



# Modelo de selección de mercados de exportación para el sector servicios – caso ProColombia

Andrea Del Pilar Adames Navarrete  
Néstor Enrique Forero Herrera

# Agenda

**1. Justificación y objetivos**

**2. Metodología**

**3. Resultados**

**4. Aplicaciones prácticas**

**5. Conclusiones**

# Justificación y objetivos

---

## Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas al iniciar su proceso de internacionalización es el desconocimiento para seleccionar los mercados de exportación



El comercio contribuye al desarrollo económico de un país.



El desarrollo exportador no tradicional genera aumentos en la productividad y competitividad.



Estas externalidades justifican la acción de Estado.



El Estado debe ayudar orientando a las empresas en la definición de los mercados.

Falta de información sobre mercados internacionales y oportunidades en el exterior.



***...minimizar el riesgo de los empresarios y de la institución en la toma de decisiones***

# ¿Cómo determinar mercados potenciales para la oferta exportable de los sectores de servicios en Colombia?

## Objetivo general

Implementar metodología de identificación de mercados de exportación

## Objetivos Específicos

- 1 Determinar el potencial de la oferta exportable colombiana
- 2 Identificar mercados con oportunidades comerciales para Colombia
- 3 Generar información de valor agregado para los empresarios
- 4 Orientar la gestión estratégica de internacionalización de las empresas



