

**MEMORIA METODOLÓGICA DE LA CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN
EXPORTADOR A LA PYME ANTIOQUEÑA GRUPO ACTI S. A. S. EN EL MARCO
DEL PROGRAMA ANTIOQUIA EXPORTA MÁS**

RICARDO HERNÁNDEZ VELÁSQUEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
MEDELLÍN
2017**

**MEMORIA METODOLÓGICA DE LA CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN
EXPORTADOR A LA PYME ANTIOQUEÑA GRUPO ACTI S. A. S. EN EL MARCO
DEL PROGRAMA ANTIOQUIA EXPORTA MÁS**

RICARDO HERNÁNDEZ VELÁSQUEZ

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR
AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

ASESORA TEMÁTICA: RAQUEL ROLDÁN YEPES, MSC.

ASESORA METODOLÓGICA: MÓNICA HENAO CÁLAD, PHD, MSC.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
1. MARCO CONCEPTUAL ACERCA DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	9
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
2.1 FASE 1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	14
2.2 FASE 2. PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO	14
2.3 FASE 3. PLAN DE ACCIÓN	15
3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	16
3.1 FASE 1. ANÁLISIS DE POTENCIAL EXPORTADOR	16
3.2 FASE 2. PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO	17
3.3 FASE 3. PLAN DE ACCIÓN	19
4. CONCLUSIONES	21
5. RECOMENDACIONES	23
5.1 PARA LA PYME GRUPO ACTI S. A. S.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.2 PARA EL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS	24
6. LOGROS Y DIFICULTADES EN EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA	25
6.1 LOGROS	25
6.2 DIFICULTADES	25
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

Tabla 1. Componentes para el análisis de mercados internacionales	15
Tabla 2. Selección de mercados	18
Tabla 3. Matriz DOFA	19
Tabla 4. Estrategias DOFA	20

RESUMEN

El propósito de esta consultoría fue diseñar el plan exportador para la microempresa antioqueña Grupo Acti S. A. S., productora y comercializadora de la bebida energizante ZOU. Dicha consultoría forma parte de la estrategia del Grupo Antioquia Exporta Más (consultorio en comercio exterior conformado por instituciones públicas y privadas como Procolombia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Universidad EAFIT, Institución Universitaria ESUMER, entre otras), que le apuesta al fortalecimiento de las pymes con potencial exportador y, con ello, a contribuir a un incremento significativo de las exportaciones no minero-energéticas de Colombia.

El desarrollo del ejercicio permitió evidenciar que si bien el departamento de Antioquia cuenta con pymes cuyo potencial exportador es latente, esta clase de empresas enfrenta una serie de dificultades y barreras de tipo administrativo, comercial, financiero, entre otras, que les impiden ser competitivas no solo en el ámbito local, sino en el internacional, lo que justifica plenamente el importante papel que juegan diversas organizaciones público-privadas de apoyo empresarial que apalancan su gestión y hacen posible un crecimiento sostenible.

El plan exportador se convierte en una herramienta de gestión sencilla, flexible y eficiente, sumamente importante para los empresarios exportadores, por cuanto les permite aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial y ajustarse a las exigencias de la globalización.

El Grupo Acti S. A. S. es una pyme joven con domicilio en Medellín, pero presente en más de 15 ciudades de Colombia. Brinda un concepto saludable materializado en una bebida energizante tipo *shot* y sin calorías, elaborada con extractos naturales de guaraná, assaí y té verde. En la actualidad tiene un mercado local en consolidación y capacidad técnica para la incursión en mercados internacionales.

Palabras clave: plan exportador, pymes, estrategia de internacionalización, exportaciones, bebidas energizantes.

INTRODUCCIÓN

El comercio exterior colombiano es altamente dependiente del sector minero-energético. Por lo tanto, el comportamiento de caída de las exportaciones en general es el resultado de la tendencia decreciente de las cotizaciones del petróleo, que lleva a que en este mercado se consolide un exceso de oferta global. Otros bienes importantes para la canasta exportadora colombiana, como carbón, ferroníquel y café, también han registrado una prolongada caída en sus precios.

De acuerdo con lo reportado por el DANE (2016) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016), las exportaciones en el mes de enero de 2016 disminuyeron en 36,6 % respecto a igual período de 2015 debido, entre otras, a menores ventas del sector de combustibles y productos de la industria extractiva, con una caída de 46,9 %, y, asimismo, a las menores exportaciones agropecuarias, con una caída de 30,7 %.

Lo anterior pone en evidencia el deficiente desempeño de la economía colombiana y deja claro que el país tiene una gran dependencia minero-energética dentro del total de sus exportaciones. Antioquia no es ajena a este comportamiento, pues desde el año 2001 sus exportaciones como porcentaje del PIB han venido disminuyendo (DANE, 2016). Este panorama invita a reemplazar y aumentar la oferta exportadora potenciando otros sectores más promisorios, y aquí el departamento juega un papel importante, ya que en materia de comercio exterior se ha caracterizado por ser dinámico y por tener una importante participación en el total de exportaciones del país (ocupa en la actualidad el primer puesto) (DANE, 2016).

Según datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2015), en el sector privado las pymes vienen destacándose por su participación en el total de empresas, por el empleo generado en la industria manufacturera (46,1 %), por el valor exportado (25 %) y por el número de empresas exportadoras (49 %), lo que da cuenta de su gran importancia en la economía del departamento. Para el año 2018 se espera llevar las exportaciones no minero-energéticas a USD 30.000 millones y que Antioquia represente el 15,7% (USD 4.726) (Grupo Antioquia Exporta Más, 2015).

El Grupo Antioquia Exporta Más, iniciativa, como ya se dijo, conformada por reconocidas instituciones públicas y privada del país, nace precisamente para enfrentar este reto; su propósito es liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora por medio de diferentes herramientas, entre estas, el plan exportador para pymes cuyas exportaciones no excedan los USD 20.000; en dicho plan participan expertos consultores y estudiantes de posgrado de la Universidad EAFIT para contribuir al crecimiento económico del país desde el apalancamiento de una cultura exportadora.

Este documento corresponde a la memoria metodológica de la consultoría realizada a la pyme antioqueña Grupo Acti S. A. S., radicada en Medellín y creada en el año 2104, productora y comercializadora de la bebida energizante tipo *shot* cuyo nombre comercial es ZOU (la bebida es funcional e innovadora y tiene altos estándares de calidad). Esta

pyme, que en la actualidad cubre varias ciudades del país, como Medellín, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena, entre otras, tiene como objetivo en el corto plazo la incursión en el mercado internacional, específicamente en el de los Estados Unidos, en adelante EE. UU., país en el que cuenta con socios inversionistas que pueden apalancar su estrategia de internacionalización.

