

UNIVERSIDAD EAFIT  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MEMORIA METODOLÓGICA: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA  
COMPAÑÍA RTD S.A.S. EN EL MARCO DEL PROGRAMA ANTIOQUIA EXPORTA MÁS

TRABAJO DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

JOHN ALEXANDER ARDILA TRISTANCHO

MEDELLÍN  
2017

Asesor temático:  
JEAN PAUL WASERMAN  
Asesor metodológico:  
BEATRIZ URIBE DE CORREA

## **Introducción**

Este trabajo presenta el plan exportador para la Pyme Antioqueña RTD S.A.S, en asesoría conjunta con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y consultores de la Universidad Eafit. Se acompañará a la empresa en el diseño de un plan exportador por medio de un análisis que determine su capacidad de exportar, con el objetivo de plantear un plan de acción y una estrategia comercial que se sustenten en una investigación previa de mercado que permita a la empresa aumentar su probabilidad de éxito al ingresar a un mercado internacional.

El plan exportador es una herramienta que parte de revisar internamente el potencial exportador de una empresa, identificar los mercados potenciales y seleccionar la opción óptima, para luego profundizar en la inteligencia del producto en el mercado seleccionado, analizando variables del mercado, de la competencia, de la logística internacional, estrategias de marketing y de rentabilidad. Finalmente, se plantea llevar a cabo el plan exportador.

La alta dependencia de los productos primarios (*commodities*) de nuestra canasta exportadora y su caída drástica de precios, más la poca diversificación y tecnificación generan un déficit en los ingresos del Estado. La necesidad de mejorar la balanza comercial del país hace que el Grupo Antioquia Exporta Más lidere la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora articulando e integrando iniciativas públicas y privadas, acompañando a empresas que deseen incursionar en mercados internacionales. Con esta iniciativa se pretende promover la competitividad de las Pymes en Antioquia cuyas exportaciones no excedan los US\$20.000 contribuyendo al desarrollo de la región y del país.

## Contenido

Introducción	2
1.	4
2.	8
3.	9
3.1 Objetivos específicos	10
4.	10
4.1 Grupo Antioquia Exporta Más. ¿Qué es y quién lo conforma?	10
4.2 ¿Qué es globalización?	11
4.3.	11
4.4 ¿Qué es Estrategia de internacionalización?	12
4.5 ¿Qué es exportación?	13
4.6 ¿Qué es un plan exportador?	14
5.	15
5.1 Etapa I: análisis del potencial exportador	15
5.2 Etapa II: preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo.	16
5.3 Etapa III: Plan de acción	17
6.	17
7.	18
8.	19
9.	19
10. Lista de figuras	21
11.	21

### **1. Situación de estudio**

Según la Andi, el 2016 para Colombia fue un año marcado por la volatilidad de los mercados y la desaceleración económica, tanto en el plano internacional como en el interno.

El comercio exterior no despegó, durante 2016 Colombia siguió registrando caídas respecto a su desempeño en años anteriores. En el caso de las exportaciones, por cuarto año consecutivo se contrajeron a pesar de la tasa de cambio favorable. Esta caída se explica por la alta dependencia de los *commodities* y su caída de precios. Para el acumulado enero-octubre de 2016 las ventas externas del país se redujeron -18.9% con relación al mismo período de 2015 llegando a un valor de US\$24.935 millones (Andi, 2017).

Tabla 1

Colombia: comercio exterior

**COLOMBIA: COMERCIO EXTERIOR**  
**(MILLONES DE USD)**

	Enero-Octubre		Participación %		Var %
	2015	2016	2015	2016	
<b>Exportaciones totales</b>	<b>30.752</b>	<b>24.935</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-18,9</b>
<b>Sector Agropecuario</b>	<b>2.041</b>	<b>2.157</b>	<b>6,6</b>	<b>8,7</b>	<b>5,7</b>
<b>Sector Minero</b>	<b>15.264</b>	<b>10.104</b>	<b>49,6</b>	<b>40,5</b>	<b>-33,8</b>
Petróleo	12.627	8.193	41,1	32,9	-35,1
Carbón	3.892	3.699	12,7	14,8	-5,0
<b>Sector Industrial</b>	<b>13.306</b>	<b>12.602</b>	<b>43,3</b>	<b>50,5</b>	<b>-5,3</b>
<b>Resto</b>	<b>141</b>	<b>72</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>-48,5</b>

FUENTE: DANE-DIAN

**PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES**  
**5 MAYORES PRODUCTOS DE EXPORTACIONES**  
**MILLONES USD FOB**

