

Memoria metodológica del plan exportador para la pyme Agrícola Varahonda S. A. para su estrategia comercial dentro del marco del Grupo Antioquia Exporta Más

MAURICIO ESTEBAN BETANCUR MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA
MEDELLÍN
2017

Memoria metodológica del plan exportador para la pyme Agrícola Varahonda S. A. para su estrategia comercial dentro del marco del Grupo Antioquia Exporta Más

MAURICIO ESTEBAN BETANCUR MARTÍNEZ

Trabajo de grado para optar por el título de magíster en Administración de Negocios

Asesora temática

Raquel Roldán Yepes, MSc, consultora comercio exterior

Asesora metodológica

Mónica Henao Calad, PhD, MSc, coordinadora maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA
MEDELLÍN
2017

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract.	7
1. Introducción.	8
2. Marco teórico - plan exportador.	11
3. Diagnóstico de la empresa Agrícola Varahonda.....	177
4. Aspectos metodológicos.....	20
4.1. Fase I. Análisis del potencial exportador - visita inicial.	20
4.2. Fase II. Investigación y análisis para la preselección de mercados internacionales.....	21
4.3. Fase III. Investigación y análisis del producto en el mercado objetivo.....	24
4.4. Fase IV. Análisis DOFA y plan de acción.....	25
5. Conclusiones.....	26
6. Recomendaciones.....	27
6.1. Recomendaciones para el empresario, Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A.	27
6.2. Recomendación para el Grupo Antioquia Exporta Más	28
7. Logros y dificultades de la consultoría.	28
7.1. Logros de la consultoría.....	28
7.2. Dificultades de la consultoría.	29
8. Bibliografía	30

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Selección de mercados. Variables de preselección.....	23
Tabla 2. Selección de Mercados - Resultados Aplicación del Site Selection.....	24

LISTADO DE GRAFICOS

Gráfico 1. Variación de exportaciones en Colombia (2011-2015).....	8
Gráfico 2. Colombia: exportaciones según el departamento, excluyendo petróleo y sus derivados (enero a diciembre de 2014).....	9
Gráfico 3. Exportaciones como porcentaje del PIB del departamento de Antioquia (2001-2014).....	10
Gráfico 4: Radar empresarial Agrícola Varahonda.....	19
Gráfico 5. Análisis DOFA Agrícola Varahonda.....	26

Memoria metodológica del plan exportador para la pyme Agrícola Varahonda S. A. para su estrategia comercial dentro del marco del Grupo Antioquia Exporta Más

Resumen

Durante el año 2015 se presenta un *shock* en la economía colombiana debido al bajo desempeño de las exportaciones: en los 12 meses disminuyeron en un 34,9 %. El 2015 fue uno de los peores años para las ventas del país (Revista Dinero, 2016).

Para atender esta situación, el Grupo Antioquia Exporta Más¹, iniciativa público-privada, pretende liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora que apalanque no solo la competitividad de las pymes de la región, sino que contribuya a la meta nacional trazada para el año 2018 de llevar a las exportaciones no minero-energéticas a USD 30 000 millones; el objetivo, además, es que en esta meta Antioquia represente el 15,7 % (USD 4726 millones), según lo reportado por el Grupo Antioquia Exporta Más (2015). Esta estrategia también busca potenciar otros sectores y mercados más promisorios en los que 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 del país, tanto es así que en la actualidad ocupa el primer puesto (DANE, 2016).

A esta iniciativa se vincula la Universidad EAFIT mediante consultores reconocidos y estudiantes de posgrados, quienes intervinieron diferentes pymes cuyas exportaciones no exceden los USD 20 000 para diseñar el plan exportador con base en la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más.

Una de las pymes seleccionadas es Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A., sociedad dedicada a la explotación de productos agrícolas. De su portafolio de productos, en la reunión inicial se seleccionó el mango *keitt* y sobre este, siguiendo la metodología del grupo, se elaboró un plan exportador en el cual se analizaron los mercados de Reino Unido, Holanda y Alemania como posibles destinos para su internacionalización y, posteriormente, elegir el mercado objetivo. Una vez elegido el Reino Unido se profundizó en el estudio de este mercado y se elaboró un plan detallado para definir la mezcla de mercadeo adecuada y el cronograma de actividades para su posterior implementación

Palabras Claves: Grupo Antioquia Exporta Más, comercio exterior, estrategia de internacionalización, plan exportador, Varahonda S. A.

