

PERFIL DEL MECANISMO DE ARTICULACIÓN MULTI-ACTORES PARA LA
MESA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

INFORME FINAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL



PRESENTADO POR:

DANIELA GUTIÉRREZ TENORIO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
POPAYÁN
2022

PERFIL DEL MECANISMO DE ARTICULACIÓN MULTI-ACTORES PARA LA
MESA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

INFORME FINAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL



ASESORA ACADÉMICA:

PhD. MÓNICA MARÍA SINISTERRA RODRÍGUEZ

ASESOR EMPRESARIAL:

PhD. RAÚL HERNANDO CORTÉS LANDÁZURY

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
POPAYÁN
2022

Dedicatoria

A mis padres, Francia y Orlando, lo logramos, hoy recibimos mi título de Economista
A mi familia, por no dudar de mis capacidades, ni de mi lucha por visibilizar el rol de la
mujer en la Economía

Agradecimientos

Mis agradecimientos a la Universidad del Cauca, en especial al programa de Economía, a todos mis docentes, cada uno y cada una hicieron parte de esto , especialmente a mis profesoras quienes fueron y son fuente de inspiración para continuar con el trabajo de empoderarnos en el campo de la Economía y como investigadoras, gracias a los grupos de investigación de los que hice parte, por un lado uno me hizo feminista y me forjó de conocimientos e interés por la economía feminista y el otro por su parte, me incursionó en las líneas de competitividad territorial e Internacionalización, y fue la empresa en la cual realicé mi práctica profesional.

Gracias a mi asesora académica PhD. Mónica M. Sinisterra Rodríguez, por ser una tutora exigente, incondicional, comprensiva y enseñarme tantos métodos y formas de investigar, las cuales me forjaron aún más como Economista

Gracias a mis compañeras y compañeros, por su apoyo, retroalimentación y compañía durante estos años.

Gracias a mis amigas y amigos, porque cada uno aportó y apoyó mí formación profesional como Economista de diversas maneras, por ser incondicionales y también por incluirme en su formación tanto profesional como personal.

Gracias al feminismo y a la lucha de todas las mujeres, por las cuales pude acceder a la educación y a la investigación, ser una mujer empoderada, presentarme como Economista y contribuir a la lucha de reconstruir y visibilizar el rol de las mujeres en la sociedad y en la Economía

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	6
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	8
1.1 Marco Contextual	8
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo General:	13
1.3.2 Objetivos Específicos:	13
1.4 Marco Teórico.....	14
1.5 Marco Legal	22
1.6 Contextualización Metodológica	23
2. INVENTARIO DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS DEL CAUCA 2022	26
3. FACTORES BÁSICOS DETERMINANTES/RASGOS DISTINTIVOS DE UN MECANISMO DE ARTICULACIÓN MULTI-ACTORES EXITOSO EN ENTORNOS DE RELACIONES INTERNACIONALES	
46	
3.1 Caso 1: Networking.....	48
3.2 Caso 2: Innovación.....	49
3.3 Caso 3: Diálogo	50
3.3.1 Diálogo Público-Privado.....	50
3.3.2 Diálogo Multi-actor	51
3.4 Caso 4: Internacionalización exitosa de un territorio.....	52
3.4.1 Estrategias participativas para internacionalizar un territorio.....	52
4. IDENTIFICACIÓN DE LA MEJOR FORMA DE ARTICULACIÓN MULTI-ACTORES APLICABLE A LA MESA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA	55
4.1 Propuestas de Gestión y Mapa de Procesos de la Mesa.....	61
A. Procesos estratégicos.....	61
B. Procesos Misionales	63
C. Procesos de apoyo	64
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	65
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
7. ANEXOS	72

INTRODUCCIÓN

Las Mesas de Internacionalización departamentales en Colombia han sido creadas principalmente para promover la competitividad de los sectores productivos, acompañar e impulsar a los empresarios a la internacionalización, apoyar el desarrollo de los departamentos, articular a los diversos actores o multi-actores que participan en las Mesas y reactivación económica en los escenarios actuales. En particular, la creación de la Mesa de Internacionalización del departamento del Cauca en el año del 2021 tiene como objetivo general articular esfuerzos para contribuir con la internacionalización de las empresas de la región, mediante la promoción de la cultura exportadora, la gestión comercial y el fortalecimiento de las relaciones internacionales (Cámara de Comercio del Cauca, 2021). Puesto que, el panorama del comercio exterior del departamento del Cauca, de acuerdo a la Oficina de Estudios Económicos (2021) las exportaciones del departamento representaron en promedio 0,7 % de las exportaciones totales nacionales entre 2012 y 2020, el mayor porcentaje de exportación se concentró en productos agroindustriales e industria básica, sus principales productos de exportaciones en su orden según participación son el azúcar (representó en lo corrido del año el 51% de las exportaciones del departamento), medicamentos dosificados, oro y café, los principales países destino en su orden son Estados Unidos, Perú, Ecuador y Chile; respecto a las importaciones, el promedio se mantuvo también en 0,7 % de las importaciones totales nacionales desde el 2012 al 2021, y su mayor porcentaje de importación se concentró en productos de la industria básica, sus principales productos importados en su orden son tela sin tejer, pasta de madera o soda, motocicletas y polímeros acrílicos, los principales países de origen en su orden son Estados Unidos, China, Corea del Sur y Ecuador (Cámara de Comercio del Cauca, 2021b).

Por otro lado, en Colombia la Política Nacional de Logística -PNL (Departamento Nacional de Planeación-DNP¹, 2020a) reconoce a la logística como un pilar estratégico de la competitividad del país y así mismo, se establecieron estrategias para consolidar un sistema

¹ Para referirse al Departamento Nacional de Planeación se utilizarán sus siglas DNP

logístico nacional articulado, que apoye la generación de alto valor agregado de bienes, a través de la optimización de la estructura de costos asociada a su distribución. No obstante, en regiones como en el Cauca no se le ha otorgado tal significativo rol a la logística, y por supuesto, tampoco hay un inventario de servicios logísticos del departamento, entonces ¿por qué no incluirlo y debatirlo sobre la Mesa de internacionalización del departamento, o por qué no reconocer el panorama de las empresas prestadoras del sector logístico del departamento como factor de activa contribución a la internacionalización y por ende al fortalecimiento de la competitividad del territorio.

Así, la problemática del departamento del Cauca radica en la falta de articulación de las cadenas productivas presentes y falta de alineación para la exportación, ya que la mayoría de las empresas exportadoras del Cauca se encuentran localizadas fuera del departamento, sus exportaciones se centran en el sector agropecuario, solamente han representado en promedio el 0,7% de las exportaciones totales del país sin embargo, actualmente este porcentaje de representación se redujo y las exportaciones del departamento han venido en decadencia, y además, sumado a esto, existe falta de alineación de sus actores públicos -privados, y la necesidad de articular a los multi-actores y multi-sectores del departamento para mejorar indicadores de comercio exterior del departamento, internacionalizar sus empresas y superar diferentes retos y barreras que impiden que el departamento alcance alta competitividad.

Esta investigación identifica el mecanismo de articulación multi-actores aplicable a la Mesa de Internacionalización del departamento del Cauca, comprende los factores más determinantes de la articulación entre actores a partir de una exploración sobre los casos de mecanismos de articulación más distintivos y aplica una metodología cualitativa y descriptiva para construir el inventario de servicios logísticos del Cauca 2022, resultados los cuales en conjunto contribuirán a fortalecer los niveles de competitividad territorial del departamento.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 Marco Contextual

En primera instancia, el proyecto se llevó a cabo en el Grupo de Investigación Polinomia de la mano de su semillero de investigación de Competitividad Territorial del programa de Economía de la Universidad del Cauca, esta institución es uno de los multi-actores del territorio, y es participe de la Mesa de Internacionalización del departamento del Cauca desde su formación en el año 2021. El departamento del Cauca está conformado por 42 municipios, una zona franca ubicada en el Norte del Cauca en los municipios de Puerto Tejada, Caloto y Guachené denominada Zona Franca del Cauca, hasta el 2012 el Cauca registraba 66 empresas exportadoras, y para el presente año 2021 la Cámara de Comercio del Cauca creó el plan de trabajo y la presentación de la primera Mesa de Internacionalización del departamento con el objetivo principal de contribuir a la internacionalización de las empresas de la región. Sí bien, el Valle del Cauca, la Región Caribe, Santander y Risaralda, ya han creado su propia Mesa respectivamente, para el caso de Antioquia se tiene el caso de éxito de la internacionalización, y para el Cauca, ya era necesaria su creación debido a sus indicadores de comercio exterior ya expuestos anteriormente, sumándole a su inmersión en la violencia, problemas de infraestructura, costos de transporte y fuga de talentos, según los empresarios; retos por los que ha pasado el departamento luego de los escenarios de pandemia y de paro nacional.

En segundo lugar, es de interés ligar la logística a la Mesa de internacionalización del departamento, ponerla en debate y lograr articular el sector logístico a los objetivos de internacionalización y a la articulación multi-actor y multi-sector en el departamento, entonces tomando como referencia la Encuesta Nacional de Logística en su última edición (año 2020) construida con el propósito de contribuir a mejorar la toma de decisiones y el avance hacia políticas y proyectos enfocados en lograr mayores niveles de competitividad empresarial de cara

al mercado nacional y los mercados internacionales en los que participa o puede llegar a participar el país (ENL, 2020), es decir igual que al inicio de su creación la ENL tiene como objeto brindar información sobre la logística y si bien caracterizar a las empresas, sus necesidades y retos, de tal forma caracterizar al sector logístico del país, bajo una misión enfocada hacia la competitividad del territorio. Entonces, es evidente la vigente y suma importancia de realizar un inventario de servicios logísticos del departamento, el cual contenga una descripción de las diversas características de las empresas caucanas prestadoras de servicios logísticos-PSL, en pro de conocer el panorama de la logística del Cauca, sus necesidades, dificultades y retos principalmente, puesto que como se planteará en el marco teórico de este documento la logística determina un rol importante dentro de todas las empresas y por ende, a nivel macro, dentro de todos los sectores productivos de una economía.

En la actualidad, el departamento ha manifestado su deseo de contribuir a la internacionalización de las empresas, promocionar la cultura exportadora, la gestión comercial y el fortalecimiento de las relaciones internacionales, premisas estipuladas por la Cámara de Comercio del Cauca en la presentación de la Mesa de Internacionalización del departamental; como también la Universidad del Cauca a través de investigaciones como la presente, manifiesta su interés en contribuir como actor académico del departamento. Sin embargo, no se ha incluido o no hay interés por la logística y su rol, factor importante en este contexto de internacionalización y pujante de la competitividad territorial.

1.2 Justificación

Actualmente el mundo ha estado atravesando por fuertes sucesos, además de la pandemia COVID-19 también por la denominada “crisis de los contenedores”, el aumento de la tarifa de flete de contenedores presentó un alza de 243% entre agosto de 2020 y de 2021. Si bien, la alarma estuvo encendida por la escasez de contenedores y de suministros que afecta directamente la economía mundial, incrementó los fletes, amenaza la inflación y por supuesto, tuvo un fuerte impacto en el comercio internacional y la logística. El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que Latinoamérica tendrá una inflación del 9,3% en 2021, lo que significa que será la región con mayor aumento de precios del mundo, países como Brasil cuentan con una inflación actual del 11%, Colombia del 4,5% y, según un artículo de Portafolio, el aumento global de precios entre 2020 y 2023 se simula en 1,5%. El efecto rebote económico de la pandemia se ha manifestado en los problemas en las cadenas de suministro global que han provocado el aumento exagerado en el precio de los fletes marítimos y escasez de ciertos bienes, como los autos, los muebles o los materiales de construcción, alza en los costos de los fletes los cuales han pasado de US \$3.000 a cifras superiores a US\$12.000, sumado esto a la escasez de rutas y a los aumentos en los plazos de entrega.

Los datos del informe CEPAL & ONU (2020), arrojaron que el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17,7% en los primeros cinco meses del año con respecto al 2019, afectó especialmente a las exportaciones de los Estados Unidos, el Japón y la Unión Europea, China experimentó una contracción menor que el promedio mundial y América Latina y el Caribe fueron la región en desarrollo más afectada. Sobre el transporte internacional y los fletes, a nivel mundial el comercio marítimo por contenedores continuó una tendencia descendente desde la irrupción de la pandemia, en América Latina, según datos de la CEPAL y la Container Trades Statistics -CTS la variación interanual en el período enero-mayo de 2020 fue negativa del -6,1%, y a pesar de la caída del tráfico marítimo en 2020, los fletes del transporte de contenedores se mantuvieron por encima de los valores de 2019, además otro elemento que ha sido representativo durante este marco ha sido la incidencia sobre la menor actividad de transporte explicada por el aumento de

la duración de los ciclos de operación, los tiempos de carga, descarga y tránsito se han incrementado debido a medidas como el establecimiento de barreras sanitarias en los principales corredores de transporte.

Los retos en el ámbito logístico y su vinculación a la competitividad se hacen cada vez más visibles e importantes, más aún en contexto de pandemia. ¿Cómo superar dichos retos logísticos para el caso de los departamentos y las regiones de Colombia?

El análisis realizado en esta investigación, es importante puesto que indaga entre el mejor conjunto de mecanismos experimentados por el mundo y en especial por América Latina, cuyos rasgos distintivos resultan particulares, diferenciables entre sí y aplicables que contribuyen a la articulación de multi-actores necesaria para escalar los procesos de internacionalización de empresas como los que promueve la Mesa de Internacionalización del Cauca. Por su parte, la logística constituye un factor rol clave dentro de las cadenas de suministro y así mismo, influye en la competitividad de empresas y economías, en este sentido se hace necesario el desarrollo del primer inventario de servicios logísticos del departamento, que permita reconocer cuáles son las empresas prestadoras de servicios logísticos-PSL en el departamento del Cauca, describirlas ampliamente, conocer sus dificultades, visiones y retos del sector logístico, y así señalar el panorama de la logística en el departamento y reconocer la importancia de involucrar y fortalecer el sector logístico a través de la Mesa de Internacionalización del departamento y así, de manera general brindar una herramienta técnica que tendrá como objetivo facilitar la toma de decisiones en la definición de políticas públicas locales en comercio exterior, competitividad territorial y en general, sobre el estado de la logística nacional.

En cuanto a la viabilidad de esta investigación, el porcentaje de éxito contó con la contribución de la Cámara de Comercio del Cauca, ya que suministró bases de datos sobre el sector logístico, respaldó y certificó la realización de la encuesta y brindó la información oficial de presentación de la Mesa de Internacionalización del departamento y su plan de trabajo. En segundo lugar, la participación de las empresas PSL caucanas seleccionadas para la muestra, sus

contestaciones a las encuestas e incluso atención a las visitas presenciales, a pesar de ser una proporción pequeña de participación, se contó con ella.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Identificar el mecanismo de articulación multi-actores aplicable a la Mesa de internacionalización del departamento del Cauca y el inventario de servicios logísticos del Cauca, los cuales en conjunto contribuyen a fortalecer los niveles de competitividad territorial del departamento.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- I. Realizar el inventario de servicios logísticos en el Cauca 2022, a partir de la metodología cualitativa de la Encuesta Nacional Logística-ENL, últimas ediciones de los años 2015, 2018 y 2020
- II. Comprender los factores básicos determinantes de un mecanismo de articulación multi-actores exitoso en entornos de relaciones internacionales.
- III. Identificar la mejor forma de articulación multi-actores aplicable a la Mesa de internacionalización del departamento del Cauca.

1.4 Marco Teórico

Las diferentes políticas, objetivos y mecanismos propuestos para analizar el desarrollo de Mesas de Internacionalización y Mesas Sectoriales en Latinoamérica, se han fundamentado principalmente en diferentes conceptos y rasgos identificados en esta investigación, tales como la competitividad, la articulación, la internacionalización de un territorio o ciudad, la logística, las empresas prestadoras de servicios logísticos PSL o el concepto mismo de las Mesas Sectoriales. A continuación, se exponen tales conceptos:

Para Krugman (1992), la competitividad está relacionada con la forma en que una nación compite con el resto de naciones ofreciendo mejores productos y servicios. Por su parte, Porter (1991), se fundamenta tanto en las bases microeconómicas de una nación, como en las cinco fuerzas competitivas de una empresa puesto que según él la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición en una industria. Lo que lleva a pensar que las empresas y naciones pueden influenciarse entre sí, por ello conceptos nuevos en la teoría internacional como la logística, cadena de suministro y la importancia de la competitividad cobran importancia

Respecto a la articulación de actores y sectores, el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP,2021) presenta en la Metodología de Articulación para la Competitividad-Arco Manual de Herramientas 2021, se refiere a que la metodología busca optimizar y mejorar la eficiencia de los instrumentos de política pública que ofrecen las entidades del Gobierno nacional en materia de emprendimiento, desarrollo productivo y ciencia, tecnología e innovación en Colombia, ya que esta metodología es una iniciativa que busca elevar la calidad del gasto público mediante la articulación y coordinación de instrumentos de política, estableciendo como eje central las necesidades de los empresarios, los investigadores y en general las de toda la ciudadanía que requieran apoyo desde la oferta pública. Definiendo y generando para ello soluciones a la duplicidad de esfuerzos entre entidades, la dispersión de instrumentos y recursos,

y la baja capacidad de focalización en las necesidades de los ciudadanos, proporcionando una oferta de instrumentos de política pública orientada hacia los usuarios del Gobierno Nacional. Las principales premisas que presenta son:

- La articulación requiere poner en el centro a los usuarios, no a las entidades
- La articulación es un desafío complejo que tiene diferentes niveles de coordinación entre entidades, así como dentro de estas
- La articulación necesita un marco común de entendimiento que permita definir acciones concretas, realizables, y a las cuales se pueda hacer seguimiento

Esta propuesta se presenta con el fin de presentar a las entidades y actores del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) una propuesta para diferenciar los roles y responsabilidades de las entidades del Gobierno nacional en materia de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento y tecnología (TCT), con el fin de mejorar el esquema de gobernanza del sistema, la definición de mecanismos de coordinación a nivel de instancias, entidades e instrumentos, para abordar la duplicidad de roles y la falta de especialización desde un enfoque técnico y no jurídico.

Carvajal, Arias & Aunta (2016), proponen que el propósito del mecanismo de articulación/ acción articulada nace en el conjunto de intencionalidades, sentidos y finalidades de la acción articulada de actores, la cual cualifica la comprensión que los diversos actores tienen del territorio y de sus problemáticas, lo que en últimas deriva en una mayor posibilidad de construir una visión compartida del horizonte de acción conjunta, puesto que dicha visión compartida no necesariamente implica consensos finales, ni implica simpatías ideológicas o políticas, pero por su parte si permite coordinar el trabajo, optimizar recursos, evitar la duplicación de esfuerzos y darles base social e institucional a los procesos, lo cual redundaría en legitimidad de los mismos. Entonces sin la acción articulada entre el Estado y la Sociedad Civil, afirman es difícil garantizar la suficiencia de los programas y proyectos emprendidos, así como su sostenibilidad en la implementación de estrategias de desarrollo y paz; de acuerdo a que en gran medida el éxito de la

acción articulada radica en el grado de claridad que tienen los actores sobre el sentido de las sinergias que emprenden entre ellos.

La acción articulada no necesariamente tiene sentido en sí misma, es esencial tener claridad sobre a qué necesidad concreta responde un trabajo articulado entre actores y por qué, es importante trascender la tendencia de 'articular por articular', para realizar un ejercicio consciente de establecimiento de propósitos de la articulación según los territorios.