País	Productos	Enero-Octubre		Var. %	Part. %
		2015	2016		
Estados Unidos	Combustibles	4.693	4.166	-11,2	59,9
	Vegetales	1.018	1.042	2,4	15,0
	Café, té y especias	889	768	-13,7	11,0
	Perlas y piedras preciosas	635	723	13,9	10,4
	Alimentos, bebidas y tabaco	244	251	2,6	3,6
<b>Total</b>		<b>7.479</b>	<b>6.949</b>	<b>-7,1</b>	
Panamá	Combustibles	1.794	1.178	-34,3	57,0
	Productos químicos	71	81	13,2	3,9
	Demás grupos de productos	66	64	-4,2	3,1
	Alimentos, bebidas y tabaco	29	32	9,6	1,5
	Metales y sus manufacturas	22	25	11,5	1,2
<b>Total</b>		<b>3.051</b>	<b>2.067</b>	<b>-32,2</b>	
Países Bajos	Combustibles	963	716	-25,7	55,0
	Alimentos, bebidas y tabaco	160	165	2,8	12,6
	Vegetales	90	109	20,6	8,3
	Fundición, hierro y acero	19	19	1,8	1,5
	Café, té y especias	31	11	-65,3	0,8
<b>Total</b>		<b>1.919</b>	<b>1.302</b>	<b>-32,1</b>	
China	Combustibles	1.597	811	-49,2	40,9
	Metales y sus manufacturas	130	75	-42,0	3,8
	Fundición, hierro y acero	193	68	-64,9	3,4
	Cueros y productos	28	19	-33,8	0,9
	Minerales	0,1	11	16.545,8	0,5
<b>Total</b>		<b>5.406</b>	<b>1.982</b>	<b>-63,3</b>	

Fuente: DANE - DIAN

(DANE, 2017) (DIAN, 2017)

- Se evidencia caída en todos los sectores, exceptuando el agropecuario, el cual crece 5,7 % en exportaciones. Esto debido a la alta dependencia de las exportaciones del petróleo y el bajo dinamismo del comercio mundial pero especialmente el de nuestros socios comerciales (ANDI balance 2016 y perspectivas 2017).
- La actividad económica con mayor disminución en sus ventas externas ha sido la minera (33,8 %). El sector petrolero cayó 35,1%, resultado de los bajos precios internacionales, la disminución de la producción y la demanda interna adicional para procesamiento interno, resultado de la puesta en marcha de Reficar. Con lo anterior, el sector redujo su participación en las ventas externas de 49,6% en 2015 a 40,5 % en 2016 (ANDI balance 2016 y perspectivas 2017).
- El sector industrial, por su parte, pasó a ser el principal sector de exportación al representar un 50,5% en nuestras ventas externas. A pesar de ello, las exportaciones industriales continúan con cifras en rojo por cuarto año consecutivo. Entre enero y octubre de 2015 disminuyó -5.3 % con descensos en 17 de los 22 subsectores que registraron exportaciones (ANDI balance 2016 y perspectivas 2017).
- Como se observa en la gráfica, el petróleo sigue siendo el principal producto de exportación, por lo que es fundamental diversificar el portafolio existente, expandirse a nuevos mercados y aprovechar los acuerdos comerciales. El desempeño de las exportaciones de la región se enmarca en la alta dependencia de los bienes primarios.

Por lo anterior, se puede concluir que las ventas externas dependen en un alto grado de las exportaciones del sector minero, constituido por petróleo, carbón, ferróníquel, oro, esmeraldas entre otros. Una disminución en los precios de estos productos ocasiona un impacto negativo en la balanza comercial por el gran peso que tienen las exportaciones tradicionales en la canasta exportadora. No se debe depender solamente del sector petróleo, se deben tener industrias desarrolladas para evitar periodos de recesión de ciertos mercados. Es por esto que se debe plantear una nueva estrategia de industrialización; con el desplome de los precios del petróleo, otra será la realidad en los próximos años, es por esto que se hace necesario encontrar de manera urgente otras actividades que jalonen la economía. En gran medida se depende de la evolución de las manufacturas y del agro para fortalecer el crecimiento.

Colombia tiene hoy inmensas oportunidades en todos los sectores de la economía: bajos niveles de tecnología, competitividad e infraestructura; legislación laboral poco flexible;

burocracia para cualquier trámite que se traduce en altos costos; poca inversión en conocimiento e innovación que son claves para ser más productivos; baja calidad en la educación; informalidad y contrabando; altos niveles de corrupción; bajo aprovechamiento de los acuerdos comerciales y la alta dependencia de los productos primarios (*commodities*) de nuestra canasta exportadora.