Tomando como referencia el diagnóstico de internacionalización de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia practicado al Grupo Acti S. A. S., se encuentra que la empresa presenta un estado de madurez en general y que por área o proceso se puede ubicar en una etapa de consolidación. Sin embargo, algunos factores requieren especial atención en el corto plazo, por cuanto son considerados altamente críticos para avanzar en el objetivo de incursión en mercados externos: la planeación estratégica, las finanzas, la definición de la ventaja competitiva y un estudio más a fondo de la competencia. De igual manera, el empresario no debe descuidar aspectos tan importantes como los requisitos legales, el plan comercial, el mercadeo, la publicidad, la logística y la estrategia de precios, además de todo lo relacionado con el empaque y el embalaje.

La pregunta central planteada para el desarrollo de la consultoría fue la siguiente: ¿cómo debe el Grupo Acti S. A. S. incursionar en el mercado internacional en el marco de una estrategia regional?

El alcance de este trabajo abarcó el diagnóstico y el análisis del potencial exportador, así como la posterior creación de un plan de acción que detalla la implementación de la estrategia de internacionalización resultante de una previa selección de mercados y de la evaluación de variables comerciales, logísticas, entre otras; de tal forma que el empresario tenga este documento como una herramienta para tomar decisiones de ajuste a la estrategia corporativa antes de incursionar en los mercados internacionales.

El objetivo principal del trabajo de grado fue diseñar el plan exportador de la microempresa asignada con base en los lineamientos propuestos por el Grupo Antioquia Exporta Más, y así contribuir a su fortalecimiento y competitividad. Este objetivo se logró gracias al seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos soportados:

1. La revisión de literatura, en la que fueron abordadas las teorías que soportan los conceptos fundamentales de una estrategia de internacionalización y que indican las opciones más adecuadas de incursión de la empresa a los mercados externos.
2. El análisis de la situación actual de la microempresa basado en el diagnóstico previo de sus procesos administrativos, productivos y comerciales para determinar su potencial exportador.
3. Y por último, la aplicación de la metodología de intervención y consultoría propuesta por el Grupo Antioquia Exporta Más y de algunas herramientas del Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad EAFIT para contribuir a la estructuración de su estrategia de internacionalización, a la selección de los mercados objetivo (alterno y contingente) más idóneos para el desarrollo de dicha

estrategia y, así mismo, a la definición de las tácticas para la incursión de la pyme en los mercados externos.

Los resultados de dicha consultoría, como se expresó anteriormente, se presentan a manera de memoria metodológica, la cual describe el proceso seguido con la pyme; y que se inició con la validación del diagnóstico de internacionalización Plan Exporta de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y continuó con el desarrollo de la metodología propuesta por el Grupo Antioquia Exporta Más, que plantea tres fases:

- Fase 1: Análisis del potencial exportador.
- Fase 2: Preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo.
- Fase 3: Plan de acción.

Cada una de estas fases estimaba visitas periódicas al empresario para recopilar información y corroborar diagnósticos. Posterior a este desarrollo e intervención se procedió con el análisis de la información recogida para la construcción del plan exportador de la empresa. Es importante destacar que este documento fue compartido y socializado con el empresario y puesto a su servicio, de tal forma que se convierta en hoja de ruta y se ajuste a los nuevos requerimientos empresariales para una estrategia de internacionalización y con ello lograr una expansión sistemática y planeada, además de una incursión en mercados externos acertada y sostenible.

La presente memoria metodológica, además de su introducción, contiene seis apartados que dan cuenta detalladamente del desarrollo de la consultoría realizada: el marco conceptual, que reúne los conceptos relacionados con el tema de la internacionalización aportados por autores reconocidos; los aspectos metodológicos seguidos para alcanzar el objetivo propuesto; la presentación y análisis de resultados; las conclusiones del ejercicio; las recomendaciones para la empresa y el Grupo Antioquia Exporta Más; y, por último, los logros y dificultades en el desarrollo del proceso.

1. MARCO CONCEPTUAL ACERCA DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para poder abordar el tema de la incursión en mercados internacionales de manera acertada era necesario conocer fundamentos administrativos que permitieran desarrollar y analizar el diagnóstico empresarial y diseñar el plan exportador; para esto fueron abordados los conceptos de estrategia, internacionalización, modos de entrada y exportaciones, los cuales serán presentados a continuación breve y rigurosamente luego de consultar a los autores más reconocidos.

Cuando se habla de conocer procesos de internacionalización es indispensable saber que estos están íntimamente ligados al tema de estrategia, que en palabras de Andrews (1977) se define como el recurso más importante del director general y presenta cuatro componentes principales: las oportunidades que ofrecen los mercados en los que se decide actuar; los recursos y competencias de los que dispone la empresa para desarrollar la actividad comercial; los valores y aspiraciones personales, de los líderes, como determinantes en la implementación de la estrategia; y, por último, el reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas y a otros sectores de la sociedad, razón de ser de la actividad económica.

Por su parte, Porter (1990) define la estrategia como la creación de un posicionamiento de valor único y exclusivo; ejemplo de ello es el desarrollo de actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, de actividades similares, pero de forma diferente y mejorada.

Collis (2008) afirma que todos los ejecutivos deben reconocer la necesidad de contar con una declaración de estrategia simple, clara y sucinta que todos en la organización puedan interiorizar y usar como punto de referencia cuando sea necesario para la toma de decisiones. La declaración de la estrategia debe empezar por los objetivos que se pretenden lograr y por el alcance, que determina los límites del negocio en el saber hacer y en la ubicación geográfica; de esto se infiere que las organizaciones deberán tener claro si su capacidad y objetivos implican los mercados extranjeros.

La estrategia también consiste en llevar a cabo acciones o movimientos que respondan a un enfoque diseñado por la alta gerencia con el objetivo de conseguir los mejores resultados para la organización (Thompson y Strickland, 1999).

De lo anterior se puede inferir, entonces, que la estrategia es en esencia el modelo o patrón que rige y define a la organización, con el cual todo empresario dirige el camino de la empresa para el logro exitoso de objetivos de la mano de sus colaboradores. Esto se cumple si y solo si la estrategia se diseña, implementa y comunica de la manera adecuada.