¹ Grupo Antioquia Exporta Más 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, s. f.).

Abstract

During the year 2015 there is a shock in the Colombian economy due to the low performance of exports, in the 12 months, exports decreased by 34,9 %. 2015 represented one of the worst years for the recent times country's sales (Revista Dinero, 2016).

In order to address this situation, The Antioquia Exporta Más Group, a public-private initiative, aims to lead the structuring and implementation of a regional export strategy that leverages not only the competitiveness of SMEs in the region, but also contributes to the national goal set for 2018 to bring non-mining-energy exports to USD 30 billion; The goal, moreover, is that Antioquia represents 15.7% (USD 4,726 million), as reported by the Antioquia Exporta Más Group (2015). This strategy also seeks to promote other sectors and more promising markets in which the department plays an important role, since in the field of foreign trade has been characterized by being dynamic and have a significant participation in the country, so currently holds the first place (DANE, National Administrative Department of Statistics, 2016).

The University EAFIT links to this initiative through recognized consultants and postgraduate students, who intervened different SMEs whose exports do not exceed USD 20,000 to design the export plan, based on the methodology of the Antioquia Exporta Más Group.

One of the selected SMEs is Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A. a company dedicated to the exploitation of agricultural products. From its product portfolio at the initial meeting, the Keith mango was selected and on this, following the methodology of the group, an export plan was developed where the markets of the United Kingdom, the Netherlands and Germany were analyzed as possible destinations for its internationalization and subsequently choose the target market. Once the United Kingdom was chosen as the target market, the study of this market was deepened and a detailed plan was elaborated defining the appropriate marketing mix and the schedule of activities for its subsequent implementation.

Key words: Antioquia Exporta Más Group, foreign trade, internationalization strategy, export plan, Varahonda S. A.

1. Introducción

Durante el año 2015 se presenta un *shock* en la economía colombiana debido al bajo desempeño de las exportaciones (disminuyeron un 34,9 %), por lo cual este año fue uno de los peores para las ventas del país (Revista Dinero, 2016).

“En los 12 meses del año 2015 las exportaciones disminuyeron en un 34,9 %. El 2015 representó uno de los peores años para las ventas del país de los últimos tiempos” (Revista Dinero, 2016).

Las exportaciones en 2015 fueron las más bajas en los últimos cinco años después de la crisis económica, como se puede ver en el **Gráfico 1**. La causa principal fue la disminución de las exportaciones de petróleo y sus derivados, que representó una variación de -31,3 % del total de la variación (34,9 %).

Esto deja claro que el país tiene una gran dependencia minero-energética dentro del total de sus exportaciones, por lo que se hace totalmente necesario diversificarlas y darles un impulso a las no tradicionales (Revista Dinero, 2016).