Teniendo en cuenta que las Mesas Sectoriales y de Internacionalización, equivalen a uno de los centros de análisis de esta investigación, es vital conceptualizar que las Mesas Sectoriales son el espacio natural de concertación con el sector productivo, gubernamental y académico para desarrollar la gestión del talento humano por competencias generando conocimiento transferible a la formación profesional. Contribuyen al mejoramiento de la cualificación del talento humano y la pertinencia de la formación para el trabajo y la competitividad de los sectores productivos, y en estas Mesas participan voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos, por tanto, están conformadas por representantes del Gobierno, Sector Productivo y Sector Académico (SENA-Conectando Sectores) (Ver Anexo A)

Osorio (2007), presenta en su tesis un análisis sobre las Mesas Sectoriales como un espacio de innovación en Uruguay, cuyo rasgo distintivo es la innovación; puesto que el autor plantea que para que las Mesas sean consideradas un espacio de innovación no resulta suficiente que los participantes comulguen con su objetivo principal, sino que, además, sus acciones deben estar orientadas al cumplimiento de esos propósitos. El objetivo del autor fue identificar qué tipo de espacios de innovación consolidan las Mesas a través de la mirada y las acciones de sus protagonistas. Así, importa lo que las personas piensan sobre los negocios, la economía o la competencia, en este caso, la innovación; formas de pensar que definen la calidad de las elecciones estratégicas que se realizan, en las Mesas las dimensiones que interesan y que importan para este trabajo son tres: “¿cuál es la concepción de los actores de la innovación?, ¿cómo se vinculan para obtenerla y ¿cuál es la actitud que adoptan para que la innovación ocurra?”(Osorio, 2007)

Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2019), analiza la experiencia de Argentina con la Mesas Sectoriales y las plantea como un instrumento de diálogo público-privado, ya que luego de un proceso de aprendizaje las Mesas se consolidaron como un mecanismo importante al interior del gobierno para el diseño de instrumentos de política productiva. Dicho mecanismo como resultado permitió identificar y dar visibilidad ciertos obstáculos que afectaron el desarrollo de diversas actividades productivas a través de la presión generada sobre aquellos actores del sector público con las competencias requeridas para resolverlos prestaran la atención suficiente, pasando del diálogo, al diagnóstico y del diagnóstico a la acción. Facilitando la coordinación y descubriendo soluciones a aquellos obstáculos identificados, y finalmente, las Mesas Sectoriales llega a convertirse en un instrumento valorado por los actores.

De acuerdo a Parra, L., Gutiérrez, J. y Longhurst (2014), la internacionalización de una ciudad tiene una fuerte dinámica multi-actores, en la que el sector privado, las cámaras de comercio, los gremios, las universidades y grupos ciudadanos participan de manera sistemática; sin embargo, esta interacción no necesariamente se lleva a cabo de manera armónica y coordinada. Por ende, la internacionalización de los gobiernos locales debe implicar comprender que la acción exterior es de naturaleza transversal e involucra la coordinación de esfuerzos no sólo entre múltiples actores, sino también entre los distintos campos a través de los cuales se implementa la agenda. Típicamente, se observa determinados sectores son los más activos en el plano internacional en las ciudades modernas, así puede afirmarse que la práctica de las relaciones internacionales desde lo local, tiene una dimensión tanto multi-actor como multi-sector.

Derivado de las reflexiones en la Mesa de internacionalización del departamento del Valle del Cauca el concepto de internacionalización se entiende como, las estrategias conscientes y propositivas que adoptan las ciudades y las regiones en función de objetivos e intereses específicos, con el fin de interactuar efectivamente con distintos actores internacionales y posicionarse en el mundo en términos económicos, políticos y sociales; a la vez que le permite traer las visiones y experiencias de las urbes para contribuir al fortalecimiento de las capacidades locales para el desarrollo en un marco de globalización (Gobernación del Valle del Cauca, 2018).

La logística representa un sector productivo y ficha clave para la competitividad de la economía de acuerdo a Calatayud & Montes (2021), puesto que las autoras parten de que en la economía moderna las actividades productivas se organizan en cadenas de suministro, y estas comprenden al conjunto de actividades que abarcan desde el diseño de un producto/servicio hasta su entrega o prestación a los consumidores finales. Por tanto, la logística debe ser entendida como los procesos de gestión de inventario, almacenamiento y el transporte de insumos y bienes, los cuales cumplen un papel clave para el funcionamiento adecuado de una cadena de suministro. Dado que los insumos, los nodos de producción y los mercados de consumo se encuentran distribuidos en el espacio, la logística permite superar la fricción de la distancia y crear convergencia espacial entre la oferta y la demanda ((Calatayud & Montes, 2021) citan a (Barbero, 2010)). De esta forma, se reconoce durante este documento que la logística influye en el nivel de competitividad de empresas y economías, al tiempo que proporciona oportunidades de empleo y de acceso a bienes, adicionalmente si bien, el transporte es uno de los principales contribuyentes a las emisiones de gases de efecto invernadero, así la logística también posee un rol en la desaceleración del cambio climático puesto que, desde el punto de vista de la política pública, la eficiencia logística depende de tres componentes principales según el BID se encuentran:

- Infraestructura (carretera, portuaria, aeroportuaria y férrea, plataformas logísticas, almacenes, centros de distribución y pasos de frontera)
- Servicios (transporte carretero, marítimo, fluvial, aéreo, férreo y servicios logísticos)
- Marco normativo e institucional

Calatayud & Montes (2021), los autores afirman que, de acuerdo con índices internacionales, América Latina y el Caribe -(ALC) presenta un importante rezago en el desempeño de todos ellos, ya que según la última edición del Índice de Desempeño Logístico LPI, por sus siglas en inglés (Banco Mundial, 2018), en 2018 el desempeño logístico general de la región alcanzó apenas 2.66 puntos sobre 5 ubicándose muy por debajo de los niveles de Europa 3.40, Asia del Este y Pacífico 3.13, y solo cercano a Medio Oriente y Norte de África 2.78; es

decir, todos los componentes del índice de la región obtuvieron puntajes promedio más cercanos a los de Asia del Sur y África Subsahariana, siendo la calidad de la infraestructura de transporte y la eficiencia de las aduanas los componentes con menor puntaje.

En Colombia, a través del Documento CONPES 3547 del 2008: Política Nacional Logística -PNL se reconoció a la logística como un pilar estratégico de la competitividad del país y se establecieron estrategias para consolidar un sistema logístico nacional articulado, que apoye la generación de alto valor agregado de bienes, a través de la optimización de la estructura de costos asociada a su distribución. Para lograr este fin, dicha política estableció estrategias en los siguientes componentes: (i) corredores logísticos articulados, (ii) facilitación del comercio, (iii) entorno institucional, (iv) información en logística, (v) uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) al servicio de la logística y (vi) provisión de servicios de calidad en logística y transporte. Sin embargo, de acuerdo a la actualización de la PNL² persisten retos para consolidar un sistema logístico nacional eficiente relacionados con el limitado desarrollo del transporte intermodal, los tiempos elevados en los procesos de importación y exportación y la debilidad institucional para la toma de decisiones de política y proyectos de competitividad en logística relativo (DNP, 2020a).

Adicionalmente, el concepto de logística dentro del ámbito internacional en línea a Castellanos (2015), denominada logística comercial, conceptualiza el estudio que determina y gestiona los flujos de materiales, la producción y la distribución con los flujos de información, con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad. En este sentido, la logística se compone por las tres grandes logísticas de la empresa :aprovisionamiento, producción y distribución, las cuales sometidas al escenario internacional producto de las negociaciones y a las normativas legales aduaneras generan otros tres tipos de logística en el comercio exterior “delegada, compartida y propia”, configurando así seis diferentes tipos de logística, a las cuales debemos sumar la logística verde y la de reversa, lo que

² Documento CONPES 3982 del año 2020
Política Nacional de Logística-PNL

conformaría el espectro completo para gestionar adecuadamente la cadena logística internacional la cual se refiere a los procesos que involucran a clientes y proveedores para que la mercancía sea producida y distribuida en las cantidades correctas, en los lugares acordados y en el tiempo estipulado con el fin de cumplir con la necesidades de los clientes. Por ello, los componentes de la administración logística empiezan con las entradas que son materias primas, recurso humano, financiero y de información; estas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, las cuales se conjugan y constituyen salidas que son todas las características y beneficios que se obtienen por un buen manejo logístico; dentro de una empresa el sistema integrado logístico está conformado por tres áreas operacionales: Gestión de Materiales (GM) relación logística entre empresas y proveedores, Gestión de Transformación (GT) relación logística entre las instalaciones de una empresa y Gestión de Distribución Física (GDF) relación entre las empresas y sus clientes. Con lo anterior, Castellanos refiere que, frente a los cambios actuales, las empresas de logística han tenido que modificar toda su estructura interna debido a los grandes avances, los cambios más importantes se encuentran en almacenamiento, distribución e incorporación de equipamiento tecnológico avanzado, en cuanto al caudal de información y cooperación entre la empresa logística y la tienda, comunicación de toda la red.

Schroeder, Meyer & Rungtusanatham (2011), por su parte presentan el concepto de administración de operaciones para esbozar la logística, a través de la trata de la producción de bienes y servicios, desde la perspectiva de que los bienes y servicios se elaboran bajo la supervisión de los administradores de operaciones... en sus palabras propias afirman “sin una administración de operaciones eficaz, una sociedad industrializada moderna no puede existir. En cualquier organización, la función de operaciones es el motor que crea las utilidades de la empresa y respalda la economía global” (Schroeder, Meyer , Rungtusanatham 2011, p. 02 -03). La mayoría de las empresas existen como parte de una cadena de suministro más grande, y la cadena de suministro es la red de las operaciones de manufactura y de servicios que se abastecen entre sí materias primas por medio de la manufactura hasta el consumidor final, es decir, consiste en el flujo físico de materiales, dinero e información a lo largo de la totalidad de la cadena de compras,

producción y distribución; por ejemplo: la cadena de suministro de alimentos va desde la granja hasta el procesador de alimentos, al mayorista y luego al minorista; entonces la cadena de suministro vincula muchas organizaciones distintas y teniendo claro todo esto, según los autores la esencia de la administración de operaciones puede puntualizarse como la función de operaciones de una empresa es responsable de la producción y la entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización puesto que los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados, el proceso está conformado por cuatro responsabilidades principales: procesos, calidad, capacidad e inventario, teniendo en cuenta que los cambios en el ambiente de los sistemas, incluyendo las modificaciones en la economía global, requieren transformaciones correspondientes en las operaciones.

Dentro de este marco, de acuerdo al DNP (2015) se definen las empresas prestadoras de servicios logísticos o empresas PSL, ya que empresas cuentan con perfiles de actividades logísticas determinadas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) en actividades correspondientes a transporte, distribución, gestión de inventarios y almacenamiento, son aquellas empresas que integran la prestación de servicios especializados para la cadena de abastecimiento adaptados a las necesidades específicas de cada cliente también conocidas como operadores logísticos; legalmente constituidas, formalmente establecidas y registradas en Cámara de Comercio bajo la categoría de Prestadores de servicios logísticos, ubicadas en el territorio nacional.

1.5 Marco Legal

Dado que la Constitución Nacional determinó la autonomía de los departamentos para la promoción, administración y promoción del desarrollo económico y social dentro de sus territorios, se parte de la creación de ProColombia según el Decreto 2505 del 5 de noviembre de 1991, la Comisión Regional de Competitividad, Ciencia Tecnología e Innovación del Cauca-CRCI estipulada en el decreto departamental 820 del 2007 Gobernación del Cauca, teniendo en cuenta los retos que se han presentado en el escenario nacional y local actual, partiendo de iniciativas nacionales como las Regiones Estratégicas de Internacionalización Prioritaria-REIP de MinComercio, el decreto 278 de 2021 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el cual el Presidente de la República reitera que el gobierno Nacional está comprometido con las políticas que promuevan la generación de inversión y el desarrollo económico y social, que para ello requiere el fortalecimiento del Régimen Franco Colombiano, tomando las mejores prácticas a nivel regional e internacional, la renovación del Plan Vallejo: aprobada en mitad de tiempo y más flexibles con los montos a exportar según MinComercio (18 de Febrero de 2021) denominado Plan Vallejo Exprés, en torno al marco legal involucrado en este trabajo en cuanto a comercio exterior, categorización empresarial, internacionalización, logística y competitividad, se presentan por medio de una tabla leyes, CONPES y programas seleccionados tanto del ámbito nacional como regional (ver anexo B).

1.6 Contextualización Metodológica

Taylor y Bogdan (1987) definen la frase de metodología cualitativa como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”, estos autores caracterizan a la metodología cualitativa como aquella en la cual el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva de tipo holística ya que, las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Esta metodología es útil para esta propuesta debido a que permite entender los procesos y las causas a partir del análisis profundo que se logra a partir de las entrevistas. Por otra parte, la investigación utiliza un matiz cuantitativo haciendo uso de la estadística inferencial para la realización del inventario del sector logístico del Cauca, para el cual se determinó el tamaño muestral de las empresas a ser encuestadas/entrevistadas. Teniendo en cuenta los objetivos específicos de este trabajo, a continuación, se describe la metodología detallada que requiere alcanzar cada uno.

En el primer momento se realiza una revisión de literatura alrededor del concepto de logística para tener claro y definir la perspectiva que se abordará para desarrollar el el inventario, y continuar con el aprovechamiento de la base de datos adquirida a través de la Cámara de Comercio del Cauca, la cual constó de 616 datos (en total: sin depurar), es decir 616 empresas, cada una con respectiva información desde su nombre, NIT, ubicación, teléfonos, Gmail hasta su código de actividad determinadas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas -CIIU, tamaño de la empresa, activo total, número total de personal y nombre del representante legal; conformando una colección de empresas seleccionadas de acuerdo a las actividades en las cuales se concentra actualmente el

sector logístico. La base fue depurada manualmente en Excel generándose una nueva base de 579 datos perfectos y organizados en hojas respectivamente de acuerdo a las categorías de tamaño de empresa: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa, y también de acuerdo a las secciones correspondientes a las actividades de transporte, gestión de

inventarios, almacenamiento y distribución ubicados en la sección H, y adicional³ la sección N, división 80,81 y 82 con actividades secundarias del sector logístico correspondientes a actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase, empaque) y otros servicios de apoyo (seguridad, mantenimiento, limpieza, paisajismo) señaladas en el CIIU en el sector logístico.

En el segundo momento, se realiza la organización y revisión de literatura utilizando también el programa Mendeley como herramienta para trabajar sobre la colección de papers, investigaciones, estudios de caso, CONPES, planes de trabajo de la Mesa del Cauca, trabajos de análisis de comercio exterior realizados para el departamento y demás literatura abordada en el grupo de investigación POLINOMIA, literatura complemento compartida por los asesores, por la Cámara de Comercio del Cauca y otras, sobre Mesas Sectoriales, Mesas de Internacionalización, Casos de Internacionalización, articulación y competitividad, redes empresariales e interorganizacionales, y estrategias participativas para internacionalizar territorios se seleccionan y categorizan factores determinantes o rasgos distintivos de los casos particulares y diferentes para comprender los mecanismos articulación multi-actores.

En el tercer momento, dada la revisión de literatura y de metodología descriptiva alrededor de la logística y del sector logístico, se filtran las preguntas y respuestas de las diferentes ediciones de la ENL y seguidamente en un trabajo conjunto con la asesora académica y empresarial, se formulan trece preguntas las cuales engloban diversos ámbitos y aspectos necesarios para profundizar el escenario del sector logístico del Cauca por medio de una encuesta (Ver Anexo C) , es clave aclarar que a cada pregunta se le formuló su respectiva opción de respuestas y algunas constan de una respuesta abierta de acuerdo a lo que se busca transmitir al encuestado y capturar de cada pregunta. Una vez presentada la propuesta de la encuesta, esta es

³ teniendo en cuenta las actividades especificadas tanto en los resultados de la Encuesta Nacional de Logística-ENL 2015-2018-2020 y las actividades desglosadas en el CIIU

certificada y aprobada por los respectivos asesores y la Cámara de Comercio del Cauca para dar paso a aplicar la encuesta vía correo electrónico, telefónico, WhatsApp y presencial (agendada la visita a las empresas) a una muestra inicial de 232 elementos luego de la aplicación de la estadística inferencial, para este caso 232 empresas PSL caucanas seleccionadas de manera aleatoria a través del comando -ALEATORIO.ENTRE- de Excel trabajando sobre la base de datos depurada y organizada en el “primer momento”. No obstante, habiéndose presentado limitaciones alrededor de la aplicación de la encuesta al total de la muestra debido a la baja respuesta de los empresarios del sector, se recurre al teorema central de límite para trabajar sobre 30 elementos, número que permite observar una muestra grande como una distribución normal (ver Anexo D). De esta manera, con la información recolectada tanto de la base como de la aplicación de la encuesta se obtiene lo requerido para construir inventario de los servicios logísticos del Cauca 2022.

Por último, en el cuarto momento, dada la anterior revisión de literatura y la síntesis de la información seleccionada para identificar los factores básicos determinantes de un mecanismo de articulación multi-actores exitoso en entornos de relaciones internacionales se identifican los dos mecanismos más adecuados de articulación de multi-actores de la Mesa de internacionalización del Cauca acompañado una serie de complementos como lo son el Mapa de Procesos de la Mesa, y dos formatos construidos con el fin de conocer y crear información sobre los usuarios de la Mesa.

2. INVENTARIO DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS DEL CAUCA 2022

Este capítulo busca presentar el primer inventario de las empresas prestadoras de servicios logísticas-PSL del, Cauca, partiendo de que un inventario⁴ constituye un registro y un estado integrado de todos los elementos reales del sector/objeto del inventario involucrando todos los escenarios que lo rodeen, los cuales por sus cualidades pueden constituir un recurso e instrumento útil para la planificación, evaluación, formulación y otros procesos. Por tanto, es importante ver el inventario no sólo como una fuente de información sino como un instrumento valioso que debe de ser actualizado y mejorado constantemente. En este caso, se hace necesaria la realización del primer inventario de servicios logísticos de la región para presentar el panorama del sector logístico ante la Mesa, el cual logrará dar lugar a hablar en la Mesa sobre el estado de la logística del departamento, identificar cuáles son las empresas prestadoras de servicios logísticos en el departamento del Cauca, las actividades logísticas en las cuales se concentran, describirlas y poder brindar una herramienta técnica descriptiva que tendrá como objetivo ampliar este inventario en temas de retos que enfrentan las empresas del sector logístico del Cauca, lo que requieren, en lo que se enfocan y la manera en que innovan para involucrar el sector y dar paso a la articulación a los multi-actores y multi-sector ya presentes en la Mesa, ya que esta investigación considera clave el rol de la logística y la contribución de sus actores (empresas prestadoras de servicios logísticos-PSL) a los objetivos de internacionalización del departamento.