Para lograr un cambio significativo y revertir estas tendencias se vuelve indispensable mejorar nuestra productividad, la cual se ha estancado por décadas.

Cada uno de los actores inmersos en la economía colombiana debe asumir un cambio con optimismo y ambición, enfocado en mejorar el rendimiento de los factores productivos. La ANDI, en su libro Estrategia para una nueva industrialización, nos entrega una serie de propuestas que buscan convertir a Colombia en un país atractivo para hacer negocios. Estas recomendaciones van desde un ajuste en el sistema tributario, los costos de logística y transporte, el entorno competitivo, el trabajo en la incertidumbre jurídica y la profundización y aprovechamiento de acuerdos comerciales.

En estas recomendaciones el Estado juega un papel fundamental, ya que debe ser capaz de generar un marco institucional que promueva el crecimiento de las empresas públicas y privadas, sin favorecer a algunos, sino una política que sirva como guía de actuación principal del desarrollo económico y social. Se necesita una estrategia clara que fomente la creación de empresas productivas y que permita la modernización de todos los eslabones de la cadena productiva. Por ejemplo, el Estado debe garantizar niveles de tributación bajos para las empresas, una legislación laboral flexible que se adapte a las empresas modernas, infraestructura que permita la competitividad de la actividad logística, instituciones eficientes y transparentes con procesos flexibles que permitan reducir los trámites.

Las empresas, como agentes fundamentales de desarrollo de la sociedad, también juegan un papel importante. El empresario debe ser el eje de la iniciativa de crecimiento y sostenibilidad con una mentalidad abierta y orientada hacia el exterior, buscando nuevos mercados, capacitando a sus empleados, con altas inversiones en tecnología y creación de nuevos productos que logren satisfacer las necesidades cada vez más sofisticadas de los consumidores.

Con una economía basada en el sector primario, y teniendo en cuenta que los recursos naturales no son renovables y tienden a agotarse después de cierto tiempo, se hace apremiante que Colombia diseñe y aplique una política de desarrollo productivo que fortalezca el sector manufacturero y permita jalonar un crecimiento económico estable y sostenible; para esto es

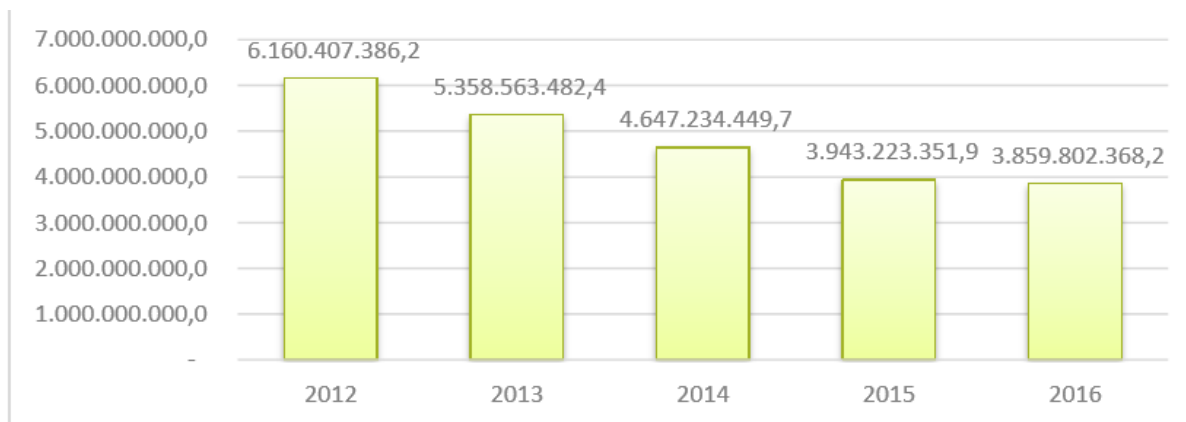
necesario que todos los actores de la economía se contagien de optimismo y dejen los paradigmas atrás y crean y confíen en lo propio.

Este panorama invita a reemplazar y aumentar la oferta exportadora, potenciando otros sectores más promisorios, y aquí Antioquia juega un papel importante ya que en materia de comercio exterior se ha caracterizado por ser un departamento dinámico y con una importante participación en el total de exportaciones del país, ocupando en la actualidad el primer puesto (DANE, 2016).

Bajo este contexto, se hace necesario incentivar el desarrollo y promoción del sector empresarial colombiano y en particular el sector de las Pymes, que representan más del 90% de empresas en Colombia (Hernández, Saavedra, & Sanabria, 2007) (Anif, 2016).

## 2. Antioquia

De acuerdo al informe de la economía antioqueña, realizado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, acumulado a noviembre de 2016, las exportaciones de Antioquia fueron de US\$3.859 millones, un 2,1 % menos de lo registrado en igual periodo de 2015.