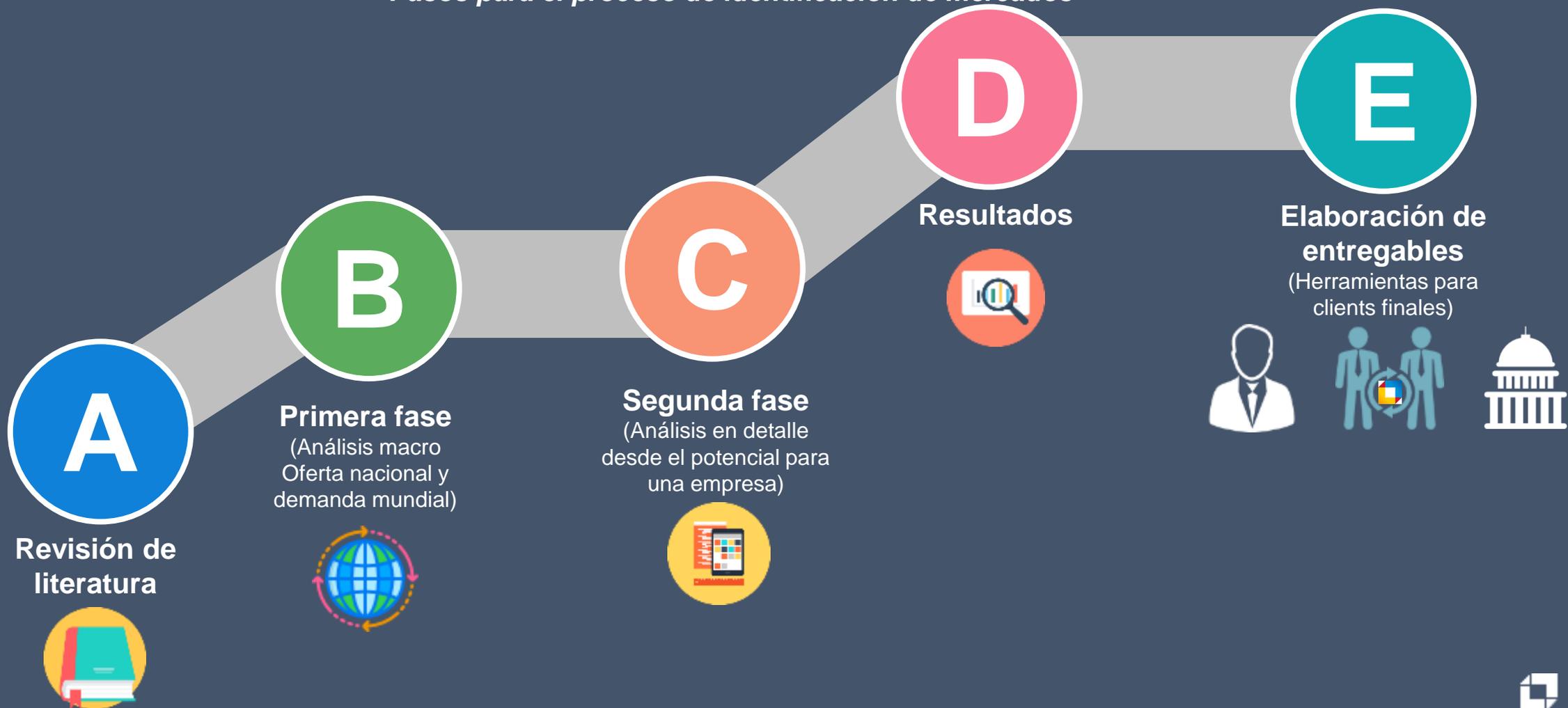
# Metodología

---

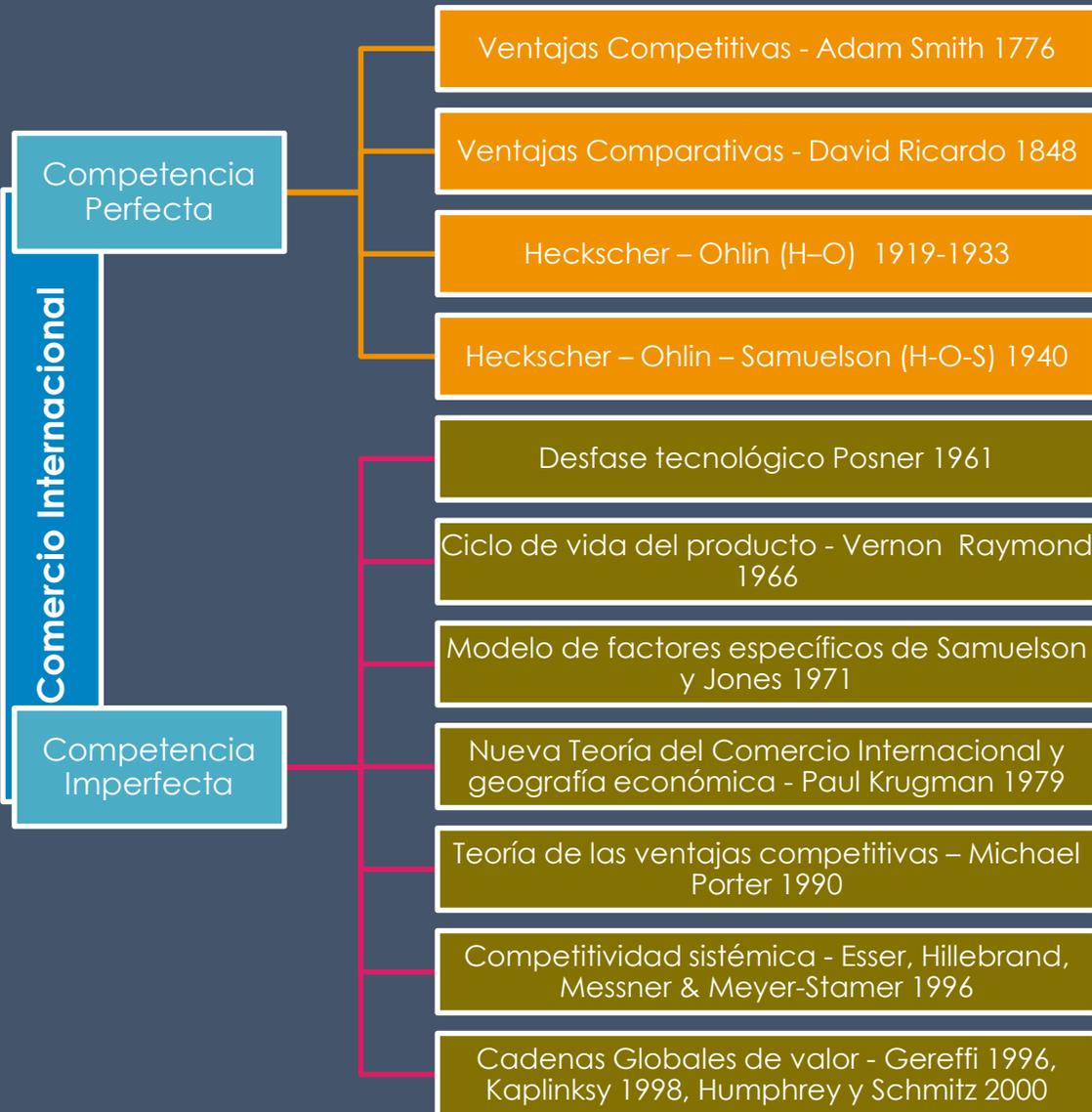
# Proceso para identificar oportunidades de exportación