En el mundo actual, los mercados internacionales deben estar incluidos en la estrategia corporativa, de tal forma que se aseguren la permanencia y la sostenibilidad; este es uno de los motivos para buscar la internacionalización. No obstante, otros factores son detonantes para que una empresa incluya en su agenda al comercio exterior como vía

de crecimiento y rentabilidad. Barber y Darder (2008) los clasifican en dos, los reactivos y los proactivos: los primeros son los factores *push*, asociados a dificultades en los mercados internos, y los segundos se relacionan con factores *pull*, asociados a motivaciones de crecimiento por parte de la empresa.

Tomando como base los conceptos de Root (1995) y Rialp (1999), la internacionalización de las empresas se puede definir como el conjunto de operaciones que construyen vínculos permanentes y estables entre aquella y los mercados internacionales a los que llega, lo que implica un proceso paulatino de inserción y crecimiento internacional. Welch y Wiedersheim (1980) no se alejan de este concepto al afirmar que la internacionalización es un movimiento hacia el exterior en las operaciones de una empresa; es decir que no es un proceso estático, sino uno que muestra la evolución de la actividad en los mercados extranjeros y que puede involucrar tanto a la gran empresa multinacional como a la pequeña empresa que se convierte en global desde su creación.

Estas últimas empresas se caracterizan, según Sigala y Mirabal (2011), por tener un proceso más acelerado y se identifican como “nuevas empresas internacionales o *born global*”; además, se destacan por tener una presencia importante en mercados extranjeros desde su nacimiento. Los factores que han impulsado la existencia de estas compañías son los siguientes: nuevas condiciones en mercados debido a la globalización; desarrollos tecnológicos en producción, transporte y comunicación; y mayores capacidades de los fundadores y emprendedores.

Las empresas, indiferente de su tamaño, cuentan con varios caminos para iniciar su actividad internacional y esto depende de una estrategia bien diseñada que ayude al empresario a encontrar la vía más adecuada, acorde al control que tendrá la firma en su actividad de comercio exterior, al riesgo que esté dispuesta a asumir y a los recursos que empleará en su expansión. Ahora bien, al hablar de los modos de entrada por medio de los cuales los empresarios pueden incursionar en los mercados externos, según Frynas (2011), tenemos las siguientes categorías:

- Exportaciones: Es el envío de productos o servicios desde el país de origen de la empresa hacia otros países seleccionados; constituye uno de los modos de internacionalización más frecuentemente usados y uno de los más comunes y simples para las pequeñas y medianas empresas.
- Licencias: Es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países por medio del cual la empresa de origen concede a la empresa extranjera el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico o un tanto por ciento sobre las ventas totales, sobre el beneficio o ambos.
- Franquicias: Son un tipo especial de licencia para la distribución al detalle en el que la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto o de un sistema estandarizado de operaciones y de *marketing* en el punto de venta. Es decir, en

ambos tipos de franquicia la empresa franquiciadora se ocupa de perfeccionar y estandarizar el sistema.

- Asociación internacional directa (*joint ventures*): Es un acuerdo contractual basado en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que no es un mero acuerdo, sino, más bien, una inversión directa. Se asume un mayor riesgo que con las otras alternativas, aunque no se controla todo el proceso de internacionalización.
- Operación propia: En este modo de entrada la empresa controla todo el proceso de internacionalización, por lo que el riesgo que asume es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción.

Teniendo en cuenta la información anterior, se deduce que para la pequeña empresa el modo de entrada más simple y expedito es el denominado “exportaciones”; conforme a lo expresado por Frynas (2011), existen tres categorías de exportación según el nivel de participación de la empresa:

- Participación experimental: Cuando la empresa tiene restricciones en el mercado.
- Actividad de participación: Cuando la compañía explora sistemáticamente oportunidades de mercado.
- Compromiso de participación: Cuando la compañía localiza sus operaciones en el mercado internacional.

El autor afirma además que las exportaciones pueden ser directas e indirectas: las primeras se dan cuando se tiene al cliente final en el mercado extranjero y las otras se presentan cuando se incursiona en mercados externos por medio de terceros.

Por otro lado, Andersen (1992) habla de cuatro etapas; en una de ellas la empresa no compromete grandes recursos y desconoce muchos de los procesos de la actividad exportadora (esta etapa se conoce como actividades no reguladas de exportación); otra de las etapas señaladas por Andersen es aquella en la que el proceso se hace vía representantes o agentes, por lo cual hay mayor compromiso, canales definidos y más conocimiento; una tercera etapa es el establecimiento de las subsidiarias de ventas en el extranjero, se asume un mayor control comercial y financiero, una cuarta etapa es el establecimiento de unidades de producción en el extranjero, etapa en la que la empresa ha logrado experiencia y además ha comprometido gran cantidad de recursos.

Bilkey y Tesar (1977) resaltan el modo de entrada de la exportación como un proceso no solo de innovación empresarial, sino como uno de aprendizaje a través del cual las organizaciones se familiarizan gradualmente con mercados y operaciones en el exterior. De esta manera, la empresa pasa por medio de diferentes etapas, que van desde el desinterés completo por los mercados exteriores hasta la inclusión de ellos en su estrategia, momento en el cual la empresa compromete recursos en forma gradual para la penetración y explotación de oportunidades de internacionalización.

Estos conceptos apuntalan la idea de la importancia de buscar salida a las empresas locales, en este caso las pymes, de tal forma que en procura de su expansión y crecimiento logren su consolidación, competitividad y sostenibilidad. De acuerdo con Johanson y Vahlne (1990), si un empresario pretende incursionar exitosamente en los mercados internacionales deberá, con gran rigor, ajustar su estrategia a las exigencias internacionales. Este autor, contempla cinco pasos en los que incurre una empresa en su carrera de internacionalización:

1. La empresa se desarrolla en su mercado nacional.
2. Se comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares.
3. Se emplean agentes independientes.
4. Se implantan filiales comerciales.
5. Se ponen en marcha las filiales productivas.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El trabajo se realizó en dos etapas: la primera, relacionada con el diseño de la estrategia de búsqueda y recuperación de información, permitió la construcción del marco teórico a la luz de los autores reconocidos que han generado conceptos sobre estrategia, internacionalización, modos de entrada y exportaciones, lo que permite estructurar y ordenar los fundamentos para abordar de manera acertada la segunda etapa, que es la intervención a la pyme antioqueña Grupo Acti S. A. S. La información fue consultada en libros, revistas, producciones académicas y bases de datos como SINBAD, Repositorio EAFIT, EBSCOhost Research Databases, Google Academics y otros portales especializados. Luego se revisó y analizó para extraer y recopilar los elementos fundamentales que estructuraron el marco teórico.