Fuentes: DANE.

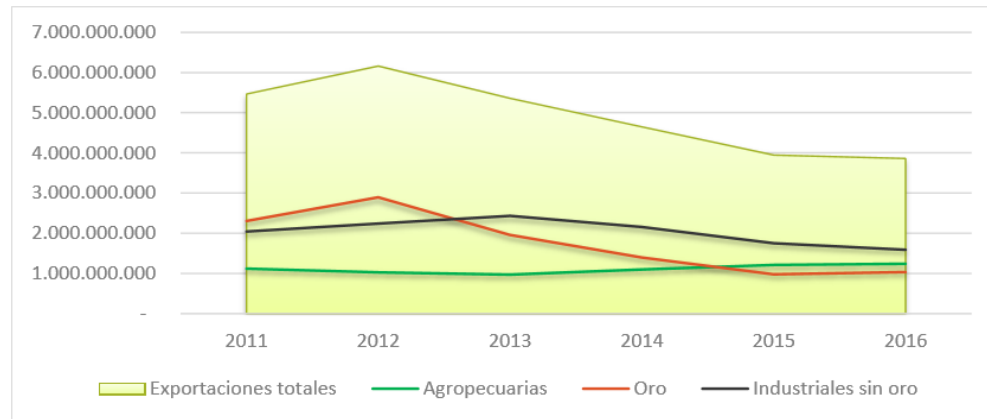
Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Figura 1: Exportaciones totales de Antioquia. Acumulado Enero-noviembre (USD FOB)

La caída fuerte de las exportaciones antioqueñas, iniciada en 2013, ha estado explicada principalmente por las menores exportaciones de oro, las cuales pasaron de US\$2.893 millones en el acumulado enero-noviembre de 2012, a US\$716 millones en igual período de 2016; esto representó una reducción total de 64,3 %. Sin considerar las ventas de oro, las exportaciones de bienes manufacturados también han tenido variaciones negativas en los últimos tres años,



registrando en el período enero-noviembre de 2016 una reducción de 9,4% frente a igual período de 2015. Por su lado, las exportaciones de productos agropecuarios han tenido un desempeño destacado, registrando un incremento de 2,3 % en el último año.



Fuentes: DANE.

Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Figura 2: Exportaciones de Antioquia según grandes rubros (USD FOB). Acumulado enero-noviembre

En la industria manufacturera -sin considerar oro-, los grupos de productos con desempeño destacado fueron: vehículos automóviles (16,1 %), máquinas y aparatos mecánicos (19,5 %), aceites esenciales y resinoides (14,9 %), y jabones (113,3 %). Mientras que los de mayores reducciones fueron: materias plásticas y sus manufacturas (-31,6 %), prendas y complementos de vestir excepto de punto (-20,8 %) y preparaciones alimenticias diversas (-10,6 %).

En el sector agrícola, acumulado a noviembre, la mayor caída se registró en las exportaciones de café (-13,7 %); por el contrario, las exportaciones de banano y plátano tuvieron la mayor variación absoluta (US\$74 millones), y un incremento de 14,5 % frente al año anterior.

Por esto la región y su sector exportador requieren del diseño de una estrategia orientada al crecimiento y la diversificación de las exportaciones de la región, así como el acceso a un mayor número de mercados.

### 3. Objetivo general

Acompañar a la empresa RTD S.A.S, en el diseño de un plan exportador por medio de un análisis que determine su capacidad para exportar, con el fin de plantear un plan de acción y una estrategia comercial que, sustentada en una inteligencia de mercados, le permita a la empresa aumentar sus posibilidades de ingresar a un mercado internacional.

### **3.1 Objetivos específicos**

- Identificar los procesos de exportación en Colombia.
- Analizar los procesos de exportación en Colombia.
- Examinar la situación actual de la empresa a intervenir para identificar su potencial exportador (Diagnóstico).
- Preseleccionar los mercados y hacer un análisis del producto en el mercado objetivo.
- Construcción de la matriz DOFA.
- Definir las estrategias de internacionalización.
- Asignar los recursos necesarios a cada una de las actividades formuladas en las estrategias.
- Definir los indicadores de gestión para hacer seguimiento y control.

Para el desarrollo del trabajo de grado, se hace necesario identificar y responder algunas preguntas que fundamentan la situación de estudio.

## **4. Marco conceptual**

### **4.1 Grupo Antioquia Exporta Más. ¿Qué es y quién lo conforma?**

“Es una iniciativa que busca articular los esfuerzos de instituciones públicas y privadas con el objetivo de identificar conjuntamente proyectos, programas y herramientas que impacten positivamente la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016).