## Pasos para el proceso de identificación de mercados



# La dinámica del comercio internacional y la internacionalización empresarial son objeto de un amplio estudio desde la disciplina económica y de la gestión organizacional



# La evaluación del potencial de exportación de servicios en Colombia, se propone a partir del desarrollo de un método de criterios múltiples

Mediante la aplicación del método de criterios múltiples una amplia gama de factores (criterios) que debe tener en cuenta una organización al momento de elegir nuevos mercados a ingresar pueden ser analizados



El propósito del modelo es proporcionar una categorización de mercados potenciales de acuerdo a su desempeño desde la oferta y la demanda, por lo tanto, la aplicación de un método de criterios múltiples se ajusta tanto a los insumos disponibles (datos estadísticos) como a los resultados obtenidos mediante el análisis de los mismos



# ¿Cuáles son las variables que se tienen en cuenta para determinar la potencialidad?

## Modelo por subsector – Sector servicios

VARIABLES DE CONTEXTO PAÍS

Importaciones de los mercados analizados

Crecimiento de las importaciones de los mercados analizados

Participación de las importaciones de los países analizados

Balanza comercial (importaciones-exportaciones) de los países analizados

VARIABLES DEL SECTOR ANALIZADO

Potencial de importación del servicio (DEMANDA)



EXPORTACIONES DE COLOMBIA A LOS PAÍSES ANALIZADOS

Crecimiento de las exportaciones de Colombia a los países analizados

Participación de las exportaciones de Colombia respecto a las importaciones del país analizado.

Balanza comercial (exportaciones-importaciones) entre Colombia y países analizados

Distancia de Colombia con los países analizados

Tratados de libre comercio con los países analizados (tratado = 1 , otro = 0)

Afinidad cultural (español = 1, otro = 0)

Cantidad de empresas exportadoras del sector analizado a el país

Potencial de exportación del servicio desde Colombia (OFERTA)

Índice de potencialidad Clasificación.



## VARIABLES PARA LOS SECTORES ANALIZADOS

Subsector	Descripción variables
<b>Contexto país</b>	PIB per capita
	Variación del PIB
	Impuesto corporativo
	Facilidad para hacer negocios
	Cumplimiento de contratos
	Inflación
	Cantidad de empresas
	Tasa de desempleo
	Importaciones de servicios
<b>Turismo de Salud</b>	Gasto en salud (% del PIB)
	Tasa de mortalidad
	Gasto por persona en salud
	Cantidad de turistas que viajan con motivo de salud
<b>Software y Servicios TI</b>	Importaciones de servicios de Telecomunicaciones
	Importación de bienes de TI y TIC (%)
	Gasto en Servicios TI
	Gasto en software
	Poseción de smartphones (%)
	Gasto en cloud computing

Subsector	Descripción variables
<b>Servicios de ingeniería y construcción</b>	Importaciones de Servicios de construcción
	Valor industrial de la construcción
	Calidad de la infraestructura
<b>Tercerización de servicios</b>	Mejora en el suministro de agua (% de la población)
	Importaciones de Servicios empresariales
	Facturación de la industria de Servicios BPO
<b>Industrias editorial y gráfica</b>	Servicios per capital de BPO
	Importaciones de la industrias gráfica y editorial
	Consumo de libros al año
<b>Audiovisuales</b>	Importaciones de Servicios culturales y creativos
	Importaciones de Servicios audiovisuales
	Ventas audiovisuales
	Producción fílmica
	Cantidad de televisores
<b>Aplicaciones móviles</b>	Poseción de smartphones (% de la población)
	Número de suscriptores a planes de internet móvil
	Gasto en video juegos
	Número de abonados a teléfonos celulares