Así, para generar el inventario del sector logístico del Cauca, se debieron ordenar y clasificar los datos iniciales de las empresas presentes en la base, cuyos elementos y cualidades arrojadas fueron: tamaño de la empresa, actividades bajo las cuales se registraron ante la Cámara de Comercio y relacionando simplemente estas dos variables por medio de la estructura de la base, se logró relacionar la variable tamaño de la empresa y actividad principal en las cual se concentra. Entonces el inventario parte de los siguientes lineamientos (Ver Tabla 2)

⁴ Conceptos tomados a partir de la forma de los inventarios turísticos
<http://inventarioturisticolopez.blogspot.com/2012/12/inventario-turistico.html>

Tabla 2

Datos y lineamientos de los que parte el inventario del sector logístico del Cauca 2022

TOTAL BASE INICIAL	616	SECCIÓN H	Transporte y Almacenamiento	Actividades de servicios administrativos y de apoyo a las empresas					Total
DATOS INCOMPLETOS-DEPURADOS	37	SECCIÓN N		Actividades: transporte y almacenamiento concentración % de las empresas por tamaño	EMPRESAS REGISTRADAS EN SECCIÓN H EN SECCIÓN H DEL CIUU	29,59%	166	96,89%	579 empresas
BASE DE DATOS SOBRE LA QUE SE TRABAJÓ	579 empresas	100%		Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño	EMPRESAS REGISTRADAS EN SECCIÓN N- división 82 DEL CIUU	46,52%	261	100%	579
Microempresa	561	96,89%		Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño <th>EMPRESAS REGISTRADAS EN SECCIÓN N- división 80-81 DEL CIUU</th> <td>14,29%</td> <td>2</td> <td>7%</td> <td>134</td>	EMPRESAS REGISTRADAS EN SECCIÓN N- división 80-81 DEL CIUU	14,29%	2	7%	134
Pequeña empresa	14	2,41%		Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño <td></td> <td>66,67%</td> <td>2</td> <td>0%</td> <td>1</td>		66,67%	2	0%	1
Mediana empresa	3	0,52%		Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño <td></td> <td>0,00%</td> <td>0</td> <td>100%</td> <td>0</td>		0,00%	0	100%	0
Gran empresa	1	0,17%		Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño <td></td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>1</td>			0		1
Total	579	99,99%		Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño <td></td> <td></td> <td>265</td> <td></td> <td>136</td>			265		136
%del total de empresas (579)				Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño <td></td> <td></td> <td>45,77%</td> <td></td> <td>23%</td>			45,77%		23%
				Actividades: administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque) concentración % de las empresas por tamaño <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>579</td>					579

Fuente: Elaboración propia en Excel

A. Número total de empresas pertenecientes al sector, luego de depurar la base de datos inicial (población) = 579 correspondiente al 100%

B. Clasificación de empresas por tamaño (presentada en número de empresas y proporción porcentual): las empresas ya se encuentran clasificadas en la base de datos adquirida, según su tamaño y realizada por la Cámara de Comercio del Cauca teniendo en cuenta el volumen de activo de la empresa y el número de empleados se encuentran clasificadas en microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa

C. Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad principal, especificada en la base de datos a través de los códigos del CIU y bajo la cual que se registraron ante la Cámara de Comercio del Cauca (presentada en número de empresas y proporción porcentual): las empresas cuentan con códigos -de estructura por ejemplo H4923: transporte de carga por carretera- registrados ante la Cámara correspondientes a las secciones H: Transporte y almacenamiento incluyendo todas sus divisiones (observar tablas 1 y 2), y sección N: actividades administrativas y de apoyo incluyendo específicamente las divisiones 80: actividades de seguridad ,81: actividades de servicios a edificios y paisajismo y 82: actividades administrativas y de apoyo de oficina y otros servicios/actividades de apoyo a las empresas (Ver Tabla 3), actividades que en este trabajo son asumidas como las correspondientes al sector logístico con base a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas- CIU (Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, 2020) y a la Encuesta Nacional de Logística (ENL)- ediciones años 2015,2018 y 2020.

Tabla 3*Estructura del CIIU*

Sección	Divisiones	Descripción
A	01-03	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
B	05-09	Explotación de minas y canteras
C	10-33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor, y aire acondicionado
E	36-39	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental
F	41-43	Construcción
G	45-47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49-53	Transporte y almacenamiento
I	51-56	Alojamiento y servicios de comida
J	58-63	Información y comunicaciones
K	64-66	Actividades financieras y de seguros
L	68	Actividades inmobiliarias
M	69-75	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	77-82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	85	Educación
Q	86-88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	90-93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación
S	94-96	Otras actividades de servicios
T	97-98	Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio
U	99	Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales

Fuente: Tomado de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas-CIIU (DANE, 2020, pp 84).

De acuerdo a la tabla anterior, el sector logístico está compuesto por las secciones H correspondiente a transporte y almacenamiento, y la sección N correspondiente a actividades de servicios administrativos y de apoyo a las empresas, cuyas divisiones van desde la 49 a la 53 (Ver tabla 4) para la sección H y las divisiones 80, 81 y 82 para la sección N. Los cuales son los códigos que identifican las actividades señaladas en las Encuesta Nacional de Logística y coinciden con los registrados en la base de datos por los empresarios del sector logístico del Cauca

Tabla 4

Secciones H: Transporte y almacenamiento (tomando todas sus divisiones)

División	Grupo	Clase	Descripción
División 49			Transporte terrestre; transporte por tuberías
	491		Transporte férreo
		4911	Transporte férreo de pasajeros
		4912	Transporte férreo de carga
	492		Transporte terrestre público automotor
		4921	Transporte de pasajeros
		4922	Transporte mixto
		4923	Transporte de carga por carretera
	493	4930	Transporte por tuberías
División 50			Transporte acuático
	501		Transporte marítimo y de cabotaje
		5011	Transporte de pasajeros marítimo y de cabotaje
		5012	Transporte de carga marítimo y de cabotaje
	502		Transporte fluvial
		5021	Transporte fluvial de pasajeros
		5022	Transporte fluvial de carga
División 51			Transporte aéreo
	511		Transporte aéreo de pasajeros
		5111	Transporte aéreo nacional de pasajeros
		5112	Transporte aéreo internacional de pasajeros
	512		Transporte aéreo de carga
		5121	Transporte aéreo nacional de carga
		5122	Transporte aéreo internacional de carga
División 52			Almacenamiento y actividades complementarias al transporte
	521	5210	Almacenamiento y depósito
	522		Actividades de las estaciones, vías y servicios complementarios para el transporte
		5221	Actividades de estaciones, vías y servicios complementarios para el transporte terrestre
		5222	Actividades de puertos y servicios complementarios para el transporte acuático
		5223	Actividades de aeropuertos, servicios de navegación aérea y demás actividades conexas al transporte aéreo
		5224	Manipulación de carga
		5229	Otras actividades complementarias al transporte
División 53			Correo y servicios de mensajería
	531	5310	Actividades postales nacionales
	532	5320	Actividades de mensajería

Fuente: Tomado de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas-CIIU (DANE,2020, pp 107-108)

La sección N, se desarrollará en esta investigación como las actividades secundarias del sector logístico, teniendo en cuenta que dentro de ella se encuentran las actividades complementarias y de apoyo que ofrecen las empresas PSL a las otras empresas (Ver Tabla 5)

Tabla 5

Sección N: Actividades de servicios administrativos y de apoyo a las empresas, en específico divisiones 80, 81 y 82

División	Grupo	Clase	Descripción
	802	8020	Actividades de servicios de sistemas de seguridad
	803	8030	Actividades de detectives e investigadores privados
División 81			Actividades de servicios a edificios y paisajismo (jardines, zonas verdes)
	811	8110	Actividades combinadas de apoyo a instalaciones
	812		Actividades de limpieza
		8121	Limpieza general interior de edificios
		8129	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
	813	8130	Actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento conexos
División 82			Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas
	821		Actividades administrativas y de apoyo de oficina
		8211	Actividades combinadas de servicios administrativos de oficina
		8219	Fotocopiado, preparación de documentos y otras actividades especializadas de apoyo a oficina
	822	8220	Actividades de centros de llamadas (Call center)
	823	8230	Organización de convenciones y eventos comerciales
	829		Actividades de servicios de apoyo a las empresas n.c.p.
		8291	Actividades de agencias de cobranza y oficinas de calificación crediticia
		8292	Actividades de envase y empaque
		8299	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.

Tomado de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas-CIIU (DANE,2020, pp 117)

D. Caracterizar a las PSL dentro del comercio exterior: conocer cuántas empresas fabrican o exportan algún componente, producto o servicio el cual haga parte de la cadena productiva, y si realizan actividades de comercio exterior, es decir, si son empresas exportadoras, importadoras o ambas, o si, no cuentan con ninguna cualidad de comercio exterior

E. Dificultades que presentan las empresas PSL: a la hora de ejecutar las diferentes operaciones de su actividad cuál es la o cuáles son las principales dificultades (con mayor frecuencia de respuesta) que enfrentan

F. Caracterizar a las PSL como innovadoras: si implementan acciones de innovación en la prestación de sus servicios y cuáles son las que más han implementado (según respuestas contestadas libremente con mayor frecuencia)

G. Caracterizar el trabajo en cuestiones ambientales de las PSL: si las empresas PSL están trabajando en proyectos y acciones ambientales, y cuál ha sido el proyecto o la acción más implementada entre ellas

H. La visión de las PSL dentro del sector: cuál es el enfoque o cuáles son los enfoques principales que las empresas PSL le dan al sector logístico del Cauca (enfoques con mayor frecuencia de selección)

I. Caracterizar la calidad de los servicios que presta como PSL: cumplimiento de sus entregas y su calidad como alta, media o baja, y en caso que se presenten respuestas con baja calidad de su servicio, cuál es el aspecto que responden es el cual dificulta una alta calidad de su servicio.

J. Caracterizar las PSL como empresas que tercerizan sus actividades: si son empresas tercerizadoras o no, y cuál es la actividad que tercerizan en su mayoría (alta frecuencia de respuesta).

K. Perspectiva de las PSL: Cuál es el principal reto o los principales retos que las empresas identifican que enfrentan como empresa del sector logístico del departamento del Cauca (según respuestas contestadas libremente con mayor frecuencia).

L. Caracterizar las PSL: si son empresas que tienen alianzas o trabajan en alianza con alguna otra empresa del departamento o del país.

M. Caracterizar los usuarios de los servicios de las PSL: identificar los principales sectores productivos usuarios de los servicios logísticos en el departamento.

N. Caracterizar las PSL respecto a su capacidad de expansión: conocer si en su mayoría consideran que tienen exceso de capacidad de planta para ofrecer más servicios logísticos y cuál es el rango de % de respuesta el cual consideraron que pueden expandirse.

Una vez descritos todos los elementos que contendrá el inventario, cabe agregar que recurriendo a la herramienta de la estadística inferencial denominada teorema central del límite-TCL, el cual afirma que a medida que el tamaño de la muestra se incrementa, la media muestral se acercará a la media de la población, y así la distribución seguirá una distribución normal si el tamaño de la muestra es lo suficientemente grande, ya que dicho teorema cuenta con la propiedad la cual dice que si el tamaño de la muestra es suficientemente grande (considerando una muestra como grande cuando el tamaño de la misma es superior a 30) es posible que se necesiten muestras de al menos 30 elementos para observar aspecto de normalidad y sea una muestra suficiente. Por tanto, como resultado de la aplicación de la encuesta de forma telefónica, presencial mediante visitas a algunas empresas y vía WhatsApp a las 30 empresas PSL seleccionadas de manera aleatoria de la base de datos depurada como se planteó en la metodología el inventario de servicios logísticos del departamento del Cauca 2022 es el siguiente:

A. Número total de empresas prestadoras de servicios logísticos-PSL

Teniendo en cuenta la importancia dar paso a presentar un panorama general del sector logístico dado la base de datos inicial y la aplicación de la encuesta para uno más específico, el número de empresas PSL que compone el inventario del sector es (observar cuadro 1)

Cuadro 1

Número total de empresas PSL del Cauca 2022

Total de empresas prestadoras de servicios logísticos-PSL del Cauca 2022	579
Número de empresas PSL encuestadas	30

Fuente: Elaboración propia

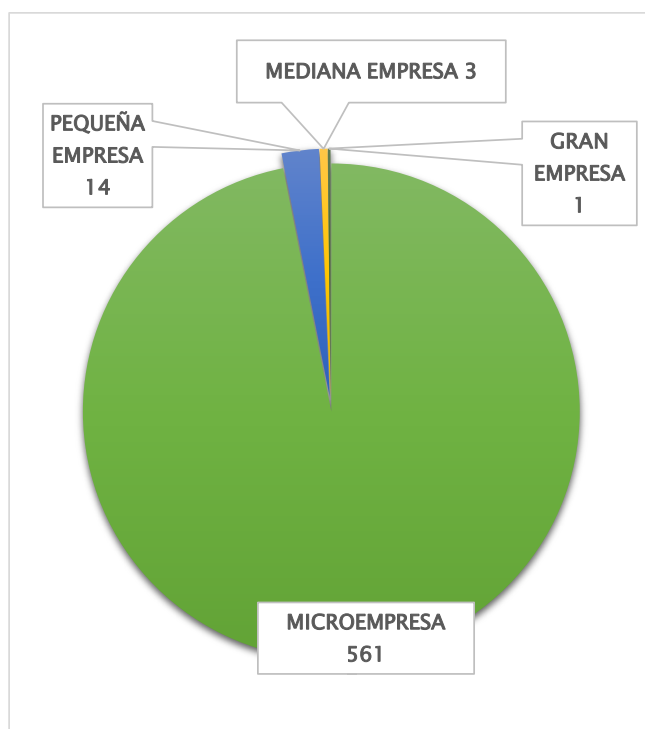
B. Clasificación del total de empresas PSL por tamaño

Dicha clasificación arroja que la composición empresarial del sector logístico del Cauca 2022 (Ver Gráfico 1) está conformada casi en su totalidad por microempresas, y una mínima proporción del tejido empresarial del sector está compuesto por empresas de pequeño, mediano y gran tamaño.

Como se logra evidenciar, 561 de las 579 de las empresas PSL son microempresas, 14 son pequeñas empresas, 3 son medianas empresas y únicamente existe una gran empresa conformada en el sector.

Gráfico 1

Composición empresarial del sector logístico del Cauca 2022, según su tamaño



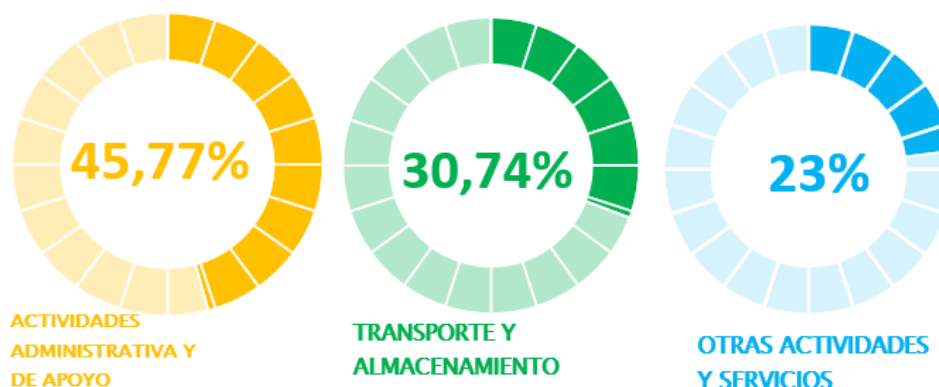
Fuente: Elaboración propia

C. Clasificación general de las empresas PSL de acuerdo a su actividad

De acuerdo a la base de datos general del sector trabajada, las empresas caucanas registradas bajo actividades pertenecientes al sector logístico son; el 45,77% de las 579 empresas registradas en la base de datos del sector logístico 2022 del Cauca se concentran en actividades administrativas y de apoyo las cuales se refieren a actividades de servicios de apoyo a las empresas, organización de convenciones, cobranzas, envase empaque y actividades y servicios de apoyo a las empresas n.c.p, el 30,74% de las empresas se dedican a transporte y almacenamiento, y el 23% realizan otras actividades y servicios, entre los que se encuentran seguridad, mantenimiento, limpieza y pasajismo (Ver Gráficos 2,3 y 4), de acuerdo a la clasificación del CIU, ya especificada en los anexos de este documento.

Gráficos 2, 3 y 4

Actividades operadas por el sector logístico del Cauca 2022

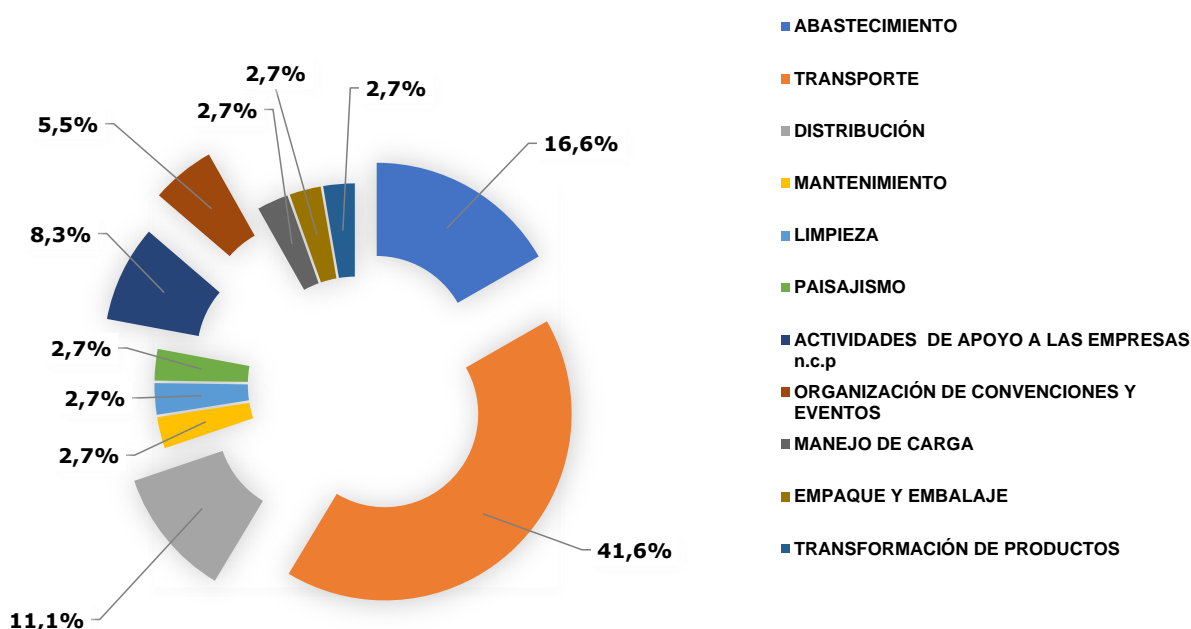


Fuente: Elaboración propia

Dando paso a la presentación del primer inventario de servicios logísticos del Cauca 2022, la encuesta realizada se arrojó a partir de información brindada por los propios empresarios del sector que la composición empresarial del sector logístico del Cauca 2022 segregada por actividades y de manera específica (Ver Gráfica 5)

Gráfica 5

Composición específica empresarial del sector logístico del Cauca, por actividades 2022



Elaboración propia

El inventario de empresas prestadoras de servicios logísticos – PSL está compuesto principalmente por las actividades de transporte, abastecimiento, distribución y actividades de apoyo a las empresas n.c.p, puesto que en su orden de mayor a menor, el 41,6 % de las PSL se dedica al transporte, el 16,6% se concentra en actividades de almacenamiento, depósito y suministro o abastecimiento, el 11,1% realiza actividades de distribución, y también las PSL realizan actividades no consideradas como principales para el sector logístico del país en línea a la clasificación de actividades planteada en Colombia a través del CIIU, las cuales son: actividades y servicios de apoyo a las empresas n.c.p ejecutadas por el 8,3% del total de las PSL del departamento, organización de convenciones y eventos realizadas por el 5,5%, y por último, empaque y embalaje, limpieza, manejo de carga, mantenimiento, paisajismo, y transformación de productos, cada una realizada por 2,7% de la totalidad de las PSL y en suma, representando el 16,7% de estas actividades secundarias del sector. Así, se logra definir el portafolio de servicios 2022 que ofrecen las empresas prestadoras de servicios logísticos -PSL del Cauca, el cual de acuerdo a la estructura del CIIU se compone así (Observar Cuadro 2).