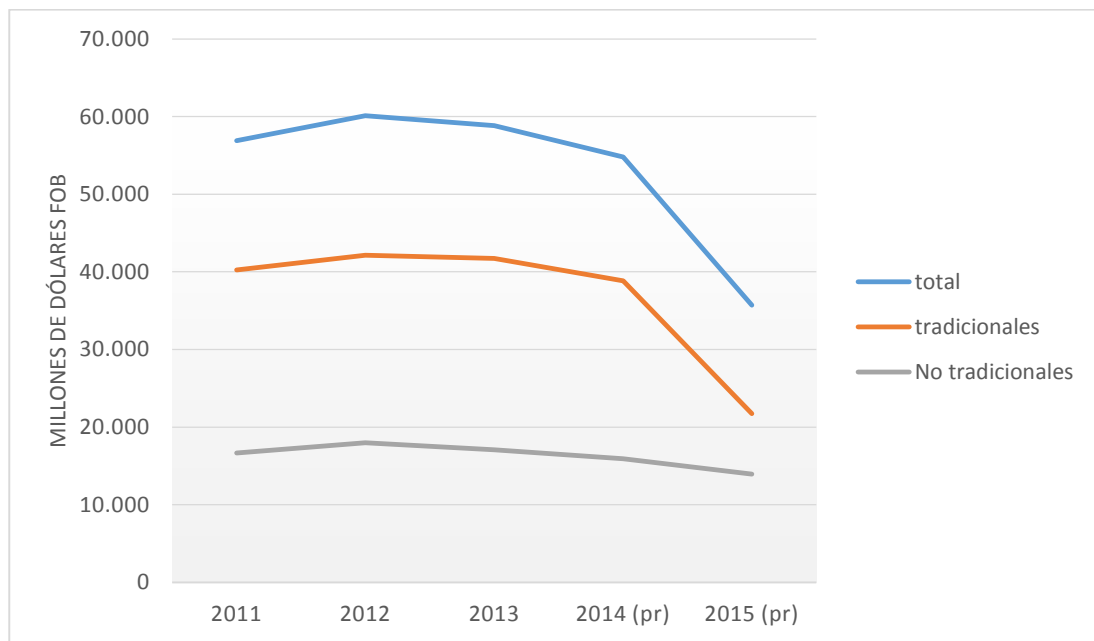


Gráfico 1. Variación de exportaciones en Colombia (2011-2015).
Fuente: Construcción propia con datos del Banco de la República (2015).

Aunque se creía que el alza del dólar iba a beneficiar inmensamente a los exportadores, la realidad no fue así; como se ve en el **Gráfico 1**, la tendencia de las exportaciones tanto tradicionales como no tradicionales ha sido decreciente a lo largo del tiempo y más acentuada en los últimos años. La situación de la economía global contribuyó a que el consumo en nuestros principales destinos disminuyera, por lo que,

según el presidente de Analdex, “hay una menor demanda por nuestros productos, luego no basta con que el dólar esté alto para que se disparen las exportaciones y haya una reacción inmediata, es que no hay mercado y los precios se cayeron. Indudablemente, lo que uno espera es que ese dólar fuerte incentive la búsqueda de otros mercados, pero esto es un proceso” (El Tiempo, 2016).

Antioquia no es ajeno a la problemática, aunque el departamento es el mayor exportador del país con un 19,8 % del total hasta diciembre de 2014 (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).

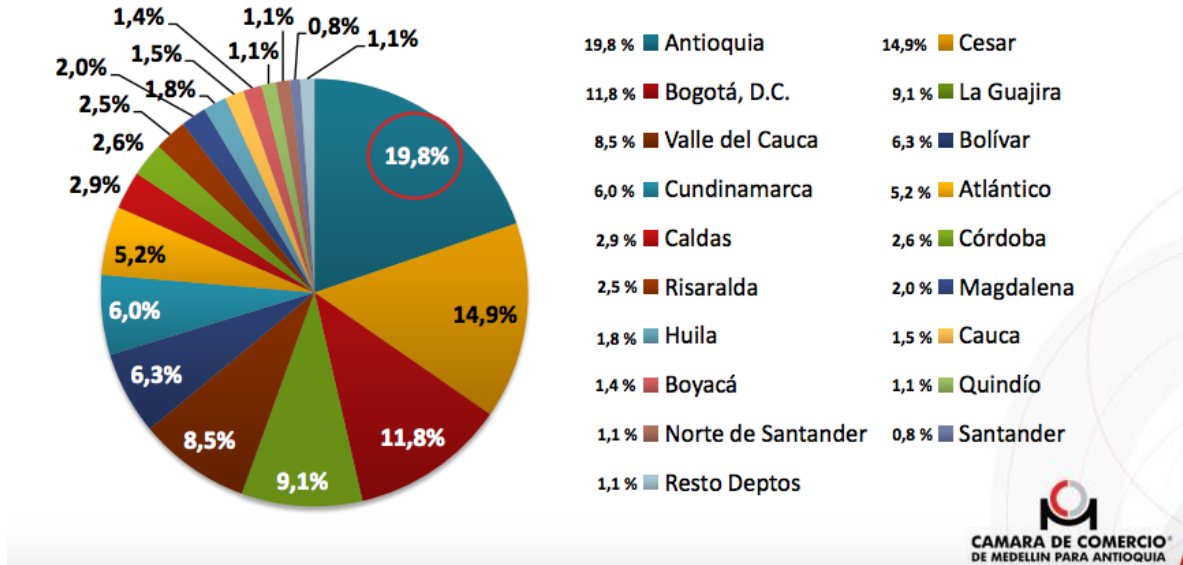


Gráfico 2. Colombia: exportaciones según el departamento, excluyendo petróleo y sus derivados (enero a diciembre de 2014). Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2016).

Desde el año 2001 las exportaciones en Antioquia como porcentaje del PIB han venido disminuyendo, tal y como se ve claramente en el **Gráfico 3**.