# El modelo está fundamentado en el Método de criterios múltiples

Ecuaciones	Descripción
$P(x_{ij}) = \begin{cases} 1 - \frac{\text{máx}(\overline{X}_j) - x_{ij}}{\text{máx}(\overline{X}_j) - \text{mín}(\overline{X}_j)} \\ 0 \text{ en caso contrario} \end{cases}$	Normalización variables
$I_i = \sum_{j=1}^n P_{ij} * \sigma_j$ <p>Donde <math>\sum_{j=1}^n \sigma_j = 1</math>. Corresponde a las ponderaciones asignadas a cada variable</p>	Indicador para el mercado i
$I_{Gij} = \beta * I_O + (1 - \beta) * I_D$ <p>Donde <math>0 &lt; \beta &lt; 1</math></p>	Indicador Global mercado i

La normalización y obtención del puntaje se hace para cada una de las variables.

El puntaje final de cada uno de los indicadores (demanda y oferta) es la ponderación de cada una de las variables incluidas en el modelo (desde la oferta y la demanda).

Para cada mercado se obtiene un puntaje en un rango de 0 a 1 a partir del cual se determina su nivel de potencialidad.

*N: Normalización*

*i ∈ al conjunto de mercados*

*j ∈ al conjunto de variables*

*x<sub>ij</sub>: Variable j del mercado i*

*$\overline{X}_j$ : Vector de la variable j*

*máx( $\overline{X}_j$ ): es el valor máximo del vector  $\overline{X}_j$*

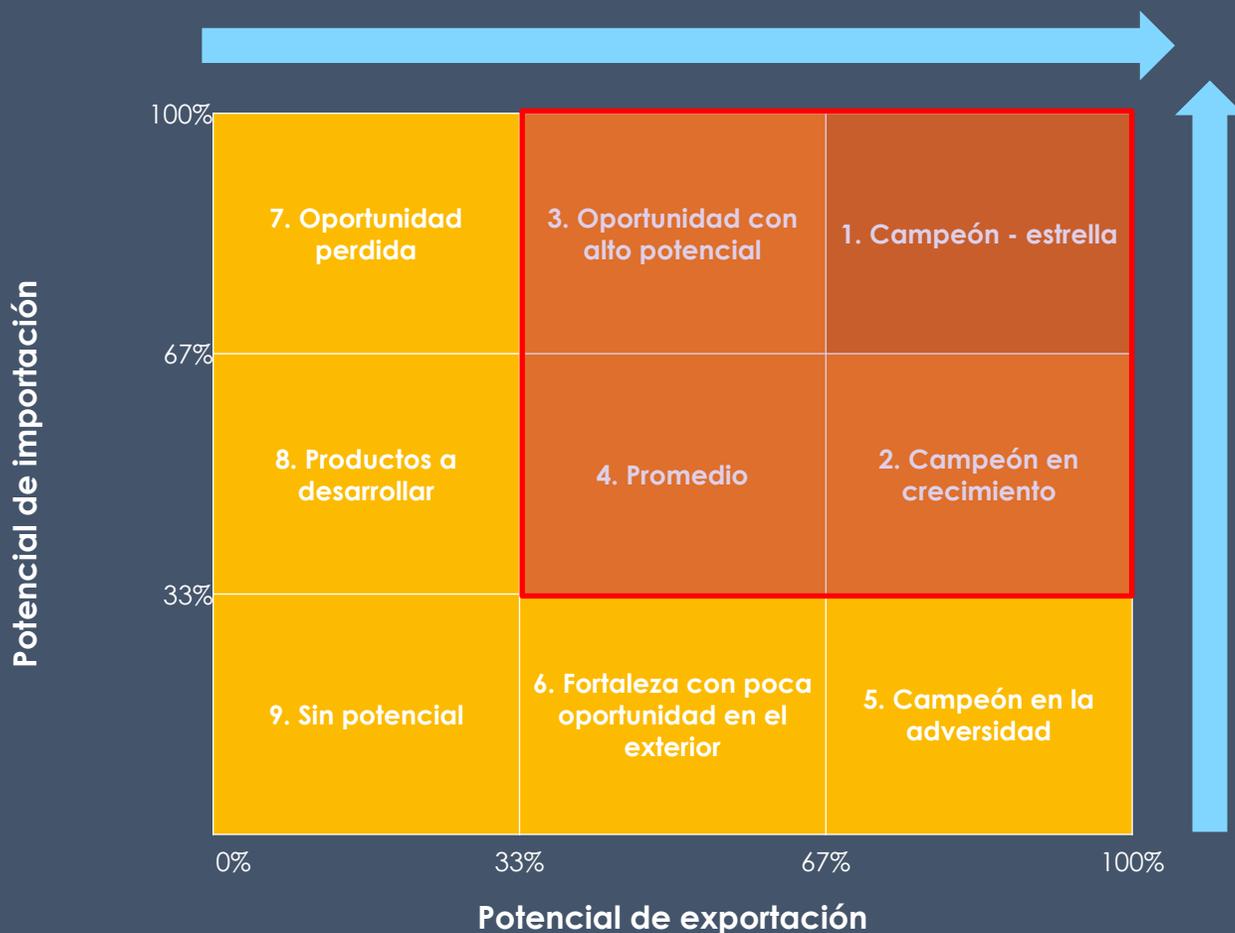
*mín( $\overline{X}_j$ ): es el valor mínimo del vector  $\overline{X}_j$*