Cuadro 2

Portafolio de servicios que ofrecen las PSL del Cauca 2022

Sección H: Transporte y almacenamiento	Abastecimiento Transporte Distribución
Sección N: Actividades administrativas y de apoyo a las empresas	Actividades de apoyo a las empresas n.c.p Organización de convenciones y eventos Empaques y embalaje Manejo de carga
Otras actividades y servicios	Mantenimiento Limpieza Paisajismo

Elaboración propia

D. Caracterización de las PSL en el comercio exterior

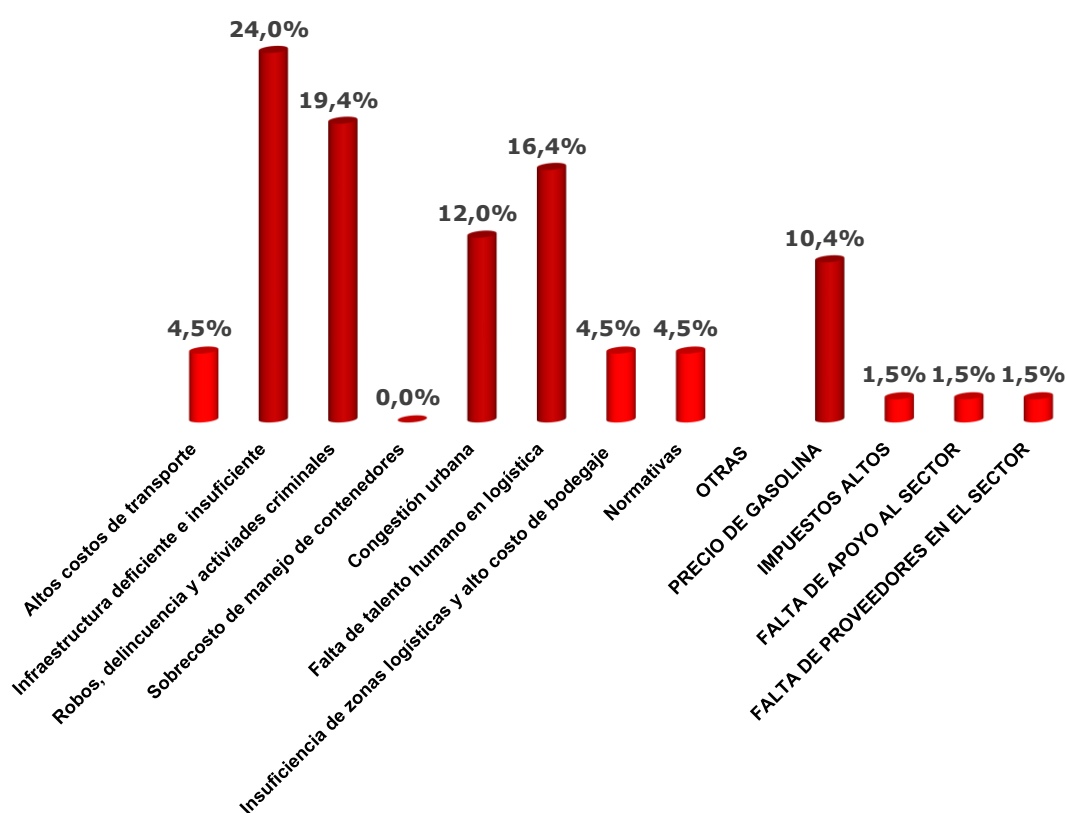
Al indagar sobre el comercio exterior, se obtuvo que ninguna de las empresas PSL encuestadas fabrican o exportan algún producto o servicio el cual sea parte de la cadena de producción de otra empresa, solamente el 0,45% de las PSL caucanas realizan actividades de comercio, específicamente son importadoras, mientras que el faltante equivalente al 99,55% no realiza ningún tipo de actividad de comercio exterior, cifra importante para la Mesa de Internacionalización del departamento.

E. Dificultades que presentan las empresas PSL en sus diversas operaciones logísticas:

Las principales dificultades identificadas por los empresarios PSL a la hora de operar y ejecutar sus diversas actividades en el sector fueron respectivamente (Ver Gráfico 6)

Gráfico 6

Dificultades identificadas por los empresarios PSL a la hora de operar en el sector



Elaboración propia

Las empresas identificaron las principales barreras para ejecutar sus diferentes operaciones logísticas (Ver Gráfica 6), para el 24% de las empresas PSL la infraestructura deficiente e insuficiente del Cauca es la principal barrera, mientras que para el 19,4 % los robos, delincuencia y actividades criminales constituyen la principal problemática para su operación. Por otro lado, falta de talento humano en logística representa una dificultad del 12% de los empresarios consultados, seguidamente dentro de las dificultades sugeridas por los mismos, se encuentra en primer lugar el precio de la gasolina con 10,4%; por último, las barreras representadas por los altos costos de transporte, impuestos altos, falta de apoyo al sector y su falta de proveedores.

F. Caracterización de las PSL como innovadoras:

Respecto a la innovación, los empresarios PSL los cuales implementaron acciones innovadoras en logística en los últimos años corresponden al 50% de los encuestados y, los que no han implementado estrategias de innovación en logística equivalen al 50% faltante (Ver Gráfica 7).

Gráfica 7

Porcentaje de empresas caucanas que si implementaron acciones de innovación en el sector logístico 2022



_Elaboracion propia

Dentro de las empresas que respondieron haber innovado en alguno de sus procesos en los últimos dos años, sobresale que el 40% de ellas contestaron haber enfocado su innovación en

trazabilidad para hacer más eficiente su operación, así mismo el 15% implementaron y desarrollaron software (aplicaciones) específicos para sus operaciones. Por otro lado, el 30% de los empresarios implementaron estrategias de logística nocturna, servicios adicionales, herramientas logísticas y soluciones inteligentes, cuyo porcentaje de contestación por acción corresponde al 10% respectivamente, y el 15% faltante señaló haberse enfocado en la “personificación de su talento humano”, extensión territorial de la cobertura de sus servicios y contratación de personal no joven o de edades mayores, cada acción con el 5% respectivamente (Observar Cuadro 3).

Cuadro 3

Acciones de innovación y propoción de empresarios que las implementaron

Acción de innovación implementada	Proporción de empresarios PSL
1. Trazabilidad	40%
2. Desarrollo de software	15%
3. Servicios nuevos y adicionales	10%
4. Herramientas logísticas y soluciones inteligentes	10%
5. "Personificación de su talento humano"	5%
6. Extensión la cobertura de sus servicios	5%
7. Contratación de personal ubicado en un rango de edades mayores	5%
Total	100%

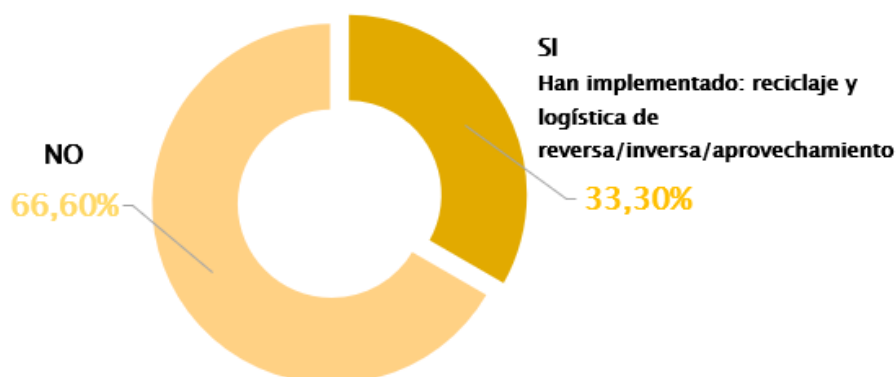
Fuente: Elaboración propia

G. Caracterización del trabajo de las PSL en cuestiones ambientales:

Frente a acciones y proyectos de eficiencia ambiental, del total de las empresas PSL encuestadas únicamente el 33,30% (Ver Gráfico 8) de ellas han implementado este tipo de acciones en cuestiones ambientales, las cuales específicamente se enfocaron en el reciclaje y la logística de reversa, es decir, más de la mitad del total del tejido empresarial logístico no implementa alguna acción a favor de la eficiencia y cuidado ambiental.

Gráfico 8

Porcentaje de empresas PSL caucanas que si implementaron acciones y proyectos de eficiencia ambiental en el sector logístico 2022



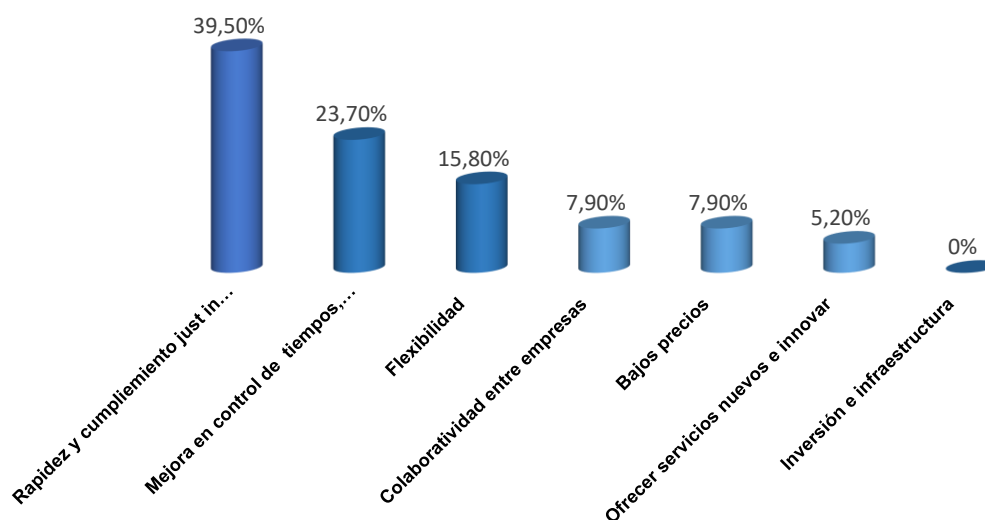
Fuente: Elaboración propia

H. La visión de las PSL caucanas frente al sector logístico:

Los empresarios PSL a nivel nacional de acuerdo a la ENL-resultados 2018 (DNP, 2018) se han enfocado principalmente en las siguientes visiones como empresas prestadoras del sector logístico: flexibilidad, rapidez y cumplimiento just in time, Colaboratividad entre empresas, mejoras en control de tiempos, operaciones y costos, inversión e infraestructura, ofrecer nuevos servicios e innovar, y finalmente, en ofrecer bajos precios. Por su parte, actualmente las principales visiones para las empresas PSL del Cauca se ordenan así: el 39,5% de las PSL del Cauca respondieron haber enfocado su visión principalmente en rapidez y cumplimiento just in time, el 23,7% se enfocaron en mejorar el control de tiempos, operaciones y costos, y el 15,8% respondieron haberse centrado en la flexibilidad (Ver Gráfico 9)

Gráfico 9

Visiones de las PSL caucanas 2022



Fuente: Elaboración propia

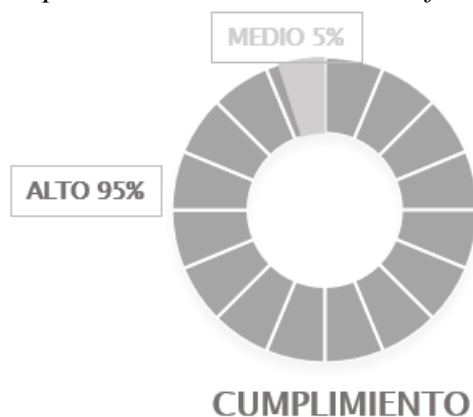
Los últimos lugares, los ocuparon las visiones enfocadas en bajos precios, Colaboratividad entre empresas, ofrecer nuevos servicios e innovar, cuyos porcentajes equivalen a la mitad o menos de la mitad del obtenido por la visión de flexibilidad; y ninguna empresa PSL enfoca su visión en inversión e infraestructura.

I. Caracterización de la calidad en cumplimiento de los servicios que prestan las empresas como PSL:

En cuanto a la perspectiva de las empresas PSL caucanas respecto a la calidad en cumplimiento de sus entregas, a tiempo, sin daños y bajo documentación perfecta se les indaga dentro de la escala de cumplimiento alto, medio y bajo, ya adicionalmente, en caso de que la respuesta sea diferente a alto, se les pregunta cuál aspecto es el que no permite que la perspectiva sobre su cumplimiento en entregas como referente de la calidad de sus servicios sea alto al 100%. En este sentido, el 95% de las PSL piensan que su calidad de servicio es alta ya que su cumplimiento en entregas es alto, mientras que el 5% califican su cumplimiento como medio y ninguna PSL lo califica como bajo (Ver Gráfico 10)

Gráfico 10

Perspectiva de las PSL del Cauca frente al cumplimiento de sus entregas



Fuente: Elaboración propia

El 5% de las empresas PSL las cuales calificaron su calidad de cumplimiento de entregas como medio, indicaron que los altos costos de transporte son los que no les permiten ser más eficientes con el tiempo y estado de entregas.

J. Caracterizar las PSL como empresas que tercerizan sus actividades o servicios:

De acuerdo a lo arrojado por la encuesta, el 70% de las empresas PSL del Cauca tercerizan algunas de sus actividades o servicios, los empresarios señalan que la actividad que en su mayoría de operaciones tercerizan es la del transporte, debido a que no cuentan con vehículos de carga propios y en ocasiones recurren al uso de Uber y otras plataformas para desplazamientos urbanos, mientras que las actividades secundarias a tercerizar son: almacenamiento, logística de reversa, sonido, dj y animación, y recaudos de pagos; entonces, el 30% de las empresas PSL no tercerizan ningún tipo de actividad o servicio a la hora de operar.

K. Perspectiva de las empresas PSL frente a los retos que identifican como empresa del sector logístico y los retos identificados para el departamento en términos de logística

Luego de indagar a través de una pregunta con respuesta abierta/libre a las empresas PSL sobre sus perspectivas frente a los retos actuales que deben asumir como empresarios del sector logístico del Cauca y los retos que debe asumir el departamento como tal en términos de logística, se identificaron los principales retos para cada uno respectivamente (Observar Cuadro 4)

Cuadro 4

Retos identificados por empresarios PSL del Cauca para las empresas y para el departamento en términos de logística 2022

Retos para las empresas PSL	Retos para el departamento del Cauca
1. Talento humano en logística	
2. Adaptación de tecnología e innovación	2. Infraestructura vial y estado de las vías
3. Hallar y poder contratar con proveedores externos (actualmente no es rentable por los altos costos que generaría contratar proveedores fuera de la región)	3. Inseguridad y orden público
4. Manejo y control de precios	4. Construir infraestructura logística especializada-ILE
5. Competencia en el sector	5. Fomentar cultura de legalidad en usuarios y prestadores de los servicios logísticos
6. Capital requerido para innovar en el sector	6. Geografía social y física del departamento

Elaboración propia

En primera instancia, resulta interesante como los empresarios PSL identifican que el primer reto que debe de ser asumido por ambas partes, tanto para las empresas como para el departamento como tal, es el formulado para el talento humano en logística, puesto que la importancia y la barrera que a la vez representa este aspecto de la falta de talento humano en el sector es evidente. Seguidamente, el tema frente a los proveedores, ya que los empresarios expresaron lo costoso que les ha resultado tener proveedores en otras regiones (principalmente en del Valle del Cauca y Antioquia) y que se les ha convertido en una obligatoriedad dado que en el Cauca no existen proveedores que les brinden los servicios, tecnología, maquinaria o espacio que han requerido a lo largo de la ejecución de sus actividades. Por otra parte, no puede pasar desapercibido la alta inseguridad presente en todo el departamento y las alteraciones de orden público que en los últimos años se ha desarrollado principalmente en la región, especialmente los paros y cierres de vías que han interrumpido actividades y sembrado cierta incertidumbre o desconfianza tanto en usuarios como en prestadores de servicios logísticos del Cauca. Cabe especificar, sobre el ítem referido al fomento de la cultura de legalidad, mencionado y referido, por ejemplo, frente a la preferencia de los usuarios por precios muy bajos y por este mismo camino los lleva a contratar empresas informales del sector.

L. Caracterizar a las PSL como empresas que trabajan y operan en alianza con otra empresa del departamento del Cauca o de otra región del país

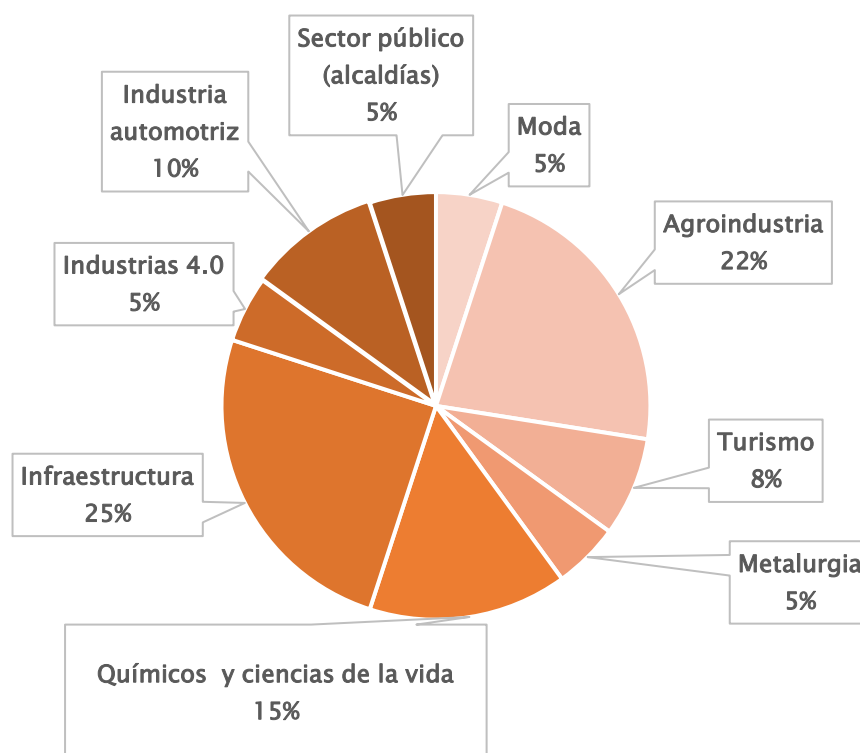
De acuerdo a los resultados, las empresas PSL del Cauca que han decidido adoptar la estrategia de crear y trabajar en alianza con otra empresa corresponden al 45% de la muestra total, mientras que el 55% de ellas no lo hace. Recordemos, que para esta caracterización no se fragmentó si la alianza era con una empresa ubicada en la región o fuera, siempre y cuando fuese una alianza con una empresa nacional.

M. Caracterizar los usuarios de los servicios logísticos-USL brindados por las PSL:

En línea a que los sectores productivos reconocidos por la Cámara de Comercio del Cauca en la presentación de la Mesa de Internacionalización del departamento fueron: moda, turismo, agroindustria, metalurgia, químicos y ciencias de la vida, infraestructura e industrias 4.0, se les preguntó a los empresarios PSL por sus usuarios y se obtuvo que (Ver Gráfico 11).