Aquí es importante mencionar que la empresa asignada forma parte activa del programa Plan Exporta, dirigido a la micro y pequeña empresa, del Consultorio de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. A este grupo de empresas con deseos de internacionalizarse, debidamente registradas y con su matrícula mercantil renovada, el consultorio les aplica el diagnóstico de internacionalización, insumo principal para la selección de las pymes para el programa de consultorías para el diseño del plan exportador del Grupo Antioquia Exporta Más.

La segunda etapa comprendió el desarrollo de las tres fases, diseñadas y probadas por el Consultorio de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, miembro creador del Grupo Antioquia Exporta Más. Los instrumentos con los que se recopilaron los datos fueron entrevistas semiestructuradas al gerente de la empresa, consultas a asesores de la Cámara de Comercio, consulta de datos en portales especializados como Procolombia, Colombian Trade, Veritrade, Euromonitor, Legiscomex, entre otros.

Para el análisis de selección de mercados se usó la “Guía de selección de mercados”, recomendada por docentes de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT. Esta guía es un derrotero usado por Procolombia para planes exportadores que permite detectar el orden de entrada a otros países clasificando los mercados en objetivo, alterno y contingente.

El procedimiento es práctico y sencillo: se parte de una lista larga de países cuyas características políticas, económicas y culturales, y especialmente sus relaciones bilaterales y comerciales con Colombia, los hacen cercanos, ideales y con potencial para los negocios internacionales. En este caso se preseleccionan tres países. Posterior a esto el equipo consultor analiza en detalle variables como riesgo país, recursos internos de la empresa, competencia, precios y márgenes comerciales, potencialidad de mercado, canales de distribución, aspectos culturales, componente legislativo y regulatorio, para luego priorizar con el empresario cuáles de estos factores son más relevantes para una incursión exitosa. Al priorizar las cinco variables más

importantes se asigna un porcentaje de acuerdo al peso que cada una de ellas tenga; por otro lado, se asigna una puntuación de 1 a 5 a cada país luego de haber realizado una investigación de mercados que sustente la calificación (5 indica las condiciones más favorables para la empresa y 1, las menos favorables en el marco de las variables priorizadas). El resultado arroja el mercado objetivo, que es aquel de mayor puntuación, y el mercado contingente, que es el de menor puntuación.

Esta etapa contempló cuatro visitas a la empresa por parte del equipo consultor, compuesto por un experto y un estudiante de posgrado de la Universidad EAFIT. En dichas visitas podía socializarse el desarrollo de la consultoría, validar información previa de diagnósticos, exponer avances y realizar los diagnósticos por medio de entrevistas semiestructuradas. Finalmente, con todos los datos recopilados y analizados se diseñó el plan exportador. A continuación, se describen con mayor detalle las fases que forman parte de esta etapa:

2.1 FASE 1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

Momento para la validación del diagnóstico de internacionalización practicado a la empresa y para la identificación de los aspectos administrativos y comerciales, tales como:

- Planeación estratégica: Identificación y análisis de los elementos que forman parte de la estrategia corporativa (misión, visión, valores y objetivos), enfocada en la expansión de mercados internacionales.
- Estructura organizacional: Análisis de la estructura actual y sugerencias de ajuste para una operación comercial internacional.
- Oferta exportable: Análisis de la capacidad de producción y definición de la oferta exportable en términos de cantidad.
- Producto/servicio: Identificación del producto que se va a exportar y análisis del modelo de ficha técnica para el producto por exportar.

2.2 FASE 2. PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

Preselección de mercados: Este componente se desarrolla con el uso de la “Guía de selección de mercados”, mencionada anteriormente, y se complementa con la “Matriz de inteligencia de mercados” de la Cámara de Comercio, que incluye el paso a paso para consulta en páginas web especializadas, lo que la convierte en un documento de consulta que contiene, además, generalidades económicas de los países en estudio divididas en 11 variables de interés y una descripción detallada de las variables priorizadas con el empresario. Los resultados de ambas son cotejados para validar y así definir los tres mercados; solo con el mercado objetivo se profundizan la investigación y análisis de las variables de estudio. En la siguiente tabla se describen en detalle la totalidad de componentes de la fase 2:

Tabla 1. Componentes para el análisis de mercados internacionales

Tabla 1. Componentes para el análisis de mercados internacionales	
Análisis de mercado objetivo	Recolección de información. Análisis macro de mercado seleccionado.
Preferencias arancelarias y requisitos de origen	Análisis del tratado o acuerdo comercial existente con el país e identificación de los requisitos de origen para aplicar a las preferencias.
Barreras no arancelarias	Certificaciones, etiquetado, vistos buenos, obstáculos técnicos de comercio.
Nicho de mercado y tendencias de consumo	Definición del nicho de mercado y análisis de las tendencias de consumo.
Competencia	<i>Benchmarking</i> de la competencia (precio, producto, plaza, promoción).
Modos de entrada y canales de distribución	Exportaciones.
Logística de transporte	Rutas, puertos de llegada, frecuencia, empaque, embalaje, INCOTERM.
Estrategia de precios	Definición de precios para entrar al mercado.
Estrategia de promoción internacional	Definir el medio de promoción y comunicación.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de información suministrada por Grupo Antioquia Exporta Más.

2.3 FASE 3. PLAN DE ACCIÓN

Una vez recopilada y analizada la información de las fases anteriores se construyen la matriz DOFA y el plan de acción, que incluyen las estrategias de implementación y el cronograma de actividades para cada una de las estrategias planteadas con la descripción de responsables, tiempo e indicadores de gestión de 1 a 3 años.

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al desarrollar la consultoría, y siguiendo de manera rigurosa la guía propuesta por el Grupo Antioquia Exporta Más, cada fase arrojó unos resultados que incluían los principales elementos para la estructuración del plan exportador de la pyme Grupo Acti S. A. S.; a continuación, se presentan estos hallazgos:

3.1 FASE 1. ANÁLISIS DE POTENCIAL EXPORTADOR

Este primer acercamiento permitió confirmar la importancia que adquiere en una organización tener las capacidades técnicas y administrativas, así como los recursos idóneos y suficientes para una inserción exitosa en el mercado internacional. En el caso de la pyme Grupo Acti S. A. S. se percibieron algunas dificultades administrativas que parten de la estrategia misma, por cuanto no contempla actualmente los mercados internacionales como punto focal para el crecimiento.

Planeación estratégica: La empresa no cuenta con visión, misión, valores, principios, definición de la ventaja competitiva ni con identificación de la cadena de valor en función de los mercados internacionales.