*P<sub>ij</sub>: Puntaje variable j del mercado i*

*0 < β < 1*

# Interpretación de los resultados (Fase 1)

Matriz de Potencialidad



Fuente: Elaboración propia

Cuadrante	Interpretación
1. Campeón-Estrella	Desempeño óptimo desde la oferta y la demanda
2. Fortaleza en crecimiento	Desempeño óptimo desde la oferta y medio desde la demanda
3. Oportunidad con alto potencial	Desempeño medio desde la oferta y óptimo desde la demanda
4. Promedio	Desempeño medio desde la oferta y medio desde la demanda
5. Fortaleza con baja oportunidad	Desempeño óptimo desde la oferta y bajo desde la demanda
6. Promedio con baja oportunidad	Desempeño medio desde la oferta y bajo desde la demanda
7. Oportunidad perdida	Desempeño bajo desde la oferta y óptimo desde la demanda
8. Oportunidad a desarrollar	Desempeño bajo desde la oferta y medio desde la demanda
9. Sin potencial	Desempeño bajo desde la oferta y la demanda



**La segunda etapa es complemento de la primera y busca evaluar en detalle los mercados, no desde el potencial de país, sino desde el potencial para una empresa del sector servicios.**



¿Los miembros de la empresa hablan el idioma del país?



¿Es un país de su interés?



¿Es un país en el que conoce las tendencias, gustos, cultura de negocios y requisitos para exportar?



¿Cuenta con algún contacto en ese país?



¿Cuenta con las certificaciones que exige ese mercado?



¿Ve usted la empresa preparada para competir en ese mercado?



¿Cuenta con los recursos necesarios para incursionar en ese mercado?



Indique el nivel de diferenciación respecto a los competidores en ese mercado



¿Su experiencia en el mercado nacional le garantizará ingresar exitosamente a ese país?



¿Cuenta con experiencia exportadora o el conocimiento necesario para ingresar a ese país?



Otras preguntas que considere relevantes el empresario o asesor de acuerdo al subsector y negocio.

