo a la promoción y apertura de nuevos mercados, como los directamente implicados -gremios y empresarios- diseñen estrategias para el apoyo y el impulso exportador nacional. La principal limitación subyace en la carencia de un registro sistemático de información histórica, no sólo en empresas del sector floricultor sino para el parque industrial en general, razón por la cual se recurre a estudios de corte no paramétrico, para determinar las limitaciones del proceso exportador.





Referencias

- Asocolflores (2009). Segunda semana de la competitividad de Asocolflores. Documento presentado como análisis del sector floricultor, Bogotá.
- Belwal, R., & Chala, M. (2008). Catalysts and barriers to cut flower export: A case study of Ethiopian floriculture industry. *International Journal of Emerging Markets*, 3(2), 216-235.
- Büyüközkan, G., Kahraman, C., & Ruan, D. (2004). A fuzzy multi-criteria decision approach for software development strategy selection. *International Journal of General Systems*, 33(2-3), 259-280.
- Calderón, M. (2014). Análisis de eficiencia técnica y estudio de casos en los cultivos de flores de la Sabana de Bogotá. *Pensamiento & Gestión*, (36), 291-326.
- Carazo, P. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. Un estudio de caso. *Pensamiento & Gestión*, (23), 1-57.
- Carazo, P. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la pyme colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47-66.
- Da Silva, P. & da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, 18(6), 589-611.
- DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2014). Sistema Estadístico de Comercio Exterior. Exportaciones por Capítulos del Arancel (1998-2013). [en línea]. Disponible desde: <http://websiex.dian.gov.co/>.
- Doern, R. (2009). Investigating barriers to SME growth and development in transition environments: A critique and suggestions for developing the methodology. *International Small Business Journal*, 27(3), 275-305.
- Egyir, I., Mensah, E., & Agyei-Sasu, F. (2012). Factors influencing the intensity of export success in Ghana's horticultural industry. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(7), 115-120.
- Escandón, D., Ayala, A., & Caicedo, M. (2013). Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. *Revista EAN*, (75), 38-55.
- Kahiya, E. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.





Kaleka, A. & Katsikeas, S. (1995). Exporting problems: the relevance of export development. *Journal of Marketing Management*, 11, 499-515.

Katsikeas, C. & Morgan, R. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.

Koksal, M. & Kettaneh, T. (2011). Export problems experienced by high-and low-performing manufacturing companies: A comparative study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(1), 108-126.

Leonidou, L. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 29-43.

Leonidou, L. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.

Puyana, D. (2004). La pyme y su situación en Colombia. *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 6.

Reina, M. & Acosta, P. (2008). El sector floricultor frente a la revaluación: situación actual y alternativas de política. Fundación para la educación superior y el desarrollo. Noviembre, Bogotá. [en línea] Disponible desde: <http://www.fedesarrollo.org.co/>

Saaty, T. (1994). *Fundamentals of decision-making and priority theory with the analytic hierarchy process* (The Analytic Hierarchy Process Series, vol.6). RWS Publications.

Saaty, T. & Peniwati, K. (2013). *Group decision making: drawing out and reconciling differences*. Pittsburgh: RWS publications.

Tesfom, G. & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.

Zafarullah, M., Mujahid, A. & Young, S. (1998). The internationalization of the small firm in developing countries – exploratory research from Pakistan. *Journal of Global Marketing*, 11(3), 21-40.