Estructura organizacional: El equipo de trabajo de la pyme es pequeño y está compuesto por el gerente, quien desempeña funciones administrativas y comerciales y atiende el mercado nacional e internacional; por una auxiliar administrativa; por un vendedor que se encarga del mercado local, es decir Antioquia; y por el contador. No obstante, y gracias a la participación del empresario en ruedas de negocio, tiene un representante de marca, quien es un comercializador de alimentos y otros productos en diferentes países de Centroamérica y cuyo compromiso con la empresa es abrir y estabilizar el mercado y reportar mensualmente las ventas; este representante tiene la autonomía para buscar y cerrar negocios con los diferentes canales comerciales en EE. UU., país donde tiene un socio inversionista.

Esta entrada de inversionistas y otros actores cambia el concepto con respecto al manejo organizacional de la empresa y obliga a repensar el tema del personal encargado del mercado internacional en esta etapa temprana y la necesidad de contar con un equipo especializado.

Oferta exportable: Este es, según el gerente, un punto fuerte en la empresa, pues en la actualidad se encuentra en capacidad de producir 200.000 unidades al mes de la bebida energizante ZOU gracias a su maquilador en Medellín; además, sus ventas actuales llegan a las 2.000 unidades mensuales, un excedente importante para expandir su mercado a los países mencionados.

Este componente debe ser estudiado y documentado toda vez que los resultados del diagnóstico identifican el presupuesto de inversión, la logística y el plan comercial

como factores claves y de alta criticidad para ser mejorados por su gran peso en este segmento.

Producto: El Grupo Acti S. A. S. ya tiene una ficha técnica estándar que le permite el ingreso a los mercados seleccionados. Para complementar esta información el empresario debe hacer una lista de chequeo de los requisitos de cada mercado y luego documentarla; así mismo con el registro de marca, que aunque se encuentra a satisfacción, debe también tener soportes documentados que permitan una gestión eficiente o ajustes cuando sea necesario.

3.2 FASE 2. PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

Al analizar detalladamente algunas variables de mercado como riesgo país, tamaño de mercado y cultura, y teniendo en cuenta el potencial del producto y el interés del gerente por países con los que ya ha llevado a cabo acciones puntuales, fueron priorizados tres: EE. UU., Chile y Costa Rica; con estos se hizo una investigación en función de cinco variables de interés acordes con el producto y el potencial estimado en cada una de ellas; esta información fue registrada en la guía *Site selection* y en la “Matriz de inteligencia de mercados” de la Cámara de Comercio.

La **Tabla 2** ilustra el resultado obtenido.

Tabla 2. Selección de mercados

Tabla 2. Selección de mercados									
Empresa: Grupo Acti S. A. S. Producto: ZOU, bebida energizante tipo <i>shot</i>									
Variables de preselección	Clasificación	Valor 1 % a 100 %	Valoración países (Valoración de ponderación 1 a 5)						
			EE. UU.	Puntuación	Chile	Puntuación	Costa Rica	Puntuación	
1	Presencia de distribuidores o intermediarios	2	25 %	5	1,25	4	1	3	0,75
2	Competencia local e internacional Contra quién competimos. Listado de competidores.	3	20 %	3	0,6	4	0,8	4	0,8
3	Potencial del tamaño del mercado, clientes Fuentes de datos que nos informen el crecimiento del mercado y cuánto importa el país de la partida arancelaria.	1	30 %	5	1,5	5	1,5	4	1,2
4	Entorno legal y regulatorio Barreras comerciales. Aranceles. Relaciones bilaterales. Cuotas. Certificaciones. Normatividad técnica.	4	15 %	5	0,75	4	0,6	3	0,45
5	Entorno cultural Idioma Dimensiones <i>Geert Hofstede</i> Información del mercado que va a consumir el producto (mercado saludable y deportivo).	5	10 %	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Total			100%		4,6		4,3		3,5
Descripción del mercado				Objetivo		Alternativo		Contingente	
1	Puntuación de 1 a 5. 5: Condiciones más favorables para la empresa. 1: Condiciones menos favorables para la empresa.								

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo *Site Selection Score*, Consultorio de Comercio Exterior Universidad EAFIT.

Como puede observarse en la anterior tabla, el país que arrojó el mayor puntaje en las variables estudiadas fue EE. UU. y se describe entonces como **mercado objetivo**; por lo tanto, la empresa Grupo Acti S. A. S. debe iniciar su incursión en los mercados externos a través de este país del norte. Una vez conocido este resultado, se profundizó y amplió la información de cada variable priorizada para tener argumentos sólidos que permitieran el diseño de un plan exportador estructurado para soportar la estrategia de internacionalización de la empresa.

3.3 FASE 3. PLAN DE ACCIÓN

Esta etapa de la consultoría consistía en diseñar la matriz DOFA para la empresa y, con ella, las estrategias de acción que le permitan al gerente del Grupo Acti S. A. S. tomar decisiones al momento de iniciar su entrada en los mercados internacionales; en las **Tablas 3 y 4** se presentan los resultados del ejercicio para la matriz DOFA y para las estrategias:

Tabla 3. Matriz DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA Grupo Acti S. A. S.	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con un socio local inversionista. ✓ Producto ajustado a las actuales tendencias y uso de materias primas que incluyen extractos de frutas exóticas. ✓ Niveles de producción actuales de la empresa que generan excedentes para la exportación. ✓ Modelo claro de tercerización de procesos, experiencia, capacidad de gestión, habilidades de relacionamiento. ✓ Proyección para reestructurar el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estrategia corporativa actual no contempla proyección internacional, el proceso de internacionalización es empírico y no se cuenta con equipo de trabajo con experiencia en negocios internacionales. ✓ Poco conocimiento del mercado externo, oportunidades comerciales, definición clara de clientes potenciales y objetivo, canales de distribución, entre otros. ✓ Poca autonomía en los mercados externos; no se tiene fuerza de ventas. ✓ Portafolio reducido: un solo producto, una sola variedad. ✓ La parte financiera y la estructura de costos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios arancelarios por TLC. ✓ Sistema legal eficiente que minimiza riesgo en los negocios. ✓ Economía estable en EE. UU. ✓ Crecimiento de la demanda de este tipo de bebidas (personas desde 18 años hasta 55 años). ✓ País con una cultura amante del deporte y los temas de salud. ✓ Cantidad y variedad de oportunidades para la distribución, <i>retail</i>, tiendas no tradicionales, farmacias, estaciones de servicio, centros de acondicionamiento. ✓ Programas de apoyo a emprendedores, empresarios y exportadores en ambos países. ✓ Posibilidades para hacer alianzas estratégicas y encontrar fondos de inversión, ángeles inversionistas. ✓ Eventos de talla internacional tienen sede en este país. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios de la TRM. ✓ Cambios en la norma de comercio internacional. ✓ Saturación del mercado: número alto de competidores tanto locales como internacionales, la competencia directa con precios bajos e imagen posicionada. ✓ Diferentes regulaciones sanitarias. ✓ Desprestigio de este tipo de bebidas, asociadas con problemas para la salud o con consumo de alcohol.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la consultoría.