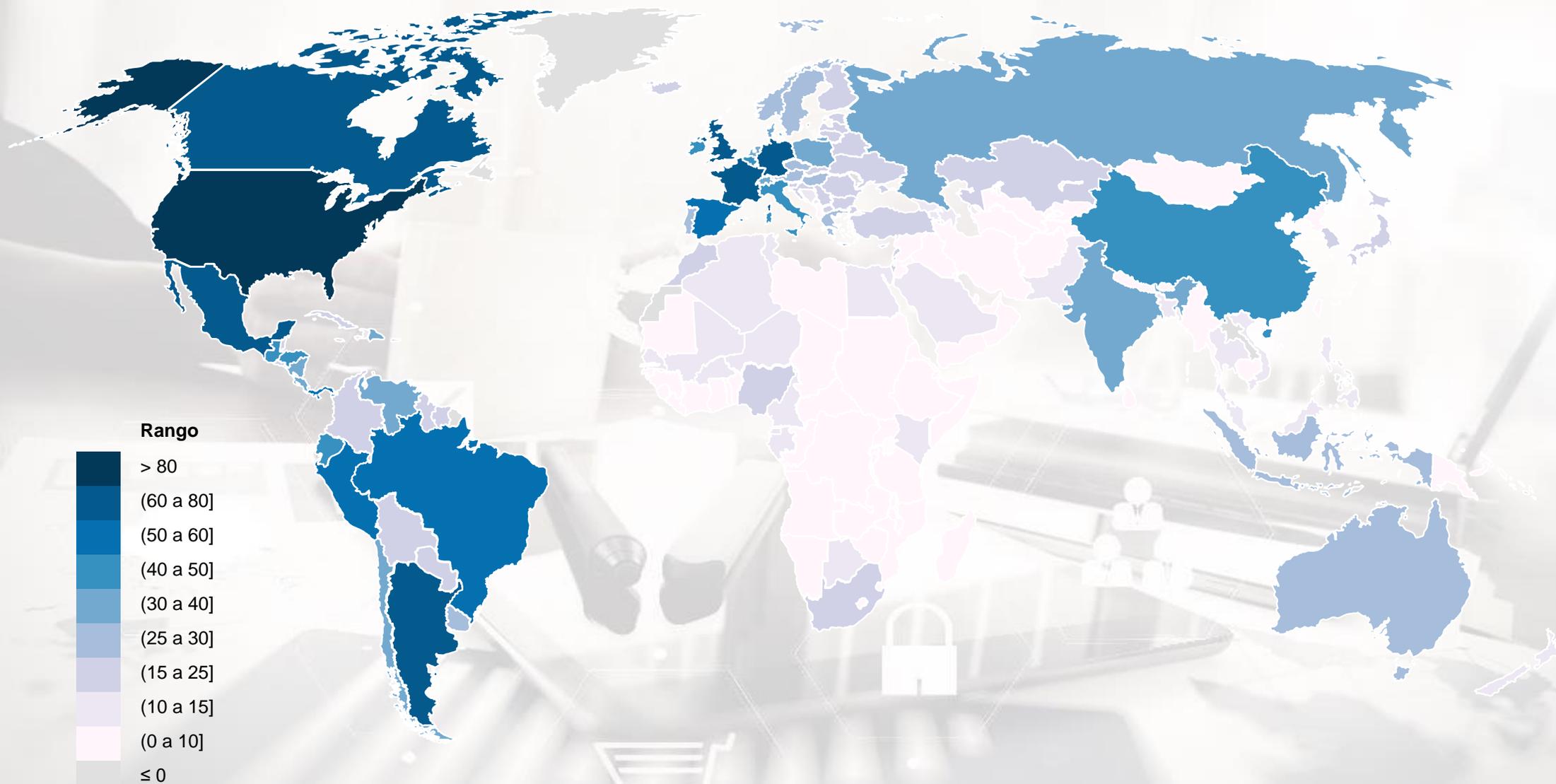
***Selección de mercado objetivo***

# Resultados

---



# Audiovisual – Indicador Global para Colombia



# Resultados en la Fase 2 para el sector Audiovisual



## PRIORIZACIÓN DE MERCADOS OBJETIVO Audiovisual (cine)

Por favor responda las siguientes preguntas para cada uno de los mercados potencialmente identificados previamente (Top 15). Estas preguntas buscan orientarlo en los mercados más adecuados de acuerdo a sus características y de esta forma garantizar el éxito en su proceso de internacionalización. Luego debe analizar los resultados con el asesor de ProColombia para definir el mercado o los mercados más potenciales y los pasos a seguir.