Gráfico 11

Sectores usuarios de los servicios logísticos-USL en el Cauca 2022



Fuente: Elaboración propia

Los principales usuarios del sector logístico del Cauca son los sectores de infraestructura (25%), agroindustria (22%), químicos y ciencias de la vida (15%), la industria automotriz (10%) y el turismo (8%) ; dado que con frecuencia como respuesta de los empresarios se obtuvieron los sectores de industria automotriz por parte de los prestadores de transporte de carga pesada y el sector público representado sobre todo por las alcaldías como principales usuarias de las empresas PSL prestadoras de organizaciones de convenciones y eventos, fue fundamental agregar dichos sectores a la lista de los sectores productivos USL.

N. Caracterización de las PSL respecto a su capacidad de expansión

Por último, se buscó averiguar si las empresas PSL reconocían su capacidad de expansión, ya sea en su oferta de servicios o en su cobertura respecto a su capacidad instalada, con el fin de tener un panorama claro sobre el interés y la capacidad de expansión de las mismas teniendo a través de un porcentaje aproximado de su posible expansión, y también considerar todos los elementos de las PSL anteriormente descritos, desde sus dificultades, retos y demás caracterizaciones, y así contar con un inventario del sector logísticos 2022 el cual abordará diversos ámbitos y pudiese presentar ante la Mesa de Internacionalización del departamento y demás instrumentos de formulación de políticas los elementos con los que cuenta actualmente el sector logístico del Cauca. En este caso, los resultados arrojados por la indagación fueron:

- ✓ El 45% de las empresas PSL reconoce que cuenta con la capacidad de planta para expandirse, ya sea en cuanto a su oferta de servicios o la extensión de cobertura territorial de los mismos, y el 55% considera que no cuenta con dicha capacidad.
- ✓ Del total de las empresas que cuentan con capacidad para su expansión, el 66% consideran poder expandirse del 10%-15%, el 22% dice poder expandirse un 50% y el 12% faltante señala poder tener la capacidad de duplicarse.

3. FACTORES BÁSICOS DETERMINANTES/RASGOS DISTINTIVOS DE UN MECANISMO DE ARTICULACIÓN MULTI-ACTORES EXITOSO EN ENTORNOS DE RELACIONES INTERNACIONALES

El presente capítulo busca señalar los casos considerados los más relevantes en esta investigación luego de la respectiva exploración de literatura para encontrar mecanismos de articulación de multi-actores aplicables a la Mesa de internacionalización del Cauca, así fueron seleccionados los casos más afines los cuales cada uno presenta un rasgo distintivo clave para entender el mecanismo que exponen.

De esta forma, los casos fueron ordenados de acuerdo a la particularidad de su rasgo distintivo frente la articulación de actores (Ver Cuadro 6), o empresas, por ejemplo, en el caso 1 el cual presenta el rasgo networking o de redes de empresas y organizaciones, como también teniendo en cuenta la cobertura geográfica a de cada uno, contando con una cobertura generalizada o globalizada hasta la más específica de América Latina y especialmente, el caso colombiano de la ciudad de Medellín.

Cuadro 6

Casos y sus rasgos distintivos en sus mecanismos de articulación de actores/sectores

Caso	Rasgo distintivo del caso	Objetivo del caso	Descripción	Fuente
Caso 1	El networking	Comprender mejor el papel de las instituciones locales en el desarrollo económico local, a través del análisis empírico centrado en las 39 asociaciones de empresas locales- Enterprise Partnerships-LEP establecidas para el desarrollo económico local de Inglaterra	Mecanismo de creación de asociaciones de empresas locales (Local Enterprise Partnerships-LEP) en Inglaterra con el propósito de liderar y apoyar el crecimiento económico en las ciudades de Derby, Derbyshire, Nottingham y Nottinhamshin-D2N	Pike, Marlow, McCarthy, O'Brien & Tomane (2010). Local institutions and local economic development: the Local Enterprise Partnerships in England (LEP) Shuman, J., & Twombly, J. (2010). Collaborative networks are the organization: An innovation in organization design and management
Caso 2	Innovación	Presentar una Mesa Sectorial como un espacio y encuentro de innovación	Estudios de Mesas Sectoriales de Uruguay como espacios de innovación	Cabrera. O. V. (2007). Tesis Licenciatura en Sociología Espacios de innovación: estudios de caso de las Mesas Sectoriales
Caso 3	El diálogo (i)El diálogo público-privado (ii)El diálogo Multi-actor	Analizar las principales características de las Mesas Sectoriales para las cuales el proceso de diálogo fue fundamental; analizar sus objetivos, modos de conducción política y gestión ejecutiva, las metodologías de implementación, los ejes de trabajo y los actores participantes. Los autores, parte del proyecto AL-LAS elaboran una metodología específica para el diálogo multi-actor en materia internacional	El diálogo público-privado para la formulación de políticas productivas: la experiencia de las mesas sectoriales de Argentina, periodo 2016-2019. Por su parte, el proyecto Alianza euro-Latinoamericana de Autoridades Locales para la Internacionalización y la Cooperación Descentralizada- AL-LAS, en este cuaderno presenta la internacionalización de una ciudad, región o territorio no es ni debe ser asunto exclusivo del gobierno local. Por ello, AL-LAS promueve que cualquier estrategia de relaciones internacionales se haga en concertación con otros actores	Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2021). El diálogo público-privado para la formulación de políticas productivas: La experiencia de las mesas sectoriales en Argentina (2016-2019) Parra, L., Gutiérrez, J. y Longhurst, S. (2014). Estrategias participativas para internacionalizar el territorio. Miradas desde América Latina y Europa. Cuadernos Para La Internacionalización de Las Ciudades
Caso 4	Internacionalización exitosa de un territorio (i) Estrategias participativas para internacionalizar un territorio (ii) Creación de Agencia de Cooperación e Inversión-ACI (iii) Medellín Ciudad Clúster	Demostrar que los gobiernos subnacionales, ciudades, áreas metropolitanas y regiones se han convertido en actores fundamentales del plano internacional, y presentar el cuaderno como un insumo de trabajo con herramientas y orientaciones que contribuyen a tal debate desde la evidencia disponible y desde los retos comunes identificados por los socios del Proyecto AL-LAS	Caso de internacionalización exitosa de la ciudad de Medellín, ejecutada a través de estrategias participativas desplegadas en actividades como talleres y reuniones dirigidas por el proyecto AL-LAS, y dos claros mecanismos secundarios adicionales: Medellín ciudad clúster y Agencia de Cooperación e Inversión -ACI	Parra, L., Gutiérrez, J. y Longhurst, S. (2014). Estrategias participativas para internacionalizar el territorio. Miradas desde América Latina y Europa. Cuadernos Para La Internacionalización de Las Ciudades Agencia de Cooperación e Inversión -ACI Medellín- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico y Urbano -CIDEU. Medellín Ciudad Clúster

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Caso 1: Networking

De acuerdo a Pike, Marlow, McCarthy, O'Brien, & Tomaney (2015) aparición de las asociaciones de empresas locales (Local Enterprise Partnerships - LEP) como instituciones locales para el desarrollo económico local en Inglaterra o por sus siglas las LEP, surgieron para tratar de interpretar el paisaje cambiante, identificar y diseñar su función, ejecutando negociaciones sobre las relaciones que resultan “incómodas” entre las formas cambiantes de centralismo y el localismo desde 2010. Las LEP han buscado liderar, movilizando actores horizontalmente a nivel local y estableciendo relaciones verticalmente a nivel nacional, así por ejemplo en las relaciones centro-locales muchas LEP recibieron con agrado las conexiones directas con los departamentos y funcionarios del gobierno central.

En síntesis, las LEP son explícitamente un subconjunto de acuerdos de gobernanza de autoridades combinadas y de alcaldes, el cual es absorbido por las estructuras existentes para que adquieran mayor responsabilidad y legitimidad. Sin embargo, varias LEP están operando como organizaciones independientes dirigidas por empresas de la junta de líderes de la autoridad local, como también se encuentra el grupo de las LEP que todavía están encontrando su camino y actualmente se encuentran junto a estructuras de liderazgo de autoridades locales. Así pues, en algunas LEP, la Cámara de Comercio desempeñó un papel integral y, en casos específicos, incluso está proporcionando la secretaría de la LEP, contribuyendo a que algunas LEP afirman explícitamente ser la voz comercial local, mientras que las otras buscan ser una voz para los negocios o un mediador de voces comerciales.

Entonces el mecanismo aquí, es la asociación de empresas- partnerships o creación de redes de empresas -networking, bajo los enfoques sectorial (variedad de niveles), temático (habilidades, inversión, infraestructura) y por último, un enfoque que combine ambos el cual centre las LEP como una organización que centra sus actividades en zonas empresariales o en

apoyo a proyectos específicos, asigna roles de diferenciación dentro de las LEP para identificar el líder estratégico, la voz comercial, el comisionado del programa y el mediador o corredor honesto, para que las prioridades de la red sean articuladas de manera estratégica. Finalmente, la extensión, naturaleza y forma evolutiva de este espacio institucional local enmarca la capacidad y el alcance de la agencia institucional local para influir y dar forma al desarrollo económico local.

Para complementar este mecanismo cuyo rasgo distintivo es el networking, cabe agregar a Schuman & Twombly, cuando plantearon que las empresas desde el fin de la segunda guerra mundial se encuentran adoptando temas emergentes de apertura e innovación aplicado tanto a sus productos y servicios como a sus procesos y modelos de negocio, es decir, las empresas adoptaron una nueva forma de ser empresas y también de gestionar los nuevos riesgos provenientes de la globalización cuyo enfoque es la colaboración y de sus beneficios surgidos en una red causante de beneficiar y conectar todas las partes de nuevas maneras innovadoras (Ver Anexo E).

3.2 Caso 2: Innovación

En su investigación sobre Espacios de Innovación en Uruguay, Arocena (2007) parte de que como resultado de encuentros periódicos -seminarios entre empresarios e investigadores vinculados al área de la producción de la Cebada en 1992 nace en Uruguay la primer Mesa Sectorial, y ante el éxito de esta experiencia, en 1998 se creó la Mesa Nacional del Trigo, puesto que el propósito de estas Mesas era mejorar la competitividad y la calidad de las cadenas agroindustriales, a través de la interacción de los actores involucrados al sector generando soluciones tecnológicas apropiadas para la producción primaria, el procesamiento y la gestión de la calidad. En este país la totalidad de las Mesas están vinculadas al sector agropecuario, iniciando en el sector de la cebada y posteriormente construyéndose en las principales cadenas agropecuarias de carne vacuna y ovina; lana; leche; citrus; arroz; frutales de hoja caduca; horticultura y cerdos, para así convocar a todos los agentes e instituciones que integraban cada una de las cadenas productivas. El impulso que dio vía a la construcción de las Mesas Sectoriales, fue el mecanismo de respuesta a la corriente de políticas en Latinoamérica que consta en institucionalizar cadenas productivas para mejorar la competitividad del sector agropecuario, ya que los Espacios de

Innovación en Uruguay como el autor se refiere a las Mesas Sectoriales en su investigación, toman la experiencia colombiana denominada "cadenas y competitividad en el sector agro productivo colombiano" para la organización de las cadenas: agropecuaria, forestal, acuícola y pesquera alrededor de la falta de competitividad y a la necesidad de mejorar las estrategias del sector agro-productivo del país. Es decir, Arocena (2007) logra identificar la innovación como rasgo distintivo de las Mesas Sectoriales, tanto la postura innovadora de sus actores, reconociendo así que las Mesas Sectoriales se han constituido como espacios de innovación desarrollados a través de encuentros innovadores responsables de consolidar la cultura innovadora de los actores articulados en la Mesa dado que la experiencia ha demostrado que han existido barreras culturales que han obstaculizado los encuentros que dificultan la toma de iniciativa y el compromiso con la búsqueda de alternativas entre aquellos que tienen necesidades tecnológicas y quienes pueden aportar respuestas a esos problemas. Por ello, el autor plantea que este mecanismo tiene raíces en la idea de que la innovación y el cambio tecnológico no solo se interpretan como la generación de nuevo conocimiento que produce resultados en materia de investigación tecnológica, sino que también involucra los procesos de aplicación y difusión del mismo, en el sistema económico. El autor conceptualiza "la innovación como el resultado del encuentro entre oportunidad y necesidad tecnológica", y en esta línea, tanto el usuario como el productor del conocimiento se convierten en actores claves de la innovación, razón por la cual la innovación adquiere mayor fuerza como proceso social y como propósito para el desarrollo.

3.3 Caso 3: Diálogo

3.3.1 Diálogo Público-Privado

El Banco Iberoamericano de Desarrollo-BID en su estudio sobre la experiencia de las Mesas Sectoriales en Argentina, cuyo principal mecanismo es el diálogo público-privado planteó que las Mesas Sectoriales se consolidaron como una estructura importante al interior del gobierno para el diseño de instrumentos de política productiva, cuyo mecanismo y proceso vital es el diálogo público-privado, dado a que este mecanismo desplegado por las Mesas generó presiones

para que aquellos actores del sector público con competencias para resolverlos prestaran la debida atención, pasando del diálogo y del diagnóstico a la acción, facilitando la coordinación y generando soluciones a los obstáculos, así, las Mesas Sectoriales se constituyeron como un instrumento valorado por el conjunto de actores participantes y la clave de su éxito fue contar con apoyo al más alto nivel político, involucrando a los responsables de las agencias clave, a los ministros y al presidente mismo, para conformar un equipo de gestión profesional de las Mesas de carácter fundamental para organizar el proceso de diálogo, dar seguimiento a los temas planteados y realizar las gestiones necesarias para que los compromisos asumidos sean cumplidos en tiempo y forma, es decir, las Mesas Sectoriales se concibieron como espacios de diálogo entre distintos actores que desarrollan actividades en un mismo sector productivo: funcionarios del sector público, cámaras empresariales, empresas y sindicatos, los cuales aspiraban a abordar obstáculos, tanto de naturaleza coyuntural como estructural, que atentaran contra la competitividad y obstruyeran el crecimiento de dichos sectores.

3.3.2 Diálogo Multi-actor

Por su parte sobre el diálogo, Parra, Gutiérrez y Longhurst plantean que una de las grandes oportunidades al adelantar un Diálogo Multi-actor es poder contar con diversos puntos de vista acerca de los elementos fundamentales para ir tras la internacionalización de una ciudad. Este proceso tipo de diálogo, entre otras cosas, generar alertas tempranas sobre los posibles problemas y/o advertir de un modo más acertado y técnico las oportunidades y potencialidades de la acción internacional de un territorio a los gestores de dichas acciones; permite contar con un amplio espectro de puntos de vista sin duda aumentará las posibilidades de éxito del proceso de internacionalización de una ciudad y contribuirá a la construcción de escenarios democráticos de interacción entre las instituciones y los actores implicados (Observar tabla del Anexo F) internacionalización de la ciudad o una región.

3.4 Caso 4: Internacionalización exitosa de un territorio

3.4.1 Estrategias participativas para internacionalizar un territorio

Básicamente el mecanismo de este rasgo son las estrategias participativas para internacionalizar territorios, puesto que en este caso Parra, Gutiérrez, y Longhurst (2014), buscaron demostrar que los gobiernos subnacionales, ciudades, áreas metropolitanas y regiones se han convertido en actores fundamentales de la arena internacional por dos motivos, principalmente: por una parte, han alcanzado una incidencia cada vez mayor en los temas globales y, al mismo tiempo, ha incrementado la conciencia sobre la importancia y el poder transformador que tienen las acciones desde lo local. Como también afirman que en el proceso de internacionalización exitoso de un territorio es vital escuchar varias voces, conversar con todo tipo de actores, entrar en contacto con distintas comunidades, crear una ruta de trabajo y tener claro que el diálogo contribuye decididamente a la construcción de cualquiera estrategia de internacionalización. Por su parte, respecto a la planeación del desarrollo y el territorio de las ciudades y regiones los autores identifican dos grandes retos, el primero es incorporar las relaciones internacionales como herramienta de desarrollo y visibilidad en un escenario internacional donde compiten e interactúan una gran multiplicidad de actores y, el segundo es crear mecanismos eficaces y costo eficientes para el aprovechamiento de las ventajas comparativas en el plano internacional, en esta misma línea de estrategias participativas, deciden formular doce ideas para internacionalización estratégica y participativa entre las cuales se encuentran desde la internacionalización alineada, internacionalización plural y ciudadana, la internacionalización con mirada territorial hasta la internacionalización para tod@s⁵.

Partiendo de que los territorios deben construir estrategias multidimensionales que incorporen un conjunto amplio

pero focalizado de áreas temáticas de acuerdo con las potencialidades, capacidades y necesidades del territorio, y que pueda convocar, coordinar y armonizar los esfuerzos de todos los

⁵ Parra, Gutiérrez, y Longhurst, utilizan el @ para referirse a tod@s la multiplicidad de actores por lo que el proceso de internacionalización requiere espacios incluyentes

actores para que aporten a la planeación, procesos de gestión, comunicación y evaluación, estrategias que describieron para el caso de éxito de internacionalización de Medellín, según los autores una ciudad convencida de que las relaciones internacionales son un motor de desarrollo local, siempre y cuando tengan un ejercicio enfocado a este fin, cuya internacionalización consistió en una acción internacional planificada y de una estrategia fuerte en los componentes de consulta y comunicación con los diversos actores del territorio que alcanzó convergencia entre sus prioridades y llegó a ser parte de la agenda municipal para construir una estrategia programática conjunta conformada por instrumentos como el Proyecto Laboratorio Medellín con el apoyo de ONU Hábitat y el Banco Interamericano de Desarrollo, el desarrollo de talleres de aprendizaje, actividades participativas y diagnósticos de la ciudad a través del Proyecto AL-LAS, la estructuración de una estrategia de cooperación liderada por la Agencia de Cooperación e Inversión –ACI identificada durante esta exploración de casos como un mecanismo adicional de articulación creado por la ciudad para adelantar un relacionamiento internacional para promover las prioridades locales y cómo estas pueden ser fortalecidas gracias al trabajo con otros actores internacionales, es decir el proceso de internacionalización de Medellín se ha logrado gracias a la determinación de lo público y a la alta participación, categorizándose a la ciudad dentro de un Modelo de Internacionalización Reactiva. Como también, la ciudad adoptó como segundo mecanismo adicional el proceso de ser una ciudad clúster, como lo plantea el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano-CIDEU el proyecto “Medellín Ciudad Clúster” es una estrategia público-privada que busca hacer frente a los retos que impone el contexto de creciente globalización desde el tejido empresarial de la economía local, el cual forma parte del modelo de desarrollo económico local, y constituye una política sectorial activista que busca fomentar la modernización productiva y la reconversión industrial a partir de la identificación de las potencialidades económicas de la ciudad mediante un desempeño conjunto y asociativo llegue a incrementar los niveles de competitividad de las empresas, consolidar estrategias para mejorar su capacidad de dinamizar el desarrollo económico regional y aportar estratégicamente, como resultado la estrategia clúster que consolida a Medellín como territorio competitivo y sostenible,

de acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia actualmente impactó 3.389 empresas y gestionó recursos por \$ 11.523 millones en Medellín a través de nuevos enfoques de Clústers estratégicos para la ciudad, los cuales son: Clúster Medellín Health City,

Clúster Negocios Digitales, Clúster Turismo de Negocios, Clúster Hábitat Sostenible, Clúster Moda y Fabricación Avanzada, Clúster Energía Sostenible y Clúster Café de Antioquia.