Las entidades que conforman el Grupo Antioquia Exporta Más son: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bancóldex, Procolombia, Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cámara de Comercio Aburrá Sur, Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, Cámara de Comercio Colombo Americana, Analdex, ANDI, BASC, Ruta N, Institución Universitaria Esumer, Universidad Eafit, Universidad Católica de Oriente y CEIPA.

### **4.2 ¿Qué es globalización?**

El concepto de la globalización se relaciona con el hecho de que en los últimos años se ha presentado un fenómeno en el que ciertas economías en el mundo crecieron fuertemente y estas actividades económicas se están extrapolando a otras latitudes. Este incremento de las actividades económicas adopta tres formas:

- El comercio internacional: es el hecho de que una parte cada vez mayor de los bienes y servicios consumidos por un país son importados de otros territorios e igualmente cada vez más va creciendo la tendencia de que la producción de unos países se vende a otros en calidad de exportación.
- La inversión extranjera directa: se refiere al hecho de que en las últimas décadas se han incrementado las inversiones de empresas radicadas en un país para establecerse en otros.
- Los flujos de mercado de capitales: se refieren a que las personas que desean ahorrar e invertir en activos financieros cada día quieren diversificar sus portafolios buscando tasas de interés mayores en otras economías. Por el contrario, los prestamistas buscan fuentes de financiamiento en otros países.

Estas tres formas que adopta la globalización plantean situaciones y consecuencias diferentes, beneficios por un lado y costos y riesgos por el otro. Pero en general, son mayores los beneficios en materia de desarrollo económico y reducción de la pobreza en los países que tienen tendencias a la apertura económica que los costos y riesgos potenciales. Mitigar estos riesgos está a cargo de las autoridades que formulan políticas en el ámbito internacional, nacional y local; reducir la brecha de pobreza y aumentar la igualdad y la inclusión.

#### **4.3. ¿Qué es internacionalización?**

En la actualidad el entorno económico se caracteriza por tendencias crecientes como la interdependencia de países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes y avances tecnológicos en diferentes sectores, lo que se traduce en un entorno mundial creciente y competitivo.

Como consecuencia de estas tendencias, los fenómenos de globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas han crecido considerablemente, por tanto, los empresarios deben tener una visión más internacional de su actividad económica y repensar los conceptos y las estrategias para ampliar sus mercados.

La internacionalización de una empresa implica gastos y para compensarlos hay que agregarle valor a la organización, por ello su meta para emprender este difícil camino es realizar un proceso de estudio riguroso que le permita generar ventajas competitivas para superar sus posibles competidores en otros países.

Los principales factores que una empresa debe considerar a la hora de internacionalizarse son:

- Debe tener una ventaja sobre su competidor en el país donde realizará su actividad económica.
- Debe considerar, por ser más beneficioso, internalizar las ventajas competitivas mediante la inversión exterior directa, que externalizarlas a través de la venta de patentes, franquicias o licencias.
- Debe analizar los factores de localización claves asociados a la ventaja competitiva. Ejemplos: nivel de demanda, políticas gubernamentales, barreras de comercio, inestabilidad política, entre otros.

El proceso de internacionalización también debe entenderse como un proceso innovador que sugiere un cambio de su estructura organizacional, sus objetivos, su plan de mercadeo y ventas y, eventualmente, sus condiciones de producción.

Únicamente cuando la empresa tiene claras las ventajas que puede obtener a través del proceso de internacionalización, es cuando podrá responder a las preguntas: ¿en qué mercados entrar? ¿Con qué estrategias? ¿Con qué tipo de organización?

#### **4.4 ¿Qué es Estrategia de internacionalización?**

La estrategia de la internacionalización es la integración de mercados entre países, la cual es fomentada principalmente a través de la disminución de las regulaciones entre mercados, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos, entre otros. La competitividad de las organizaciones por el acceso y el sostenimiento en los mercados internacionales es muestra de la denominada “estrategia global” de una empresa.

La competitividad de la estrategia se basa en la manera clara, simple y sucinta en que se declara, de tal forma que todos los miembros de la organización la puedan interiorizar, alineando las conductas con un objetivo común, y usándola como punto de referencia para la toma de decisiones, además de poderla transmitir o comunicar rápidamente.