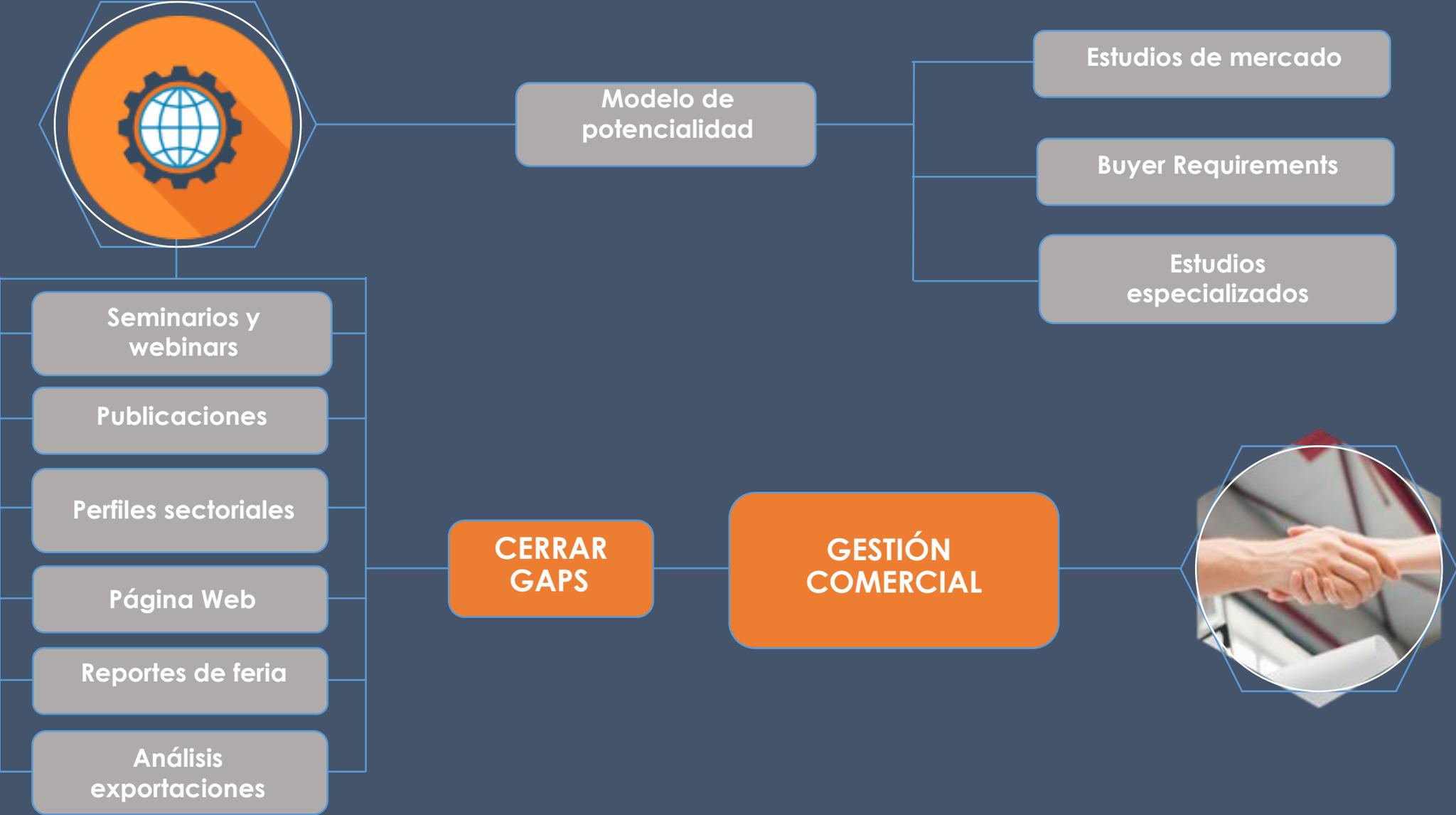
PAÍS	¿Los miembros de la empresa hablan el idioma del país?	¿Es un país de su interés?	¿Es un país en el que conoce las tendencias, gustos, cultura de negocios y requisitos para exportar?	Cuenta con algún contacto en ese país?	¿Cuenta con las certificaciones que exige ese mercado?	¿Ve usted la empresa prepara para competir en ese mercado?	¿Cuenta con los recursos necesarios para incursionar en ese mercado?	Indique el nivel de diferenciación respecto a los competidores en ese mercado	¿Su experiencia en el mercado nacional le garantizará ingresar exitosamente ese país?	¿Cuenta con experiencia exportadora o el conocimiento necesario para ingresar a ese país?	Puntaje final
Estados Unidos de América	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Bajo	Sí	Sí	0.86
México	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Alto	Sí	Sí	0.97
Canadá	No	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Bajo	Sí	Sí	0.66
Reino Unido	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Bajo	Sí	Sí	0.64
Francia	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Bajo	Sí	Sí	0.64
Argentina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Alto	Sí	Sí	1.00
Alemania	No	No	No	No	Sí	No	No	Bajo	No	No	0.21
España	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Bajo	Sí	Sí	0.91
Brasil	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Bajo	Sí	Sí	0.59
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Alto	Sí	Sí	0.97