4. IDENTIFICACIÓN DE LA MEJOR FORMA DE ARTICULACIÓN MULTI-ACTORES APLICABLE A LA MESA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

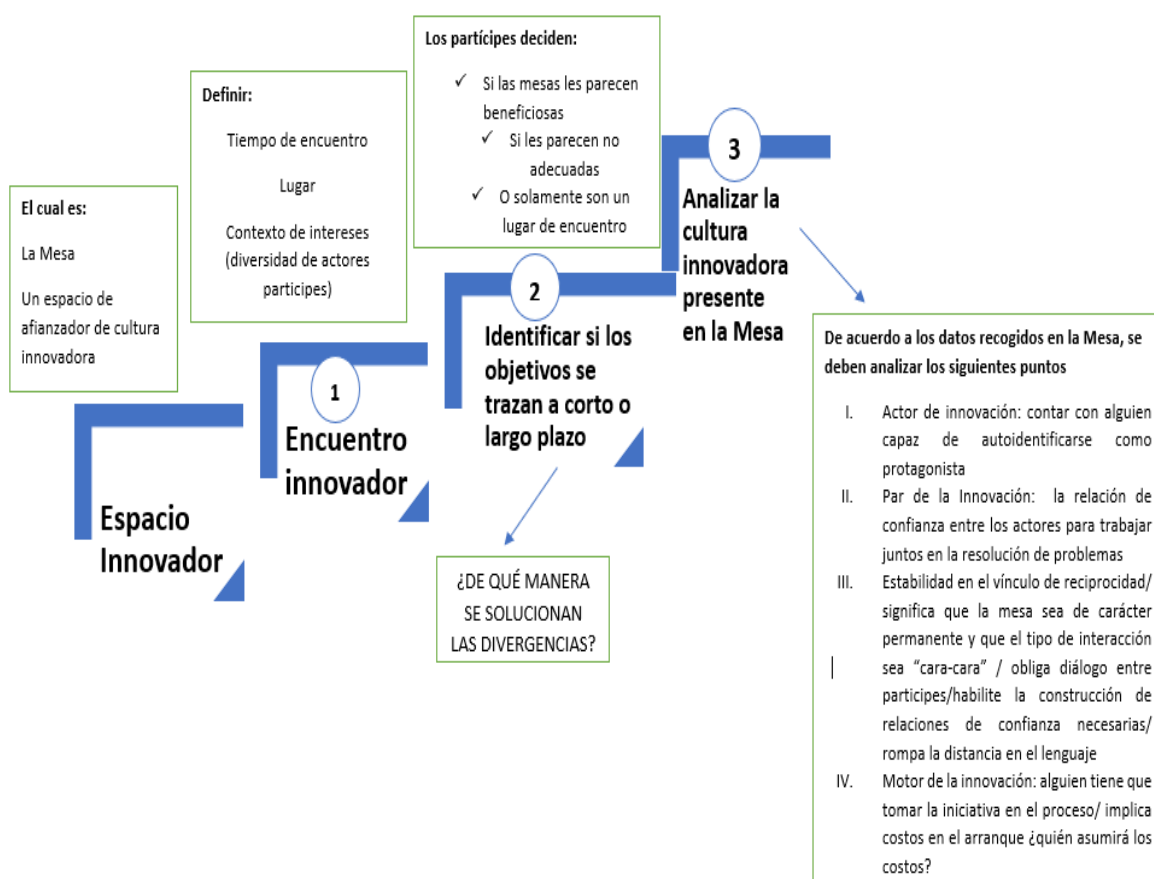
El último capítulo de este documento presenta el último resultado de esta investigación el cual presenta la mejor forma de articulación multi-actores aplicable a la Mesa de Internacionalización del departamento del Cauca la cual consta de dos mecanismos particulares y diferenciables entre sí. En primera instancia se debe recapitular que las Mesas de Internacionalización departamentales en Colombia han sido creadas principalmente para promover la competitividad de los sectores productivos, acompañar e impulsar a los empresarios a la internacionalización, apoyar el desarrollo de los departamentos, articular a los diversos actores o multi-actores que participan en las mesas y reactivación económica en los escenarios actuales. En particular, la creación de la Mesa de Internacionalización del departamento del Cauca en el año del 2021 tiene como objetivo general articular esfuerzos para contribuir con la internacionalización de las empresas de la región, mediante la promoción de la cultura exportadora, la gestión comercial y el fortalecimiento de las relaciones internacionales, cuyos actores y entidades vinculadas son: la gobernación del Cauca, Secretaría de Agricultura, Cooperación Internacional, Universidad del Cauca, Universidad Autónoma, Procolombia, Cámara de Comercio del Cauca, sectores Agroindustria, Químicos y Ciencias de la vida, Metalmecánica y otras industrias, Industrias 4.0, Turismo e Infraestructura, empresarios/as futuros exportadores, con potencial, en plan de exportación, exportadores no constantes, top exportadoras y pymes. (Cámara de Comercio del Cauca, 2021), así teniendo presente el objetivo de la Mesa de Internacionalización del Cauca se identificaron dos mecanismos de articulación multi-actores identificados y aplicables, los cuales son:

- ✓ La Mesa de Internacionalización del Cauca como un espacio innovador: mecanismo de articulación en tres fases, inspirado en Arocena (2007); consta de tres fases para la articulación de sus actores, este mecanismo (Ver Gráfico 12) propone a la Mesa de Internacionalización del Cauca que reconstruya y adapte la Mesa como un espacio innovador el cual afiance la cultura innovadora, cambio cultural necesario para las

empresas caucanas y cuyo plus permite construir una ruta innovadora para la articulación de los multi-actores y sectores del departamento.

Gráfico 12

Los espacios de innovación, mecanismo de articulación en tres fases



Fuente: Elaboración propia

En la fase 1 se define el encuentro: innovador tiempo de encuentro, lugar y el contexto de intereses (diversidad de actores participes), en la fase 2 se deben identificar los objetivos se trazarán a corto o largo plazo, de qué forma solucionar las divergencias presentes y, además, en esta fase los participantes deciden:

- ✓ Si las mesas les parecen beneficiosas
- ✓ Si les parecen no adecuadas
- ✓ O solamente son un lugar de encuentro

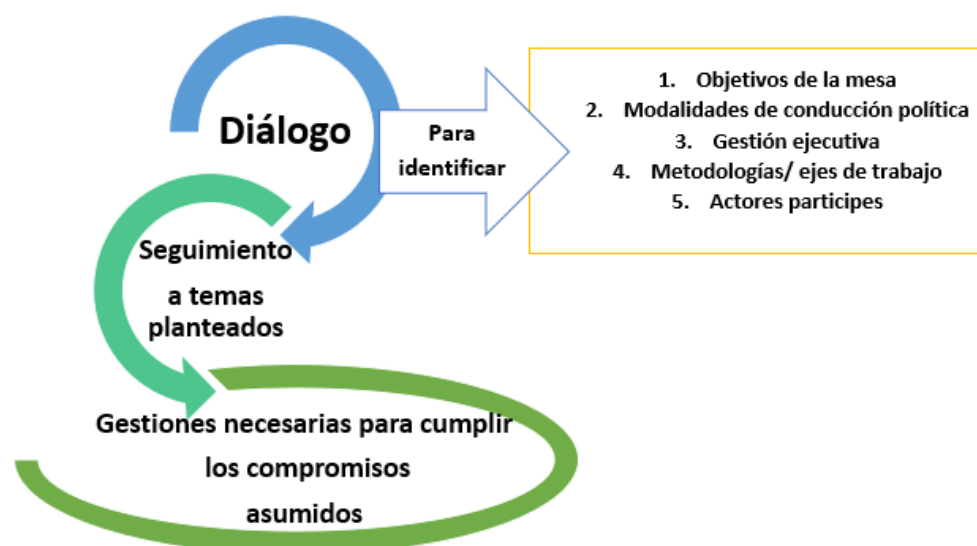
Y, en la última fase, fase 3 en la cual se analiza la cultura innovadora presente en la Mesa: de acuerdo a los datos recogidos en la Mesa, se deben analizar los siguientes puntos:

- I. Actor de innovación: contar con alguien capaz de auto identificarse como protagonista
- II. Par de la Innovación: la relación de confianza entre los actores para trabajar juntos en la resolución de problemas
- III. Estabilidad en el vínculo de reciprocidad/ significa que la mesa sea de carácter permanente y que el tipo de interacción sea “cara-cara” / obliga diálogo entre participes/habilite la construcción de relaciones de confianza necesarias/ rompa la distancia en el lenguaje
- IV. Motor de la innovación: alguien tiene que tomar la iniciativa en el proceso/ implica costos en el arranque ¿quién asumirá los costos?(Osorio, 2007)

2. El diálogo público-privado como mecanismo de articulación multi-actores en la Mesa de Internacionalización del Cauca El Banco Interamericano de Desarrollo (2021), en su estudio presenta el mecanismo y las fases de articulación de los actores de las Mesas Sectoriales en Argentina para el diseño de instrumentos de política productiva, una vez identificadas se logra construir una ruta de articulación aplicable a la Mesa de Internacionalización del Cauca ya que, como se evidenció en Argentina, para el departamento del Cauca también el mecanismo de diálogo público-privado (Ver Gráfico 13) podría generar presiones necesarias para aquellos actores del sector público que cuentan con las competencias necesarias para lograr el objetivo de la Mesa, facilitar la acción, coordinación y alineación de los actores y sectores participes, contar con el total apoyo a nivel político y finalmente, lograr aprovechar o vincular los actores/socios académicos de la Mesa para construir un equipo profesional fundamental para organizar el proceso de diálogo, el cual define a la Mesa como su canal.

Gráfico 13

Mecanismo de diálogo público-privado



Fuente: Elaboración propia

La ruta nace en el diálogo público-privado como primer aro de este diagrama, en el cual se identifican:

- ✓ Objetivos de la Mesa
- ✓ Modalidades de conducción política
- ✓ Gestión ejecutiva
- ✓ Metodologías/ ejes de trabajo
- ✓ Actores partícipes

Luego de esta fase, el segundo aro engloba el seguimiento a los temas planteados, y así por último se conecta con el tercer aro y fase final del diagrama el cual contiene las gestiones necesarias para cumplir los compromisos asumidos como resultado final de la articulación de todos los actores y sectores partícipes, es claro entonces que, este mecanismo se basa en la idea de que “la Mesa es la interacción entre los actores involucrados la cual permite construir una visión común y cuyo diseño de herramientas de intervención cuenta con

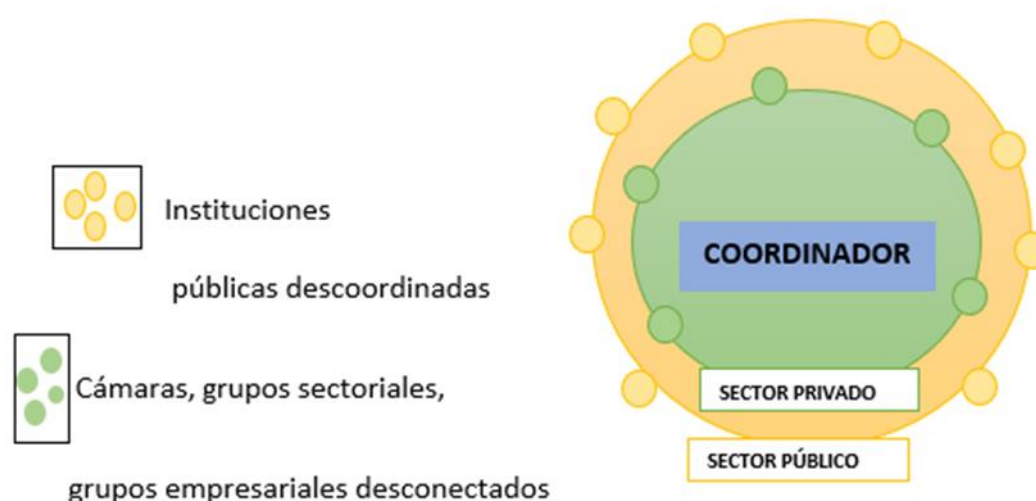
un mayor nivel de consenso, y por lo tanto de sostenibilidad” (Banco Interamericano de Desarrollo-BID, 2021).

Para este mecanismo es vital que la Mesa:

- ✓ Actúe como un canal de diálogo regular entre actores públicos y privados.
- ✓ Construya también un ámbito de coordinación dentro del propio sector público (entre los entes, órganos e instituciones encargadas de la Mesa)
- ✓ Cuenten con un coordinador de la Mesa, el cual sea el centro o polo, ordene y acople los sectores público y privado (Ver Gráfico 14)

Gráfico 14

Efecto del COORDINADOR de la Mesa en el Mecanismo Diálogo público-privado



Fuente: Elaboración propia tomando información del Banco Interamericano de Desarrollo (2021, pp 15)

Como complemento a ambos mecanismos identificados para su aplicación en la Mesa de Internacionalización del Cauca, teniendo en cuenta que el primero podría solucionar más las fallas de articulación identificadas para el sector privado y por su parte, el segundo mecanismo, podría fortalecer el sector público del departamento; se construyó el primer Mapa de procesos de la Mesa (Ver Gráfico 15), dado que este mapa plantea la

Mesa como una “organización” y trae una serie de ventajas para este tipo de procesos, primero, hace posible dar inicio al proceso de diseño y planeación de la acción internacional con una mayor claridad sobre el objetivo y los insumos con los que cuenta la Mesa, secuencialmente facilitar la selección de la herramienta de planificación e identificación de fortalezas y selección de motores para la acción internacional. Además, respecto a la construcción de Mapas Parra, L., Gutiérrez, J. y Longhurst por ejemplo, plantean que para un Mapa de actores (Ver Anexo G), una vez identificados los actores y concertado en un esquema la socialización de estos mapas puede ser un ejercicio muy valioso que contribuye a crear consensos y mejorar el entendimiento de la situación inicial para el equipo de trabajo encargado de la estrategia para la cual contiene: una serie de insumos como lo son sus actores, las políticas implementadas en el país alrededor de la internacionalización y la presentación misma de la Mesa por la Cámara de Comercio del Cauca ante el departamento en el año 2021, y su respectiva serie de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y sus interrelaciones a través de las gestiones que conforman cada proceso para obtener un diagrama que represente la visión de la Mesa , la estructura de la ejecución de sus procesos, sus herramientas y motores.

Gráfico 15

Mapa de procesos de la Mesa de Internacionalización del Cauca



Fuente: Elaboración propia

De tal forma, el Mapa de procesos de la Mesa consiste en : los procesos estratégicos (con el color azul) se enfocan en las estrategias que permitirán crecer y posicionar la Mesa, los procesos misionales (con el color verde) los cuales contienen básicamente lo que va a realizar o generar la Mesa en sí, y los procesos de apoyo (color naranja) a los procesos anteriores, aquí se ubican procesos de evaluación, seguimiento y de soporte a la Mesa, cuyos procesos finalizan con el resultado o “producto” entregado por la Mesa de Internacionalización del departamento.

4.1 Propuestas de Gestión y Procesos para la Mesa

A. *Procesos estratégicos*

A.1 Gestión de formación y aprendizaje:

Actividades de preparación de talento humano para la internacionalización, formación en idiomas, formación de actores en articulación y construcción de redes inter organizadas

Asesorías y consultas

A.2 Gestión de Networking:

Aplicar networking a la Mesa, formación de redes Inter organizadas, construir redes de contactos de la mesa y sus actores

Hablar y relacionarse con otras Mesas y agendas

Teniendo en cuenta que las redes inter organizacionales son dos o más organizaciones colaboran para compartir recursos con un fin común, buscando mejorar su desempeño ante una amenaza a su desarrollo proveniente del ambiente, sin un período predeterminado de existencia (Klein. L & Liniz.P, 2016)

A.3 Gestión de marketing, comunicación y publicidad

Para que la Mesa llegue al público deseado, es decir consiste en ver la mesa como “producto”

Estrategias de comunicación, atracción, imagen, reconocimiento, cooperación

Comunicar el valor de la Mesa

Estrategia para promoción y divulgación de eventos

Generar imagen de la Mesa

A.4 Gestión de Innovación:

Tomando como referencia la Ruta de Medellín creada por el Centro de Innovación y Negocios de Medellín, la gestión de innovación debe procurar canalizar recursos, conocimiento y servicios que sean requeridos para fortalecer los públicos y ayudar al avance de proyectos a lo largo del ciclo de I+D+i, de este modo se podría buscar mejorar la efectividad en el desarrollo de innovaciones alrededor del departamento y la Mesa, como también incluir la importancia de construir y afianzar la cultura innovadora en los empresarios del Cauca , porque citando a Osorio (2007) “importa lo que las personas piensan sobre los negocios, la economía o la competencia, la innovación, cómo se vinculan para obtenerla y cuál es la actitud que adoptan para que la innovación ocurra”

La gestión de la Innovación se conceptualiza, como la organización y dirección de los recursos con el fin de aumentar la generación de ideas que permitan obtener nuevos modelos de

negocio, productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y comercialización (Ruta Medellín, 2019)

B. *Procesos Misionales*

B.1 Gestión comercial:

Estrategia de fortalecimiento empresarial y cultura exportadora del Cauca

Modelo de medición del potencial exportador para las empresas del departamento del Cauca (Correa. A, 2022)

Participación en espacios comerciales

Objetivos específicos de la Mesa como: aumentar el tejido exportador del departamento del Cauca, promocionar al departamento del Cauca como destino turístico de talla mundial, promocionar al departamento del Cauca como destino de inversión, generar oportunidades comerciales, convenios técnicos, oportunidades de financiación, asesoría y acompañamiento en exportación, inversión y turismo

B.2 Gestión de articulación:

Facilitar alineación de actores público privados en la internacionalización de la región

Articulación de multi-actores, sectores, grupos étnicos y esfuerzos colectivos

La articulación es el principal desafío de la Mesa

B.3 Gestión logística:

Para la Mesa podría construirse una especie de cadena logística estructurada de acuerdo a sus actividades, elementos, e insumos. Inclusión estratégica de la importancia del sector logístico del departamento en la Mesa.

Apuntar a que la Mesa también contribuya a y tenga en cuenta mejorar el desempeño logístico del departamento y su relación con la competitividad

Implementar un sistema de logística internacional en el departamento

Incentivar y apoyar la gestión en infraestructura del departamento

Mejoramiento de infraestructura y aprovechamiento total de la geografía del departamento

Crear y trabajar en el talento humano en logística del Cauca

C. Procesos de apoyo

C.1 Gestión de seguimiento y evaluación:

Monitoreos de la Mesa

Mecanismos de control de la Mesa

Indicadores, estadísticas y datos del departamento

De acuerdo a la presentación de la Mesa, medir y evaluar las iniciativas y estrategias en el marco del plan de internacionalización, plan de comunicaciones (cápsulas, testimonios, noticias), socialización de resultados de la Mesa (Cámara de Comercio del Cauca, 2021).