Los elementos de la estrategia son “objetivo, alcance y ventaja” (M, Rukstad, 2008): el objetivo debe ser específico, medible y, adicionalmente, debe tener un marco temporal para ser alcanzado; el alcance establece los límites más allá de los cuales no se aventurará y está compuesto por tres dimensiones: cliente u oferta, ubicación geográfica e integración vertical, y la ventaja, que es la más importantes de las tres, define los aspectos diferenciadores, es decir, aquello que la empresa hará distinto o mejor que las otras compañías; además define los medios a través de los

cuales logrará su objetivo declarado, en últimas, define la propuesta de valor que explica por qué el cliente objetivo debe comprar el producto por encima de las otras alternativas.

Definir el objetivo, alcance y ventaja requiere necesariamente de *trade off*, es decir, no se puede esperar que la estrategia de operación atienda satisfactoriamente todos los aspectos posibles de la empresa. Por ejemplo, si la organización dentro de su estrategia prioriza el crecimiento o tamaño de la compañía, entonces la rentabilidad queda postergada; o si quiere atender grandes clientes, los clientes minoristas se verán ignorados; y si la propuesta de valor consiste en ofrecer precios bajos, no es posible competir con calidad, etc. “Lo que distingue a una empresa de las demás firmas son los trade-offs que realiza” (D, Collis y M, Rukstad. Abril 2008)

En consecuencia, el desarrollo de una declaración de estrategia requiere de tres pasos: el primero consiste en hacer una evaluación del sector, es decir, una comprensión detallada de las necesidades de los clientes; el segundo es identificar maneras únicas de crear valor a las empresas o clientes que se deciden atender; y el tercero es hacer un análisis de la estrategia de los competidores y una predicción de cómo puede cambiar en el futuro. Definidos estos tres pasos, será posible finalmente encontrar el lugar ideal donde las capacidades de la empresa se alineen con las necesidades del cliente de una manera que los competidores no lo puedan realizar.

#### **4.5 ¿Qué es exportación?**

El proceso de exportación es la acción por la cual una firma envía bienes o servicios desde su lugar de origen a otros países (Frynas & Mellahi, 2011), siendo esta la forma más simple de internacionalización que una empresa puede adaptar y es muchas veces una alternativa de entrada rápida a mercados internacionales.

De acuerdo con Frynas y Mellahi (2011), cuando una empresa ha dominado el mercado local, puede empezar con una de las fases de internacionalización que es la exportación. Al tomar la decisión de exportar, una empresa debe determinar los cambios a realizar en su producto o servicio para que este pueda cumplir con los requisitos del mercado internacional seleccionado, así como los canales de exportación y la estrategia a utilizar.

Las empresas exportan generalmente para adquirir conocimiento con un riesgo relativamente bajo y sin altos compromisos con clientes, también se exporta para expandir el nivel de ventas con el fin de aprovechar las capacidades productivas y economías de escala (Frynas y Mellahi, 2011). Además, se ha observado que las empresas que exportan se vuelven más

competitivas al producir bienes más uniformes, que cumplan con las exigencias del mercado internacional a unos costos competitivos (Botello, 2014).

Entre las desventajas que ofrece la exportación como método de internacionalización está la pérdida de control que tiene la empresa en tierras extranjeras sobre algunos costos y procesos logísticos. Así mismo cuando el país destino presenta problemas sociales o gubernamentales, la balanza de pagos se puede ver afectada (Frynas y Mellahi, 2011).

El nivel de exportaciones puede dar una idea del grado de apertura comercial externa de un país o región al comparar el nivel de estas menos las importaciones versus el producto interno bruto (Botello, 2016).

#### **4.6 ¿Qué es un plan exportador?**

El plan de exportación es una herramienta adecuada para asegurar el equilibrio de los requisitos relacionados con las diversas oportunidades que existen en los mercados internacionales con las características primordiales del producto o servicio que la empresa desea ofrecer. Según Procolombia, “el Plan Exportador es un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior.”

Es muy conveniente para cualquier empresa en el ámbito de las exportaciones contar con un Plan de Exportación, este es fundamental para la preparación de una empresa que pretende participar con éxito en el mercado internacional.

La utilización del Plan de Exportación sirve para que las empresas enfoquen sus objetivos y definan claramente sus responsabilidades, además de ofrecerles una ayuda efectiva para formular y ajustar su estrategia de exportación. Provee un esquema de seguimiento y evaluación de actividades y sus resultados.

En el desarrollo de un Plan de Exportación, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Cómo seleccionar los mercados con mayor potencial para sus productos?
- ¿Cuál es la forma de entrada más adecuada?
- ¿Qué acciones deberán llevarse a cabo en sus políticas de marketing?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso?

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016)

Un Plan de Exportación es flexible y normalmente está sujeto a cambios. Las empresas pueden modificar sus planes según sus necesidades, haciéndolos más específicos y ajustándolos a la realidad concreta, a medida que vayan adquiriendo mayor información y mayor experiencia.