# Aplicaciones prácticas

---

# Convertir información en productos/servicios cada vez más especializados



# Recomendación estrategia de acuerdo a matriz de potencialidad



- 

Orienta el proceso de toma de decisiones, en la definición de la estrategia de internacionalización de las organizaciones vinculadas al sector
- 

Constituye un insumo de costo cero
- 

A nivel organizacional debe considerar factores específicos de cada mercado y de la oferta exportable colombiana
- 

Pretende servir como referente para siguientes análisis en la identificación de oportunidades comerciales en otros sectores de exportaciones no tradicionales en Colombia

Potencial de importación

100%	<b>7. Oportunidad perdida</b> Analizar viabilidad para ingresar a participar en el mercado	<b>3. Oportunidad con alto potencial</b> Defender la participación en el mercado y ampliar la oferta exportable	<b>1. Campeón – estrella</b> Mantener y consolidar la participación en el mercado
67%	<b>8. Productos a desarrollar</b> Esperar a que los mercados maduren para analizar la viabilidad de entrar a participar	<b>4. Promedio</b> Ampliar la participación en el mercado y mejorar la oferta exportable	<b>2. Campeón en crecimiento</b> Fortalecer participación en el mercado
33%	<b>9. Sin potencial</b> No entrar en el mercado	<b>6. Fortaleza con poca oportunidad en el exterior</b> Mantener participación en el mercado	<b>5. Campeón en la adversidad</b> Ampliar la participación en el mercado
0%	Potencial de exportación		
	33%	67%	100%



# El modelo de identificación de mercados de exportación es una herramienta de apoyo de alto uso por diferentes áreas de ProColombia y otras entidades



## Exportadores

MiPymes

Multinacionales

- + Países potenciales según sector y subsector.
- + Definición de mercados en los que incursionaran las empresas
- + Análisis de mercados para expandir operaciones



## Cliente Interno

Gerencias

DEI

Regionales

Comunicaciones

Presidencia

Planeación

Oficinas comerciales

- + Apoyo en la planeación. sectores y subsectores con mayor potencial por región y país.
- + Definición de estrategia comercial
- + Publicaciones (Oportunidades)



## Gobierno y externos

MinCIT

PTP

ANDI

Agremiaciones

- + Apoya herramientas de política comercial del país (MARO).
- + Guía a gremios para definir mercados estratégicos
- + Transferencia de conocimiento para priorizar sectores



Analiza  
227 mercados

Identifica mercados  
potenciales para  
los sectores de servicios



# Conclusiones

---

# Modelo de selección de mercados de exportación para el sector servicios contribuye a tomar decisiones y minimizar el riesgo



# El modelo beneficia a cada usuario de diversas formas



Exportadores



Cliente Interno



Gobierno y externos



Enfoque estratégico



Reducción de riesgo



Optimización de recursos



Insumo de costo cero



MÁS Y MEJORES  
OPORTUNIDADES



# Datos de contacto:



**Enrique Forero**

**Líder Industrias 4.0**

+57 (1) 5600 100 Ext. 21202

Calle 28 N. 13 A 24 Piso 7 Bogotá, Colombia

[PROCOLOMBIA.CO](http://PROCOLOMBIA.CO)



@EnriqueForero1



@enrique.forero



EnriqueForero

## Escribámanos a:



ne.forero172@uniandes.edu.co

nforero@procolombia.co



**PROCOLOMBIA**

EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS

TAIKU PALDIES ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ TANAN благодаря  
SHUKRAN DANKE TERMA KASSIH DÍKY  
GRATIAS 감사합니 MATONDO MAAKE NANNI DIAKUIU  
HVALA THANK YOU MERCI MOCHCHAKKERAM DIOLCH  
TÄNAN SPASIBO ДЯКУЮ FALEMINDERIT

# GRACIAS

הודות ASANTE CHOKRANE ESKERRAK MISAOTRA GRAZIE  
谢谢 OBRIGADO ARIGATO VINAKA  
SULPÁY SPASIBO  
DIOLCH ACIU DIOLCH WELALIN TAK KÖSZÖNÖM  
EKELE NGIYABONGA MATUR NUWUN KIITOS DZIĘKUJĘ