Tabla 4. Estrategias DOFA

Tabla 4. Estrategias DOFA	
<p>FO: La relación entre el empresario y el socio inversionista debe ser aprovechada no solo para el capital, que es sumamente importante, sino también para que aporte todo su conocimiento acerca de los trámites legales, tributarios, ventajas comerciales del TLC y otros procesos que ayuden a dinamizar, agilizar y allanar la entrada del producto en EE. UU.</p> <p>Por otro lado, las capacidades de relacionamiento del gerente y su proyección deben ser canalizadas hacia la gestión y búsqueda de nuevos aliados, proveedores, distribuidores, clientes, agentes, representantes, que estructuren y consoliden una red de trabajo fuerte que apalanque el proceso; de igual manera, la gestión para participar en ferias propias del sector se convierte en estrategia indispensable en estas etapas tempranas.</p> <p>Si bien el producto se ajusta a las tendencias actuales, todo lo anterior contribuye de manera directa a que ZOU siempre esté a la vanguardia y se ajuste a la demanda, muchas veces volátil, del mercado.</p>	<p>DO: Teniendo en cuenta las múltiples opciones que ofrecen el Gobierno colombiano y el estadounidense para promover a los empresarios, especialmente a los pequeños, el gerente debe recurrir a los programas de atención y apoyo para soportar su incursión al mercado de EE. UU.: programas de capacitación y adecuación, <i>e-learning</i>, identificación de la ruta exportadora.</p> <p>Como se dijo anteriormente, la participación en ferias y eventos del sector es crucial, pues esos espacios contribuyen a ampliar el panorama actual del empresario y sus posibilidades de expansión comercial.</p> <p>Por otra parte, los adelantos en comercio electrónico, mercadeo virtual y la influencia de las redes sociales en los procesos comerciales hacen posible que las estrategias de comunicación sean más económicas, flexibles y efectivas, siempre y cuando se manejen con rigurosidad. Al respecto, el país ofrece programas para el fortalecimiento del uso de estas herramientas.</p>
<p>FA: Con todo el apoyo institucional y por parte del socio actual, es posible que el gerente adquiera experiencia necesaria en la investigación, identificación y selección de mercados. La experiencia misma servirá para revisar la estructura de costos y hacer los ajustes pertinentes.</p> <p>Con la capacidad de gestión y la construcción de red de trabajo es posible ampliar el mercado y conseguir recursos o espacios para promoción.</p> <p>Teniendo en cuenta la saturación del mercado, una estrategia de diferenciación ante la competencia es resaltar desde las comunicaciones y acciones comerciales el uso de materias primas con extractos de frutas exóticas.</p>	<p>DA: Las debilidades y amenazas se pueden contrarrestar si y solo si el empresario se mantiene informado de las tendencias, crea y mantiene una red amplia de trabajo que lo guíe y apoye en todos los aspectos clave (legales, comerciales, políticos y económicos).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la consultoría.

Por último, se estructura el plan de acción para tres años, el cual le describe al empresario cada una de las actividades para ejecutar en el primer año y en los dos siguientes, así que da respuesta en el corto, mediano y largo plazo. En total se detallaron 43 actividades diferentes, que responden a la estrategia de internacionalización, agrupadas en cuatro grandes segmentos: gestión administrativa, organización y planeación, plan de *marketing* y ejecución de la exportación. Estas actividades contienen el objetivo perseguido, la duración en días, el cronograma tentativo, el resultado esperado, el responsable y las observaciones relacionadas con su implementación.

4. CONCLUSIONES

Al finalizar la consultoría se alcanzó el objetivo principal planteado para el presente trabajo de grado: el diseño del plan exportador, que se convierte en una herramienta de gestión para el gerente que le permitirá fortalecer procesos, desarrollar mercados y mejorar su competitividad.

Los diferentes estudios sobre internacionalización de mercados cobran vital importancia en el actual contexto de globalización que viven las empresas; es por esto que se hace indispensable abordarlos cuando se intenta conocer el entorno internacional y plantear acciones comerciales en mercados externos. Una vez abordada la revisión de literatura para el presente trabajo se puede concluir que el modo de entrada más apropiado para la incursión de las pymes en los mercados externos es la exportación indirecta, pues esta es menos costosa para el pequeño empresario, ya que la empresa exporta a intermediarios que se hacen cargo de todos los procesos logísticos de las mercancías en el país destino; de igual manera, aportan experiencia comercial, de negociación y *marketing* favorable para el empresario, aunque se pierde algo de autonomía y la dependencia es significativa.

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la pyme Grupo Acti S. A. S. y basados en el diagnóstico previo de sus procesos administrativos, productivos y comerciales, se puede concluir que dicha empresa cuenta con potencial exportador, pues tiene un producto cuyo mercado se encuentra en crecimiento y con las características innovadoras que en la actualidad exige el consumidor internacional; por otro lado, en la actualidad la empresa cuenta con excedentes de producción que le permiten cumplir con pedidos externos; además, tiene un socio inversionista en EE. UU. que es clave para el desarrollo del mercado; por último, el empresario muestra una capacidad de gestión extraordinaria que le facilita la identificación de oportunidades.

El desarrollo de la metodología propuesta por el Grupo Antioquia Exporta Más y el uso de algunas herramientas del Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad EAFIT fueron una guía clave para llevar a cabo de manera exitosa la consultoría, para identificar los mercados objetivo, alterno y contingente (EE. UU., Chile y Costa Rica, en su orden), para recomendar como modo de entrada la exportación, con una estrategia de asignación de precios de mercado que se determina sobre la base de precios competitivos, es decir, partir de los costos de producción teniendo en cuenta los costos de la exportación y los márgenes para distribuidor y *retail*, para posteriormente compararse con la competencia y ajustarse a estos precios, de tal forma que pueda desarrollar mercado; posterior a ello y con evaluaciones periódicas se planteará una nueva estrategia de penetración y posicionamiento. Por último, se pudo concretar un plan

de acción con las estrategias, de tal forma que el empresario incurriere de manera exitosa en el mercado externo en el corto plazo (comenzando por EE. UU.).