C.2 Gestión de bases de datos:

Recolección, organización, creación o análisis de bases de datos

Para identificar las necesidades y los elementos con los que cuenta la Mesa a nivel de sus actores:

- Formato de requerimientos de usuarios /posibles usuarios de la Mesa (Ver formato en Anexo H)
- Formato de experiencias empresariales de los usuarios/posibles usuarios de la Mesa (Ver formato en Anexo I)

C.3 Gestión financiera:

En torno a si la Mesa se financiará a sí misma o será financiada por la gobernación del departamento/entes como señal de apoyo a la continuidad de la Mesa

C.4 Gestión institucional

Gestiones y actividades sobre el clima de negocios, entorno institucional brindado a las empresas, financiación de la Mesa, descentralización y autonomía del departamento, y coordinación e interacción de las instituciones locales con los actores y demás instituciones participes en materia de internacionalización de la región.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

En primera instancia, es importante concluir señalando que los resultados propuestos en los objetivos de esta investigación fueron alcanzados en su totalidad, a pesar de las limitaciones presentadas en la recolección de datos para la construcción del inventario actual de los servicios logísticos del Cauca 2022, se recurrió a otra herramienta estadística para obtener la descripción necesaria de las variables propuestas para esta población y así realizar el inventario del sector logístico del Cauca 2022. En segundo lugar, en cuanto al perfil del mecanismo de articulación multi-actores de la Mesa de Internacionalización del Cauca no se propuso un mecanismo, sino que logró construir un perfil compuesto por dos mecanismos reconocidos como los más adecuados y aplicables a la Mesa, uno cuyo rasgo distintivo es la innovación y el otro cuyo rasgo distintivo es el diálogo diálogo-privado /multi-sector los cuales se complementan perfectamente y reestructurarían de manera positiva el desarrollo de la Mesa ; además como complemento y contribución al éxito de aplicación de los mecanismos de articulación multi-actores y multi-sectores para la internacionalización del Cauca se propone a través del Mapa de Procesos para la Mesa las respectivas gestiones y procesos para la misma, y una serie de formatos para la recolección de información y conteo de elementos con los que cuenta la Mesa y sus usuarios.

De acuerdo a investigaciones ya realizadas, el tejido empresarial caucano está compuesto principalmente por microempresas, escenario que no cambia para el sector logístico, puesto que el sector está compuesto por 579 empresas de las cuales 561 son microempresas, 14 son pequeñas empresas, 3 son medianas empresas y solamente una gran empresa en el sector la cual no se dedica a ninguna de las actividades principales del sector logístico sino a actividades administrativas y de apoyo a las empresas, y otros servicios ubicándose dentro del 30,9% de las empresas encuestadas que ofrecen estos servicios, es decir no existe una gran empresa conformada dentro de las actividades principales del sector: transporte con la concentración del 41,6% de las empresas, abastecimiento ofrecido por el 16,6% de las PSL, y el 11,1% de las empresas del sector dedicadas a la distribución en la región. Las principales dificultades que actualmente obstaculizan la operatividad de los empresarios PSL del Cauca son la infraestructura deficiente e insuficiente,

robos, delincuencia y actividades criminales, la falta de talento humano en logística y la congestión urbana, constituyéndose dentro de los principales retos para el departamento en términos de logística, como también hacen parte la fomentación de cultura de legalidad sobre todo para los usuarios de servicios logísticos-USL y el hallazgo de proveedores dentro de la región como uno de los principales retos para las empresas prestadoras de servicios logísticos. Cabe resaltar aquí, que los empresarios PSL reconocen que el reto más fuerte que tienen tanto ellos como empresas y el departamento en general, es la falta de talento humano en logística.

Finalmente, una de las cifras más importantes y puente de vinculación de la Mesa de Internacionalización del Cauca y del panorama del sector logístico del departamento obtenidas fueron las afines al ámbito de comercio exterior, ya que ninguna empresa PSL del Cauca fabrica o exporta algún componente o servicio que haga parte de la producción de otra empresa fuera del país y solamente el 0,45% de las empresas realiza actividades de comercio exterior, las cuales son únicamente actividades de importación.

Recomendaciones

A modo de recomendaciones finales, dado los resultados obtenidos:

- ✓ La Mesa de Internacionalización del Cauca, sus coordinadores y actores participes deben arriesgarse y experimentar los dos mecanismos de articulación propuestos en este trabajo, a manera de innovación en su forma de articulación dada su complementariedad, distinción, organización y solución a problemas de alineación de los actores puesto que como se ha mencionado en el desarrollo del capítulo referido al perfil del mecanismo de articulación, un mecanismo se enfocaría en afianzar la cultura innovadora del sector privado y el otro mecanismo, se encargaría de ser instrumento de diálogo y presión para el sector público
- ✓ Es fundamental incluir la logística como tema de discusión de la Mesa de Internacionalización del Cauca, incluir el sector logístico del departamento con el fin de dar a conocer formalmente el inventario de servicios logísticos del departamento y el

panorama actual del sector, puesto que habiéndose visibilizado las dificultades, los retos, las visiones de los empresarios del sector y demás elementos, hacer parte del objetivo de la Mesa a dichos empresarios, formular la gestión logística tanto para los procesos de la Mesa como para el departamento teniendo en cuenta el rol de la logística en las empresas y en la economía (como se propuso en el Mapa de Procesos de la Mesa de Internacionalización del Cauca) y por otro lado, la gestión innovación dada la necesidad de cultura innovadora del departamento y habiendo adaptado la Mesa como un espacio de innovación siguiendo el mecanismo que tiene como estrategia de articulación multi-actores y multi-sector la innovación

✓ Replantear, reestructurar y presentar la Mesa como un espacio innovador, poner como rasgo distintivo la innovación por ejemplo, puesto que la contribución que le haría este elemento a la Mesa y a todo el tejido empresarial sería un plus para la competitividad del departamento del Cauca y la internacionalización de sus empresas, porque, citando a la autora Osorio... importa lo que las personas piensan sobre los negocios, la economía, la competencia e innovación, específicamente ¿cuál es la concepción de los actores de la innovación?, ¿cómo se vinculan para obtenerla? y ¿cuál es la actitud que adoptan para que la innovación ocurra? (Osorio, 2007)

✓ La eficiencia ambiental, las acciones y proyectos ambientales no se han mencionado en ninguno de los casos expuestos sobre la articulación de actores y sectores, se están ignorando las acciones y proyectos ambientales que las empresas y universidades puedan desarrollar en conjunto, al igual que las acciones de innovación, ya sea en tecnología o colaboratividad y redes empresariales, como lo señala el inventario de servicios logísticos del Cauca así: solamente el 50% de las empresas prestadoras de servicios logísticos -PSL del Cauca han implementado acciones de innovación enfocadas en desarrollo de software, nuevos servicios y logística nocturna, respecto al cuidado ambiental, únicamente el 15% de las PSL desarrollan proyectos e implementan acciones de reciclaje y logística de reversa. A pesar de que el transporte sea la principal actividad

logística ninguna de las empresas PSL implementa acciones para reducción de emisión de CO2 y demás efectos que causa la ejecución de esta actividad, puesto que los empresarios mencionaron que el costo de vehículos de energías limpias u otras alternativas es demasiado alto y no tienen el capital para acceder a su implementación.

Dado lo anterior, se recomienda aprovechar la articulación multi-actores y multi-sector generada por las diferentes Mesas y demás instrumentos para interrelacionarse también alrededor de la adaptación y desarrollo de acciones de eficiencia ambiental y de innovación, generar soluciones viables, apoyar y formar a los sectores productivos alrededor de estos proyectos, aquí el trabajo del sector público, la academia y los sectores financieros, es vital

✓ Dada la experiencia de la aplicación de encuestas, se recomienda a la Cámara de Comercio del Cauca y a la Mesa de Internacionalización del Cauca: involucrar a los empresarios del sector logístico y articularlos como actores de la Mesa, fomentar la cultura innovadora para crear interés en la colaboratividad y formación de redes empresariales, fortalecer la relación sector público-privado, y formar a los empresarios de todos los sectores en networking y colaboratividad entre empresas y sus ventajas. Además, se recomienda crear estrategias de marketing, publicidad e información amigable de la cual sean receptores los actores de la Mesa, principalmente los empresarios quienes son los que más expresaron su inconformidad (en las conversaciones desarrolladas en medio de las encuestas y visitas a las empresas), tiene baja respuesta a convocatorias de participación en proyectos de investigación, vinculación real y amistosa con entes del departamento como la Cámara, y en general, desconocimiento de muchos de los programas adelantados en el departamento

✓ Al sector público y privado, se les recomienda generar más oportunidades y espacios de vinculación de estudiantes, semilleros y grupos de investigación de la universidades en los proyectos, políticas, Mesas y demás instrumentos que se deseen y se

apliquen a nivel local, regional, nacional e internacional, así recrear conocimientos, retroalimentarse, identificar y visibilizar problemáticas, generar soluciones y propuestas, explotar la cultura innovadora de los académicos como socios de los demás sectores. Además, considerando que los principales retos actuales identificados para el sector logístico del Cauca son la falta talento humano en logística e infraestructura vial, la vinculación de las Universidades podría representar una estrategia eficaz.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI Medellín. (2018, 11 abril). Estrategia clúster consolida a Medellín como territorio competitivo y sostenible. <https://www.acimedellin.org/estrategia-cluster-consolida-a-medellin-como-territorio-competitivo-y-sostenible/> Calatayud, A., & Montes, L. (2021). Logística en América Latina y el Caribe: Oportunidades, desafíos y líneas de acción. *Logística En América Latina y El Caribe: Oportunidades, Desafíos y Líneas de Acción*. <https://doi.org/10.18235/0003278>
- Camila Carvajal Oquendo, Maria Alejandra Arias, Andres Aunta, J. C. M. (2016). Articulación de actores para implementar políticas de desarrollo y paz. *La Nación, Grupo Nación*. Retrieved from <https://www.nacion.com/opinion/foros/deporte-desarrollo-y-paz/ZYFGOK342RCXTPJSXJLTUPMDWM/story/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Industrial Uniforme económicas. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*, 2–693.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). Encuesta Nacional Logística 2018. *Departamento Nacional de Planeación*, 110(9), 1689–1699.
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *CONPES 3982 POLITICA NACIONAL DE LOGÍSTICA*.
- DNP. (2015). Encuesta Nacional de Logística resultados nacionales 2015. *Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan Di RSUD Kota Semarang*, 3, 103–111.
- Osorio, V. C. (2007). *Tesis Licenciatura en Sociología Espacios de innovación : estudios de caso de las Mesas Sectoriales Virginia Osorio Cabrera*.
- Parra, L., Gutiérrez, J. y Longhurst, S. (2014). Estrategias participativas para internacionalizar el territorio. Miradas desde América Latina y Europa. *Cuadernos Para La Internacionalización de Las Ciudades*, 122.
- Pike, A., Marlow, D., McCarthy, A., O'Brien, P., & Tomaney, J. (2015). Local institutions and local economic development: The Local Enterprise Partnerships in England, 2010-. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 185–204. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu030>
- Schroeder, Roger, Meyer Susan, R. J. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES*.
- Shuman, J., & Twombly, J. (2010). Collaborative networks are the organization: An innovation in organization design and management. *Vikalpa*, 35(1), 1–13.

<https://doi.org/10.1177/0256090920100101>

7. ANEXOS

Anexo A

Actores que conforman una Mesa Sectorial



Fuente: Tomado de <https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mesasSectoriales.aspx>

Anexo B

Marco Legal

Norma/comunicado	Objeto	Año
Ley 218 de 1995 “Ley Páez”	La ley Paéz surgió como respuesta a la zona afectada por el fenómeno natural comprendida dentro de la Jurisdicción Territorial de los Municipios de los Departamentos de Cauca y Huila., Estarán exentas del impuesto de renta y complementarios las nuevas empresas Agrícolas, Ganaderas, Microempresas, establecimientos Comerciales, Industriales, Turísticos, las compañías exportadoras y Mineras que no se relacionen	1995

	con la exploración o explotación de hidrocarburos, que se instalen efectivamente en la zona afectada por el sismo y avalancha del río Páez, y aquellas preexistentes al 21 de junio de 1994 que demuestren fehacientemente incrementos sustanciales en la generación de empleo, siempre que estén localizadas en los municipios señalados	
Ley 905 de 2004	En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004)	2004
Documento CONPES 3866	POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO-PDP Desarrollar instrumentos que apunten a resolver fallas de mercado, de gobierno o de articulación a nivel de la unidad productora, de los factores de producción o del entorno competitivo, para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados	2016
Documento CONPES 3973	Concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por USD 24 millones, o su equivalente en otras monedas, destinado a financiar el programa de apoyo a la diversificación e internacionalización de la economía colombiana	2019
Circular Externa No.02-4	Establece paso a paso la Metodología de Articulación para la Competitividad- Arco	2019
Documento CONPES 3982	POLÍTICA NACIONAL DE LOGÍSTICA-PNL	2020

	Promover la intermodalidad en el transporte y la facilitación del comercio para reducir costos y tiempos logísticos para impulsar la competitividad del país	
Plan de Desarrollo Departamental: Cauca 2020-2023, numeral 3.5.3. Aporte de la innovación productiva en la generación de empleo, competitividad y prosperidad	La innovación en los sectores productivos se refiere a —la capacidad de los empresarios de generar nuevos negocios o de transformar los existentes, con base en una gestión avanzada del conocimiento, el desarrollo del talento humano y la calidad y productividad, con el objetivo de crear valor al cliente y competir con éxito en los mercados globalesl. (Bernal C.E., Introducción a la gestión del conocimiento y la innovación, 2006).	2020-2023
Decreto 250 del 2021- Gobernación del Cauca	Por medio del cual se crea la mesa campesina, social, popular y comunitaria del Departamento del Cauca	2021
Decreto 132 de 2021- Gobernación del Cauca	Por el cual se modifica la organización y el funcionamiento de la Comisión Regional de Competitividad e Innovación -CRCI del departamento del Cauca	2021
Comunicado de Prensa de la Cámara de Comercio del Cauca: Futurexpo 2021, un mundo de oportunidades para la empresa caucana	Futurexpo, es una gran oportunidad para los empresarios caucanos y “una apuesta muy importante para reactivar el departamento y dinamizar la economía regional”.	2021
Documentos CONPES 4085	POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO REGIONAL El objetivo de esta política es avanzar hacia el cierre de la brecha tecnológica de Colombia, estableciendo un trabajo articulado entre los departamentos y la nación, que busque profundizar la conexión del país con el mundo y, en	2022

	<p>particular, la internacionalización de las actividades productivas de las regiones, con el fin de incrementar la productividad, las exportaciones y la inversión, y lograr así mayores niveles de prosperidad y bienestar para los colombianos. En este sentido, la internacionalización se presenta como</p> <p>un medio para acelerar el progreso y el crecimiento de los diferentes territorios de la economía colombiana.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo C

Encuesta dirigida a las empresas prestadoras de servicios logísticos-PSL en el departamento del Cauca



ENCUESTA PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS-PSL EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Elaborada por: Grupo de Investigación Polinomía
Semillero de competitividad territorial
Universidad del Cauca

Presentación

Buenos día/tardes. Mi nombre es Daniela Gutiérrez Tenorio pertenezco al equipo de investigación del grupo POLINOMÍA de la Universidad del Cauca. Estamos llevando a cabo una encuesta sobre servicios logísticos a empresas usuarias y prestadoras que tiene como objetivos realizar el inventario actual de servicios logísticos en el Cauca e identificar la mejor forma de articulación multi-actores para la internacionalización de las empresas caucanas. Para que dicho estudio sea efectivo requerimos información valiosa de su parte, por lo que le solicito su atención para responder algunas preguntas. La encuesta tomara de treinta a cuarenta minutos en terminarse. Le puedo asegurar que la información que va a proporcionar será tratada de manera confidencial y solo para fines académicos por el equipo de investigación, ¿desea usted participar? *(si la respuesta es positiva por favor firme el consentimiento informado a continuación, y entonces continúe la encuesta).*

Como participante usted dispone de ciertos derechos, como:

1. Aceptar voluntariamente a participar en esta investigación.
2. Rechazar el participar en parte o completamente sin ninguna consecuencia negativa.
3. Retirarse de la participación en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa.

Al aceptar a participar usted verifica que:

1. Usted tiene 18 años o más.
2. Usted ha comprendido la información escrita arriba.
3. Usted voluntariamente acepta participar en la investigación.
4. Usted acepta completar la tarea por usted mismo y responderá las preguntas honestamente.
5. Usted comprende que es libre de retirarse de la participación en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa.

Si usted tiene preguntas sobre este estudio o comentarios/sugerencias sobre su participación en esta investigación, por favor contacte a Mónica Sinisterra (msinisterra@unicauca.edu.co) directora del proyecto de investigación. Si usted acepta los términos anotados arriba por favor firme su nombre abajo, firma, cédula y nombre de la empresa, ya que la Universidad del Cauca y el grupo de investigación actúa bajo la ley 1581 de 2012 la cual constituye el marco general de la protección de los datos personales y confidencialidad en Colombia.

Agradecemos la atención y colaboración prestada para esta investigación

CONSENTIMIENTO

FECHA: _____
Nombre del participante: _____
Firma: _____
Cédula de Ciudadanía No: _____
Nombre de la empresa: _____



•

Para iniciar es necesario, tener en cuenta algunos conceptos básicos:

La logística, es definida en la Encuesta Nacional de Logística- ENL (2020) y la Política Nacional de Logística- PNL (2020) como el conjunto de procesos de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo de bienes, servicios e información, y a su vez, también controla la infraestructura y los servicios relacionados. Por tanto, plantean que un adecuado desempeño logístico empresarial permite aumentar la productividad empresarial mediante la minimización de costos y la reducción de tiempos, así como de la mejora en los niveles de calidad de servicio al cliente. Actualmente, de acuerdo a la PNL 2020 (DNP, 2020) las actividades del sector logístico del país se concentran principalmente en almacenamiento, transporte y distribución, así la medición de la operación logística se concentra en la identificación de los principales indicadores de productividad y eficiencia en los procesos de dichas actividades.

Empresas Prestadoras de Servicios Logísticos -PSL. Son Empresas activas registradas en la Cámara de Comercio del Cauca, dentro de la categoría de organización jurídica y con perfiles de actividades logísticas determinadas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), las cuales corresponden a transporte, distribución, gestión de inventarios y almacenamiento, empresas de todos los tamaños desde la perspectiva de oferta de servicios logísticos. De acuerdo a la ENL 2015 (Departamento Nacional de Planeación-DNP, 2015), son aquellas empresas que integran la prestación de servicios especializados para la cadena de abastecimiento adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, estas últimas conocidas como operadores logísticos. Para estas empresas “la logística es el negocio” (DNP, 2018)

Concepto y acciones de logística verde ¹

LOGISTICA VERDE	Acciones
Las empresas PSL han incorporado en el proceso logístico el componente de sostenibilidad ambiental, las empresas trabajan en proyectos de eficiencia ambiental y han establecido acciones para hacer una logística sostenible. Por tanto, el desarrollo de proyectos de eficiencia ambiental por parte de las empresas, es decir, incorporación de logística verde en su actividad económica, indica que dichas empresas que la desarrollan han alcanzado un nivel de desarrollo logístico avanzado.	<ul style="list-style-type: none"> Uso de vehículos alternativos (eléctricos o bicicleta) Uso de combustibles alternativos para la flota de transporte Logística de reversa Reducción de las emisiones de CO2 Manejo eficiente de la energía en los centros de distribución Mejoramiento de transporte y programación de muelles Desarrollo de empaques o envases reutilizables
Logística de reversa o inversa	Acciones
Logística de reversa para la recuperación de materiales de desperdicio	<ul style="list-style-type: none"> Rutas de aprovechamiento Recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos Procesos de retorno de excesos de inventario Devoluciones de clientes productos obsoletos e inventarios estacionales

Preguntas

En las preguntas organizadas en la siguiente tabla marque con una X la opción que se adecua más según su experiencia, y escriba libremente en el espacio generado por la columna "¿Cuál?" cuando lo requiera su respuesta.