## 5. Metodología

El proyecto se realizará en tres etapas de la siguiente manera:

- **Etapa I: análisis de potencial exportador.** Se realizará visita inicial a la empresa para socializar el plan de trabajo y en esta primera fase se realiza una revisión actual de la empresa para identificar su potencial exportador.
- **Etapa II: preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo.** Con previa validación de la empresa se identifican los mercados potenciales a trabajar y se profundiza en el análisis de mercado.
- **Etapa III: plan de acción.** De acuerdo a la información recopilada en las dos fases anteriores se definen unos objetivos y un plan de acción para desarrollar dichas acciones. Se realiza visita final para la presentación del Plan Exportador de la empresa.

### 5.1 Etapa I: análisis del potencial exportador

#### Objetivo

Identificar el potencial exportador de la empresa y el nivel actual en el proceso de internacionalización.

#### Actividades

- Realizar una visita a la empresa con el fin de recolectar información primaria sobre condiciones de la compañía, condiciones del producto, condiciones de exportaciones y condiciones de mercadeo.
- Realizar el análisis de la información recolectada bajo los cuatro ejes principales mencionados anteriormente.
- Elaboración del informe de diagnóstico.

#### Entregable

Informe de diagnóstico del potencial exportador de la empresa.

## **5.2 Etapa II: preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo.**

### **Objetivo**

Esta etapa tiene como objeto seleccionar los mercados objetivo y alternativo a nivel internacional para la empresa y evaluar las condiciones de mercado y comerciales para el acceso de esta al mercado objetivo.

### **Actividades**

- Realizar una visita a la empresa con el fin de identificar conjuntamente las variables a ser analizadas en la selección de mercados e identificar los mercados considerados inicialmente por la empresa.
- Realizar una inteligencia de los mercados internacionales considerados inicialmente por la empresa, para su posterior evaluación y selección conjunta del mercado objetivo y alternativo.
- Recolección de información y análisis macro y micro del mercado objetivo seleccionado por la empresa a partir de las herramientas de priorización utilizadas en el proyecto.
- Inteligencia y análisis de las preferencias arancelarias, tratados de libre comercio y requisitos de origen para el mercado objetivo.
- Identificación de las barreras no arancelarias para el mercado objetivo.
- Determinación de la segmentación y definición del nicho de mercado para el mercado objetivo.
- Sondeo de *benchmarking* de la competencia en el mercado objetivo.
- Inteligencia y análisis de la logística de transporte internacional, canales de distribución y modo de entrada para el mercado objetivo.
- Análisis de la estrategia de precio internacional más adecuada para el mercado objetivo.
- Análisis de la estrategia de comunicación y promoción a implementar para el mercado objetivo.
- Construcción de la matriz DOFA con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa en el mercado objetivo.
- Reunión de socialización de los resultados de la inteligencia del mercado objetivo.

### **Entregable**



Informe: inteligencia de mercados y metodología utilizada para la selección y análisis del mercado objetivo. Este informe incluye:

- Información y análisis macro y micro de los mercados preseleccionados para cada empresa.
- Información y análisis de las preferencias arancelarias, tratados de libre comercio y requisitos de origen.
- Identificación de las barreras no arancelarias.
- Determinación de la segmentación y definición del nicho de mercado.
- Sondeo de *benchmarking* de la competencia.
- Información y análisis de la logística de transporte internacional, canales de distribución y modo de entrada.
- Información y análisis de la estrategia de precio, comunicación y promoción más adecuados para el mercado seleccionado.
- Matriz DOFA.

Definido los mercados objetivo y alterno, la inteligencia de mercados se realizará únicamente sobre el mercado objetivo.

### **5.3 Etapa III: Plan de acción**

#### **Objetivo**

Definir objetivos y una hoja de ruta a desarrollar por parte de la empresa, para llevar a cabo el acceso al mercado internacional definido como mercado objetivo.

#### **Actividades**

- Análisis de la información recopilada en las dos fases anteriores.
- Diseñar el plan de acción de la empresa con el fin de determinar una hoja de ruta para la exportación de la empresa en el mercado objetivo.
- Presentación final del plan de acción a la empresa.

**Entregable.** Informe: plan de Acción del Plan Exportador

## **6. Fuentes de Información**

### **Primarias**

- Reuniones con el equipo de trabajo de la empresa RTD S.A.S.

- Información proporcionada por la empresa RTD S.A.S para el desarrollo del proyecto.