Si bien la empresa Grupo Acti S. A. S. es pequeña y local, puede concluirse que basó su decisión de internacionalización en el buen comportamiento y estabilidad del mercado local en Antioquia y en las ciudades colombianas donde está presente; asimismo, en la amplia visión de su empresario y en las latentes oportunidades que en la actualidad tienen las bebidas energizantes con un enfoque saludable en ciertos mercados internacionales.

Es significativo para los pequeños empresarios del país contar con programas de apoyo empresarial, comercial e incluso financiero con miras al comercio exterior, toda vez que esto se traduce en beneficios que fortalecen sus capacidades y en recursos para enfrentar los complejos mercados y aumentar las probabilidades de éxito y sostenibilidad. A este hecho también se suma la incidencia positiva de la firma de TLC entre Colombia y diferentes países, no solo de la región, sino de otros continentes, lo que genera oportunidades para direccionar el comercio; entre los beneficios de los TLC se pueden mencionar, entre otros, la reducción o desaparición de aranceles y la posibilidad de ampliar las redes de trabajo en el ámbito internacional con socios, inversionistas, distribuidores, representantes, proveedores y otros.

5. RECOMENDACIONES

5.1 Para la pyme Grupo Acti S. A. S.

Es importante que el gerente de Grupo Acti S. A. S. tenga en cuenta los resultados del diagnóstico de internacionalización realizado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y que fueron el punto de partida de la consultoría, la misma que validó dichos resultados e identificó otros puntos críticos que deben ser atendidos en el corto plazo, como son los relacionados con aspectos financieros, legales y administrativos; de no hacer ajustes, difícilmente podrá ejecutar la estrategia de internacionalización.

Es recomendable que el gerente adopte el plan de acción aportado en el plan exportador como una guía de gestión que le facilitará el desarrollo de procesos en su actividad gerencial; de igual manera se espera que el documento sea dinámico, es decir, que el gerente y su equipo de trabajo lo actualicen y ajusten de acuerdo con las necesidades del negocio y las exigencias de los nuevos mercados.

Si bien el plan exportador surge como ejercicio académico, contiene información valiosa y ajustada de manera rigurosa a las exigencias legales para un proceso de exportación; por ello se recomienda al gerente que lo consulte, lo actualice y lo convierta en su hoja de ruta, no solo para poner en marcha la estrategia internacional, sino para consolidar su empresa.

Al ser la primera exportación a la que se enfrenta el empresario, es recomendable que analice minuciosamente los aspectos legales y las condiciones de contratación, y que se apoye para ello en sus socios de EE. UU., de tal forma que sea una incursión positiva que no ponga en riesgo la estabilidad de su empresa.

De todas las actividades que se proponen en el plan de acción, es recomendable que el gerente preste especial atención, en el futuro inmediato, a tres de ellas:

- Monitoreo constante del mercado, ya que su estrategia de desarrollo lo exige, su ventaja competitiva aún es incipiente y la competencia en EE. UU. es fuerte y directa.
- Contratar un *web manager* que perfeccione su estrategia de mercadeo digital y relacional, clave para la incursión en mercados externos con presupuesto limitado.
- Contratar un consultor para los aspectos financieros que por falta de tiempo e incluso de conocimiento especializado ha dejado de lado, con el riesgo que esto implica.

Así mismo, el gerente de Grupo Acti S. A. S. debe asumir la innovación como un reto gerencial permanente en su actividad empresarial, pues su producto lo exige al estar enfrentado a mercados externos cuya competencia se desenvuelve en un entorno

complejo y cuya estrategia se basa en la innovación permanente que asegura competitividad y posicionamiento.

5.2 Para el Grupo Antioquia Exporta Más

Al ser un sistema regional de consultoría en comercio exterior al servicio de pymes y conformado por diferentes instituciones públicas y privadas, es recomendable que sus líderes trabajen en la sincronización de agendas, en la estandarización de procesos y metodologías y en la participación activa, dinámica y más comprometida de sus equipos durante el desarrollo de las consultorías.

En el mismo orden de ideas, es recomendable que antes de iniciar cualquier acción con los empresarios se tenga una metodología unificada, debidamente socializada con los diferentes actores y en la que estén claros los alcances, los recursos disponibles, los responsables en las diferentes etapas, la gestión de dificultades y el cronograma. Incluir en la agenda varias reuniones para ajustes y socialización en las cuales estén los consultores júnior, es decir, los estudiantes, evitará que se generen distorsiones de la actividad y propenderá al logro de objetivos de una manera efectiva, eficiente y exitosa.

La metodología planteada por el Grupo Antioquia Exporta Más para el desarrollo de la consultoría propone cuatro visitas al gerente; sin embargo, el desarrollo de la misma indica que tres son suficientes, teniendo en cuenta que los microempresarios, al desempeñar funciones administrativas, comerciales y operativas, cuentan con poco tiempo, y si a esto se suma una actividad de exploración de mercados internacionales, ajustes en la empresa, entre otros, aquel es mucho menor. Para ello es factible, entonces, fusionar las visitas 1 y 2 de la metodología, en las que se contemplan la socialización del plan de trabajo y la validación de mercados internacionales a los que el gerente de la empresa quiere dirigir la nueva oferta comercial.

6. LOGROS Y DIFICULTADES EN EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

6.1 Logros

Gracias al acompañamiento y seguimiento del consultor experto (asesor temático), durante la ejecución de la consultoría pudieron sortearse las dificultades antes mencionadas y se logró cumplir tanto con el objetivo principal, diseñar un plan exportador para la pyme asignada, como con la implementación de la metodología, el uso de guías y herramientas y el desarrollo de actividades puntuales que apoyaban todo el proceso en general, ajustadas siempre a la realidad y necesidades del empresario.

Un plan exportador estructurado a la medida y que deja altamente satisfecho al empresario, un plan que según sus palabras “sobrepasó las expectativas iniciales” y que asume como un documento esencial de gestión que le facilitará una incursión más segura a los mercados internacionales y como una guía para focalizar las actividades empresariales actuales, de tal forma que las ajuste a las necesidades de la nueva dinámica comercial y que la estrategia empresarial esté debidamente alineada con el propósito de internacionalización.