Preguntas	Opciones de respuesta			
1. ¿Cuál actividad del sector logístico realiza su empresa?	Abastecimiento	Transporte	Distribución	Otros servicios/ actividades de apoyo ¿Cuál?:
2. ¿Usted fabrica y exporta algún componente, producto o servicio el cual sea parte de la producción de una empresa en otro país?	Si	No		
3. ¿Su empresa realiza de actividades de comercio exterior?	Si	Importaciones	Otra	
	No	Exportaciones	¿Cuál?:	
4. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan en la ejecución de las diferentes operaciones logísticas de su empresa?	Altos costos de transporte			
	Infraestructura deficiente e insuficiente			
	Robos, delincuencia y actividades criminales			
	Sobrecosto en manejo de contenedores			
	Falta de talento humano en logística			
	Congestión urbana			
	Insuficiencia de zonas logísticas y alto costo de bodega			
Normativas				
Otra				¿Cuál?:
5. ¿Ha implementado en los últimos años acciones de innovación en la prestación de servicios y procesos logísticos, como la incorporación de nuevas ideas, proyectos y soluciones innovadoras y colaborativas que contribuyan a la excelencia de la cadena de valor? (por ejemplo: actividades de logística nocturna, estrategia de logística urbana, desarrollo de prácticas colaborativas, entre otros)	Si	No	¿Cuál?:	

6. ¿Viene trabajando con proyectos de eficiencia ambiental, acciones para una logística sostenible, es decir acciones de logística verde- logística de reversa?	Sí	No	¿Cuál?:
7. La visión de su empresa como prestadora de servicios logísticos está enfocada principalmente en el componente:	Flexibilidad		
	Rapidez y cumplimiento "Just in time"		
	Colaboratividad entre empresas- integrar Cadenas Globales de Valor		
	Mejorar control de tiempos, operación y costos		
	Inversión e infraestructura		
	Ofrecer e innovar nuevos servicios		
8. Considera que el cumplimiento de sus entregas completas, sin daños, a tiempo y con documentación perfecta, es:	Bajos precios		
	O	¿Cuál?:	
	tr		
	a		
9. ¿Su empresa cuenta con tercerización de los y actividades logísticas que ofrece, ya sea con proveedores externos o con una combinación entre ejecución interna y tercero?	Alto		
	Medio		
	Bajo		
	Si su respuesta fue medio o bajo, ¿Cuál es el aspecto que más lo dificulta?:		
10. ¿Cuál es el principal reto que ha identificado para su empresa y para el departamento del Cauca en tema de logística?	Respuesta:		
11. ¿La empresa trabaja en alianza con alguna otra empresa del mismo departamento o del país?	Sí	No	¿Cuál actividad terceriza?
12. ¿Los usuarios del sector logístico de la actividad que su empresa ofrece, de cuál sector económico del departamento hacen parte?	Moda		
	Turismo		
	Agroindustria		
	Metalurgia		
	Químicos y ciencias de la vida (cosméticos, aceites, colorantes, extractos naturales entre otros)		
	Infraestructura		



	Industrias 4.0	
13. Considera que, de acuerdo a la actividad productiva que su empresa realiza, ¿tiene exceso de capacidad de planta para ofrecer más servicios; aproximadamente en qué porcentaje podría extenderlos?	Si	No
	¿Cuál es el porcentaje?	

Fuente: Elaboración propia

Anexo D

Aplicación de la estadística inferencial

El tamaño de la muestra se halla aplicando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

En donde:

N: población

n: tamaño de muestra

z: valor de puntuación crítico ubicado en la tabla de distribución normal al utilizar un nivel de confianza

e: margen de error 5%

Nivel de confianza: 95%

p: 0,05 valor de probabilidad de acuerdo al nivel de confianza, q: 1-p

Primero se debe encontrar el valor de z en la tabla estadística de distribución normal, ya que:

Nivel de significación $\alpha = 100\% - 95\% = 0.05$

$z (1 - \alpha/2)$ (2)

= z (1 - 0,05/2)

= z (0,9750) Entonces de acuerdo a la ubicación de 0.9750 en la tabla de la distribución normal el valor de z=1,96

Reemplazando en la ecuación (1)

$n = \frac{(579) (1,96)^2 (0,5 \cdot 0,5)}{(0,05)^2 (579-1) + [(1,96)^2 (0,5 \cdot 0,5)]} = 232$

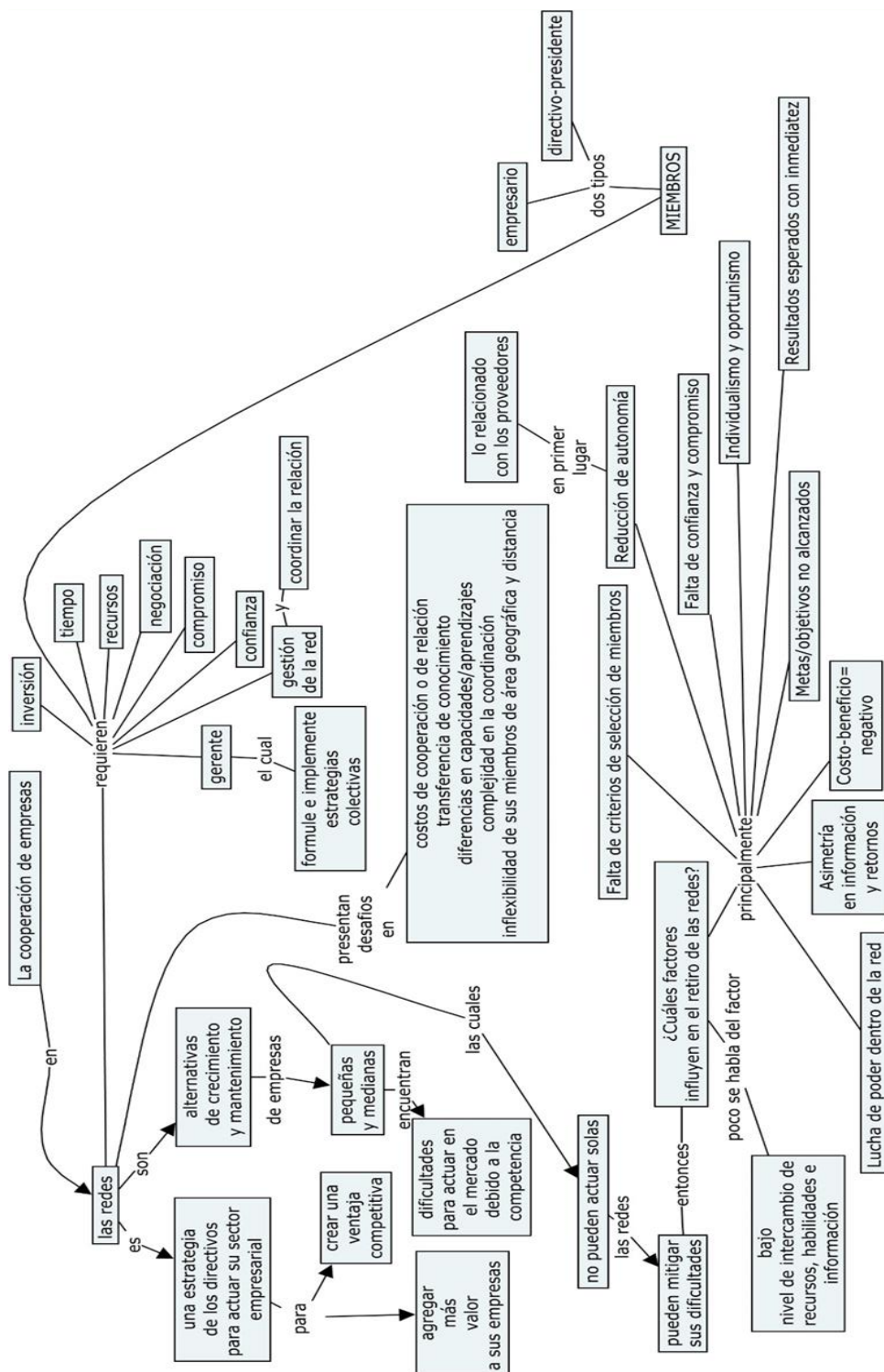
Tamaño de la muestra representativa:

n = 232 empresas caucanas prestadoras de servicios logísticos deben ser encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Anexo E

Visión Networking: síntesis sobre la cooperación y redes de empresas



Fuente: Elaboración propia con base a Shuman & Twombly (2010)

Anexo F

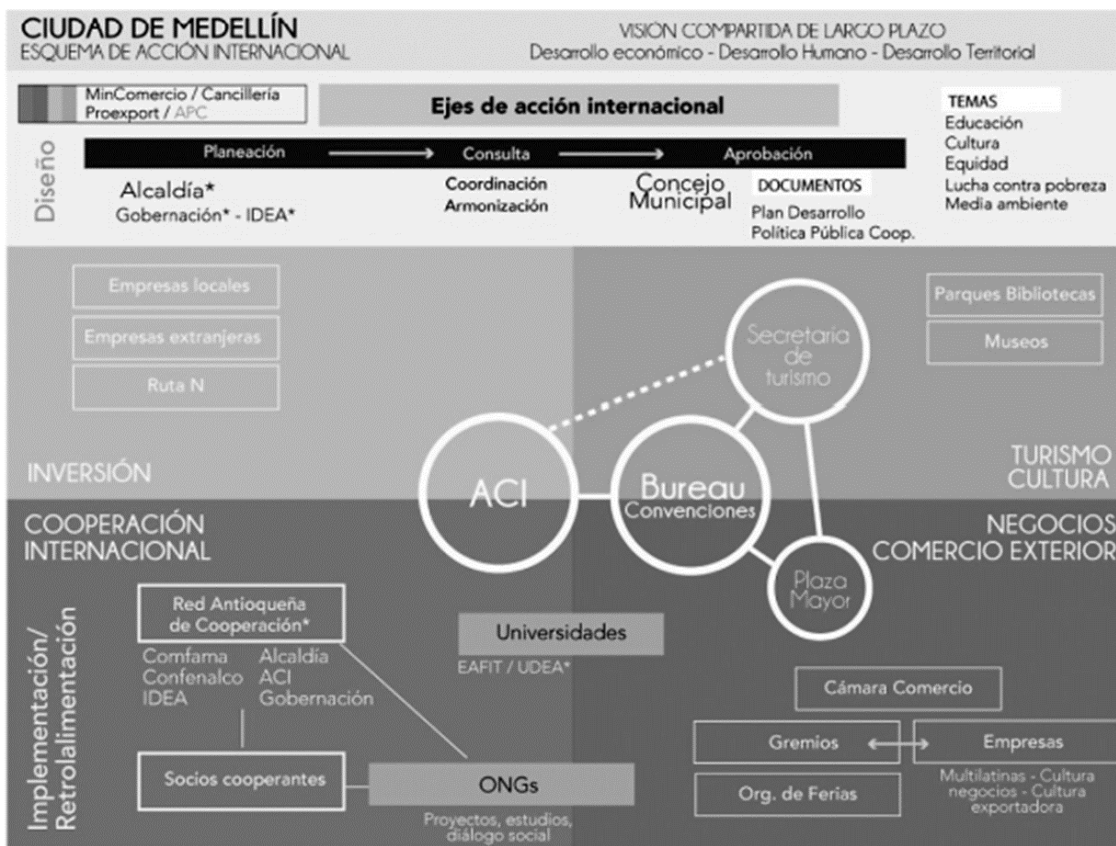
Internacionalización de un territorio o ciudad: tabla de tipos de actores que deben dialogar

Sector	Tipo de Actor
Sector social y ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos en general, residentes en la ciudad • Organizaciones de la sociedad civil (ONGs, OSC, fundaciones, etc.) • Grupos comunitarios (comités vecinales, organizaciones de mujeres, jóvenes, retirados, etc.) • Comunidades de migrantes • Visitantes de la ciudad • Ciudadanos nacidos en la ciudad pero que residen el exterior
Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas nacionales y extranjeros • Gremios empresariales (cámaras de comercio e industria) • Gremios del sector turismo y de servicios • Organizaciones de trabajadores
Sector Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones y cooperantes internacionales presentes en la ciudad • Representaciones diplomáticas y consulares • Centros culturales extranjeros
Sector académico y cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades, institutos y centros de investigación • Asociaciones de escuelas • Intelectuales • Centros de enseñanza de lenguas extranjeras • Centros y museos culturales extranjeros
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Periodistas en medios de comunicación locales (prensa escrita, radio y TV) • Periodistas en medios nacionales • Corresponsales de medios extranjeros
Otros niveles de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones del gobierno nacional relacionadas (Ministerios) • Dependencias de gobierno intermedio (estatal provincial, departamental) • Órganos legislativos (regionales, nacionales)
Otras dependencias del gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde o máxima autoridad ejecutiva del gobierno local • Secretarios o miembros del gabinete local • Otras dependencias relacionadas del gobierno local • Legislativo local (asamblea, concejales)

Fuente: Tomado de Parra, L., Gutiérrez, J. y Longhurst, S. (2014, pp 83)

Anexo G

Mapa de actores de la acción de internacionalización de Medellín



Fuente: Tomado de Parra, L., Gutiérrez, J. y Longhurst, S. (2014, pp 95)

Anexo H

Formato de requerimientos de usuarios/posibles usuarios de la Mesa de Internacionalización del Cauca

A continuación, a partir de una especie de encuesta se expone el tipo de información que busca recolectar el formato sobre los requerimientos demandados por las empresas usuarias para entrar a hacer parte de la Mesa de Internacionalización del Cauca. Seleccione con una X o ✓ el requerimiento que considere necesario para que su empresa llegue a ser usuaria de la Mesa, en caso de considerarlos todos, selecciónelos en su totalidad, y enumérelos en la columna correspondiente de orden ascendente a descendente (1, 2, 3...) con el fin de que podamos captar la priorización de sus requerimientos y cuáles son los primeros que requeriría vitales para ser participe.

Enumeración en orden ascendente a descendente	Requerimiento	
	Formación en idiomas	
	Financiación (crédito, inversión, apalancamiento)	
	Reconocimiento y certificaciones	
	Seguridad	
	Formación en exportaciones	
	Fomento de cultura exportadora en su empresa	
	Subsidios	
	Exenciones tributarias	
	Exenciones normativas	
	Formación en marketing	
	Fomento y preparación en innovación	
	Dotación de insumos	
	Dotación de tecnología	
	Formación en logística	
	Garantías	

	Confianza y compromiso, por parte de la Mesa y las demás empresas que se integrarán	
	Participación asegurada en todo tipo de macro ruedas y eventos que se organicen en la región y en el país	
	Ayudas en el acceso a educación superior de empleados y directivos	
	Información de primera mano que pueda afectar al sector productivo y a su empresa	
	Trámites más rápidos	
	Derecho a toma de decisiones en la Mesa	
	Oportunidades de escalafonar dentro de la dirección y ocupar cargos importantes dentro de la Mesa	
	Rendimientos y utilidades en cifras	
	Mayor regulación en cuanto competencia leal y perfecta dentro de los sectores	
	Asesoramiento abierto en cuanto a temas y disposición de tiempo	
	Seguimiento, evaluación y vigilancia constante al desarrollo de la Mesa y a sus directivos	
	Socialización obligatoria trimestral, semestral, anual de los resultados cualitativos y cuantitativos arrojados por la formación y desarrollo de la Mesa	
	Información simétrica y transparente sobre la organización, financiación, recursos y demás alianzas detrás de la Mesa	
	Pedagogía	
	Flexibilidad en cuanto a horarios y lugares de reuniones y capacitaciones	
	Representatividad de su empresa en el sector	
	Gratuidad-sin costos los cuales asumir	
	Existencia continua de foros y Ponencias de carácter internacional	
	Democracia en la selección de empresas y de sus representantes	
	Elección y establecimiento en la renovación, adición o anulación de los criterios para articularse con otras empresas y actores de la Mesa	
	Procesos de evaluación y comparación de todas las empresas integrantes de la Mesa (benchmarking)	
	Facilitación en procesos de comunicación	
	Fomento y aplicación de la digitalización en el desarrollo de la Mesa	

	Solicitud y fortalecimiento de infraestructura vial urbana y rural del departamento	
	Reducción de uno o varios componentes del costo logístico que asumen las empresas en el departamento	
	Trabajo en propuestas de creación de nuevos clústers en el departamento	
	Capacitación y aplicación de networking	
	Programas en emprendimiento	
	No existencia de barreras de salida de la Mesa	
	Riesgos equitativos y compartidos en toda la red	
	Otros requerimientos, ¿cuáles considera debemos conocer?:	

Fuente: Elaboración propia

Anexo I

Formato de experiencias empresariales de los usuarios/ posibles usuarios de la Mesa de Internacionalización del Cauca

Objetivos del formato

- I. Evaluar la experiencia de la empresa para conocerla al momento en que ingrese a la mesa
- II. Identificar las experiencias de las empresas y así dar paso a la posible articulación de las mismas
- III. Lograr reconocer ¿qué les hace falta a las empresas para internacionalizarse?
- IV. Buscar soluciones para resolver problemas de articulación entre las empresas de la región

Marque con una X la casilla correspondiente a su respuesta, y conforme a ella escriba dentro de la casilla respondiendo el ¿por qué? O iustificación de la misma

Pregunta	Respuesta		
	Si	No	¿Por qué?
1. ¿Se he articulado a otra u otras empresas de la región o del país para exportar conjuntamente?			
2. ¿Cree que el proceso de articulación para la internacionalización de las empresas de la región es rápido?			
3. ¿Su empresa se ha interesado o se encuentra interesada actualmente en el proceso de exportación?			
4. ¿Ha participado en capacitaciones y programas de preparación para la exportación brindados por la Cámara de Comercio?			
5. ¿Ha asistido a socializaciones del programa de internacionalización de la región, o Ruta Exportadora Cauca?			
6. ¿Su empresa actualmente fomenta y trabaja sobre la cultura exportadora?			
7. ¿Cuenta con personal y talento humano bilingüe?			
8. ¿Su empresa actualmente fomenta y genera espacios que permitan conexiones comerciales y empresariales con otras empresas de la región/ del país o del mundo?			
9. ¿Ha participado en macro ruedas			

internacionales al menos alguna vez?			
10. ¿Ha hecho parte de alguna cadena productiva de gran potencial para el departamento?, como lo son los proyectos del aguacate, la piña, la lima ácida y el limón Tahití			
11. ¿Su empresa hace parte de alguno de los clústers conformados en la región?			
12. ¿Su empresa está localizada o hace parte de la zona franca del Cauca/zona especial?			
13. ¿Tiene desarrollada o está desarrollando una especie de estrategia para internacionalizar su empresa?			
14. ¿Actualmente hace parte o alguna vez hizo parte de una cadena global de valor-CGV?			
15. ¿Ha establecido estrategias de comunicación empresarial nacional, internacional o ambas?			
16. ¿Su empresa desarrolla o ha desarrollado estrategias de atracción IED?			
17. ¿Ha incorporado programas de diversificación productiva?			
18. ¿Ha incorporado programas y estrategias de innovación?			

Fuente: Elaboración propia