### **Secundarias**

- Diagnóstico de Internacionalización elaborado y suministrado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Uso de bases de datos de libre acceso y disponibles en la Universidad EAFIT, y fuentes bibliográficas relacionadas con los siguientes temas:
- Recolección de información y análisis macro de los mercados preseleccionados para cada empresa.
- Inteligencia de las preferencias arancelarias, tratados de libre comercio y requisitos de origen.
- Identificación de las barreras no arancelarias.
- Inteligencia y análisis de la logística de transporte internacional.
- Determinación de la segmentación, mercado objetivo y definición del nicho de mercado.
- Sondeo de *benchmarking* de la competencia en el mercado objetivo.
- Tendencias del consumo.
- Logística internacional y modo de entrada.
- Análisis de estrategia de precio y promoción más adecuados.

### **7. Conclusiones**

- Es fundamental para las pequeñas y medianas empresas involucrarse y conocer en qué consiste una exportación, además de los pasos y procedimientos necesarios para llevarla a cabo. Estas empresas tienen productos de alta calidad y cuentan con un alto grado de diferenciación y calidad; muchas veces por temor, por desconocimiento o por falta de tiempo no capitalizamos las oportunidades que se presentan.
- Es recomendable realizar un plan de exportación para conocer el mercado exterior. Asimismo, conocer cuál es la situación económica, política, consumismo, así como la demanda de productos del lugar a investigar; aún realizando un plan de exportación, este no asegura que el producto sea aceptado en el lugar de la investigación. También, es necesario realizar una investigación de mercado en dicho lugar, así como dar a conocer el producto.
- Se realizó un diagnóstico a la empresa RTD S.A.S, con el fin de evaluar su estado actual frente al proyecto de exportar y sobre el cual se puede concluir que la empresa cuenta con

el potencial suficiente para desarrollar en el corto y mediano plazo la internacionalización de sus productos.

- La empresa tiene la capacidad productiva para atender nuevos mercados extranjeros en condiciones muy competitivas.
- RTD S.A.S cuenta con productos de calidad y con gran variedad que permitirán estar a la vanguardia de las necesidades de los consumidores.
- La empresa cuenta con la suficiente solvencia económica para iniciar una etapa exportadora y para poner en marcha planes de mejoramiento.
- Se recomienda a la compañía en el corto y mediano plazo aplicar el plan de acción sugerido en este proyecto, el cual recoge toda la información y las recomendaciones para ingresar a los mercados de Costa Rica y República Dominicana.

### **8. Aprendizajes**

- Aplicación de conocimientos adquiridos en logística, finanzas y mercadeo.
- Conocimiento de herramientas para la aplicación de un plan exportador.
- Conocer el potencial del sector de bebidas no alcohólicas a nivel internacional.
- Reconocimiento de oportunidades de emprendimiento.
- Definir y plasmar metodológicamente un proyecto.
- La asesoría a las pequeñas y medianas empresas es clave para el desarrollo económico de nuestro país y estas alianzas académicas con las universidades ayudan a potenciar y abrir el panorama de desarrollo para las mismas.

### **9. Lista de referencias**

- Andi. (2017). Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- Anif. (2016). Obtenido de [www.anif.co](http://www.anif.co)

- Botello, H. A. (2014). *Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas*. Obtenido de Apuntes.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Desempeño de la Economía de Antioquia: informe por sectores*.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Presentación Grupo Antioquia Exporta Más*.
- Collins, D. J., & Rukstad, M. (2008). Puede usted decir cuál es su estrategia. *Harvard Business Review*.
- DANE. (2016). Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- DANE. (2017). Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- DIAN. (2017). Obtenido de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- Frynas, & Mellahi. (2011). *Introduction to global management. In global strategic management*. Oxford University Press.
- Hernández, Saavedra, & Sanabria. (2007). <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>. (s.f.).
- <http://www.gestiopolis.com/internacionalizacion-empresarial-globalizacion-y-competitividad/>. (s.f.).
- <http://www.procolombia.co/node/1141>. (s.f.).
- Lacouture, M. C. (2015). Mypimes el pilar para el crecimiento de las exportaciones colombianas. *Coyuntura Pyme. ANIF, Centro de Estudios Economicos*.
- Procolombia. (2016). Obtenido de [www.procolombia.co](http://www.procolombia.co)
- Urrutia, M. (2001). Comercio exterior y actividad economica de Colombia en el siglo XX:Exportaciones totales tradicionales. *Revista del banco de la republica. Volumen (LXXV)*, 1-27.

## 10. Lista de figuras

- Figura 1: Exportaciones totales de Antioquia. Acumulado Enero-noviembre (USD FOB) 8
- Figura 2: Exportaciones de Antioquia según grandes rubros (USD FOB). Acumulado enero-noviembre 9

**11. Lista de tablas**

Tabla 1      5