Al ser un proceso que se ajusta a la realidad de los empresarios, que busca entregarles herramientas de gestión que les facilite, bien la toma de decisiones, bien el desarrollo de acciones administrativas, el ejercicio logró que el gerente de la empresa intervenida evidenciara sus limitaciones y los aspectos de mayor criticidad para atender en el corto y mediano plazo, al tiempo que logra despertar también su interés por perfeccionar sistemáticamente los procesos con la adopción de mecanismos adecuados que le permitan afrontar los retos que conlleva la internacionalización.

6.2 Dificultades

El desarrollo de la consultoría permitió identificar una ausencia de alineación y compromiso entre los diferentes actores del Grupo Antioquia Exporta Más, toda vez que no se habla el mismo lenguaje entre las instituciones: cada uno de ellos maneja sus agendas cotidianas desconociendo los avances del proceso y, en muchos casos, la metodología misma, que no se encuentra estandarizada. Esta falta de sinergia va en detrimento de las metas planteadas por el sistema regional, desdibuja la imagen que de cada institución se tiene y dificulta la ejecución óptima de la consultoría. Es por ello que para próximas versiones es menester que se reestructuren y mejoren los procesos y que sean comunicados de manera oportuna los lineamientos, el cronograma y las metas esperadas a los interesados.

La escasa participación y apoyo de actores como Procolombia, Amcham y otros deja a los estudiantes de posgrado en una situación compleja e incómoda, pues muchos no cuentan con la experiencia necesaria en temas de comercio exterior ni tienen acceso a herramientas como portales especializados que agilicen y faciliten la investigación de mercados y, con ello, la entrega a los empresarios de un trabajo robusto y de calidad.

Si bien la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia fue el actor más visible dentro del proceso, toda vez que entrega el insumo inicial para el desarrollo de la consultoría, como fueron los diagnósticos de internacionalización de las empresas, su rol también debe ser evaluado, pues las entregas tuvieron retrasos que afectaron en últimas el cronograma general; además, los practicantes a los que podían recurrir los consultores júnior en muchas oportunidades no conocían a plenitud la metodología ni algunos de los temas consultados, aspectos estos que limitaron de manera significativa el desarrollo eficiente del trabajo.

El trabajo con el gerente de la pyme Grupo Acti S. A. S. puso en evidencia que es un directivo multifunción con poco tiempo, con escasa experiencia en temas de internacionalización y con algunas falencias administrativas o gerenciales, aspectos que se traducen en dificultades para obtener información idónea y oportuna, lo cual condujo, en el menor de los casos, a retrasos en el cumplimiento del cronograma y, en casos más complejos, a vacíos de información que pudieron afectar la construcción de un documento ajustado a la realidad de la empresa.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, O. (1992). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 209-231. Recuperado de <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v24/n2/pdf/8490230a.pdf>.
- Andrews, K. (1977). El concepto de estrategia corporativa (pp. 47-71). Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Arnoldo, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec. Empresarial* 3, (3).
- Banco de la República. (2016). Publicaciones. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2016_introduccion.pdf.
- Banco Mundial. (s. f.). Doing business. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-states>.
- Barber, J. P. y Darder, F. (2004). Dirección de empresas internacionales (p. 357). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Bilkey, W. y Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firm. *Journal of International Business Studies*. Spring/summer, 93-98.
- Bureau of Economy Analysis. (s. f.). Bearfacts. Recuperado de <http://bea.gov/regional/bearfacts/action.cfm?geoType=3&fips=12000&areatype=12000>.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. y De Mortanges, C. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689–707
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). Informativo Cámara. Recuperado de <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Informativo%20Cámara%202015.pdf>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). Noticias. Nace el Grupo Antioquia Exporta Más. Recuperado de <http://www.camamedellin.com.co/site/Noticias/Nace-el-grupo-Antioquia-Exporta-Mas.aspx>.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(3), 195-208.

- Central Intelligence Agency. (2016). The world factbook. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>.
- Collis, D. J. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 82-90.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE. (2016). Boletín técnico. Exportaciones. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_mar16.pdf.
- Euromonitor International. (2016). Recuperado de <http://www.euromonitor.com/energy-drinks-in-colombia/report>.
- Frynas, J. G. (2011). Managing the internationalization process. Global strategic management. Oxford University Press, 163-175.
- Grupo Antioquia Exporta Más. (2015). Consultorio en Comercio Exterior. Sistema regional. Presentación institucional.
- iContainers. (s. f.). Transporte marítimo a USA (1): puertos y rutas. Recuperado de <http://www.icontainers.com/es/2014/03/21/transporte-maritimo-estados-unidos-1-puertos-y-rutas-principales/>.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Investing.com. (2016). Estados Unidos - Tasa de desempleo. Recuperado de <http://es.investing.com/economic-calendar/unemployment-rate-300>.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (8.ª edición). México DF, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Leonidou, L. C. y Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27, fascículo 3.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Antioquia, uno de los que más puede aportar para aumentar exportaciones. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=33240>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Informes de exportaciones. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15815>.
- Muñoz, E. (2014). Oportunidades y retos para el aprovechamiento de los acuerdos comerciales. Enlaces. Antioquia, 6-14. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/caac/descargar.php?idFile=4503>.

- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones* (pp. 100-117). Argentina: Javier Vergara Editor S. A.
- Procolombia (s. f.). Invierta. Sectores para invertir. Recuperado de <http://www.procolombia.co/invierta/sectores-para-invertir>.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques microorganizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Revista Información Comercial Española*, 117-128.
- Root, F. (1995). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Lexington Books.
- Sigala, L. E. y Mirabal, A. (2013). Empresas nacidas globales. *Debates IESA*, 18.
- SN Supermarket News. (2016). Top 75 retailers and wholesalers. Recuperado de http://supermarketnews.com/photo-galleries/gallery-top-wholesalers-2016#slide-0-field_images-536251.
- Strickland, A. J., Gamble, J. y Thompson, A. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos* (p. 534). México: Mc Graw Hill.
- The World Bank. (2016). Data. Recuperado de <http://data.worldbank.org/country/united-states>.
- Time. (2015). These are the top 5 energy drinks. Recuperado de <http://time.com/3854658/these-are-the-top-5-energy-drinks/>.
- Trejos, O. (2015, mayo). Factores de éxito de las pymes en Medellín. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. RAED. Volumen (11). Recuperado de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/RAED11_version_final.pdf
- United States Census Bureau. (2016). Quick facts. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045215/12>.
- United States International Trade Commission. (2015). HTSA. Recuperado de <https://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>.
- Welch, L. S. y Wiedersheim, P. (1980). Initial exports a marketing failure? *Journal of Management Studies*, 17.