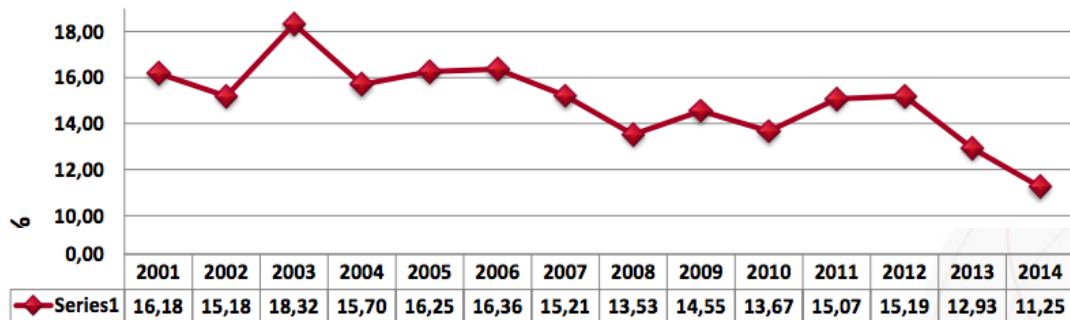


Gráfico 3. Exportaciones como porcentaje del PIB del departamento de Antioquia (2001-2014).
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín.

Debido a la situación presentada y a la meta establecida para el año 2018, llevar las exportaciones no minero-energéticas a USD 30 000 millones (Presidencia de la República de Colombia, 2015), se creó el Grupo Antioquia Exporta Más para “liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora articulando e integrando iniciativas públicas y privadas” (Innovación EAFIT, 2016)

Teniendo en cuenta la problemática y la meta es importante abordar la situación en estudio a través de Antioquia Exporta Más para ayudar a las pymes antioqueñas a generar su plan internacional dándoles otras alternativas para diversificar productos y mercados, de tal suerte que puedan afrontar la competencia internacional, ganar competitividad, hacer alianzas estratégicas para reducir costos, disminuir el riesgo de estar en un solo mercado, vender mayores volúmenes para aprovechar capacidad ociosa, aprovechar ventajas competitivas y mercados ampliados a través de acuerdos comerciales y no quedarse rezagadas ante la economía global (Procolombia, 2015).

En este caso, como ya se sabe, la pyme seleccionada para aplicar la consultoría fue Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A., sociedad que se constituyó en marzo de 1992 y que se dedica a la explotación de productos agrícolas mediante la implementación de siembras, operación de cultivos y comercialización de sus respectivos productos.

Sus productos bandera, y que ellos han considerado “con potencial para el exterior”, son la guanábana, el mango *Keitt* y *tommy* y los aguacates *hass* y *reed*.

La pregunta desarrollada durante la consultoría fue la siguiente: ¿cómo debe la pyme antioqueña Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda incursionar en los mercados internacionales y así contribuir a la estrategia de internacionalización de la región?

Para el desarrollo de la consultoría se hizo necesario realizar una búsqueda de teorías y metodologías vigentes, apropiadas para construir un plan de internacionalización; para esto se debió buscar y recuperar información de fuentes secundarias como libros, revistas y artículos indexados en bases de datos reconocidas (Repositorio EAFIT, SINBAD, EBSCO Host, Google Academics). Una vez revisada la literatura se identificaron las variables y los componentes que comprenden una estrategia de internacionalización; para esto tomamos como referencia autores reconocidos como Porter, Frynas, Mellahi, Morales, entre otros.

Una vez construido el marco teórico se realizó un análisis de la situación actual de la empresa Agrícola Varahonda aplicando la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más; con este análisis, y apoyados en un diagnóstico de internacionalización realizado previamente por la Cámara de Comercio de Medellín, se estableció si la empresa tenía potencial exportador..

Basado en este diagnóstico, y una vez verificado su potencial exportador, se preseleccionaron con el empresario los mercados de Reino Unido, Alemania y Holanda. En esta etapa se analizan las variables de mayor impacto y relevancia para Varahonda en estos mercados, los mismos que se clasifican en objetivo, alterno y contingente dependiendo del puntaje asignado en cada variable luego de analizar la información recolectada en páginas como Euromonitor, CIA Factbook, Legiscomex, Procolombia, Veritrade, entre otras.

En la última etapa se profundizó en el mercado objetivo y se analizó la empresa frente a sus competidores y frente al mercado teniendo en cuenta la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción). Finalmente, se construyó una DOFA de la compañía y se elaboró una estrategia de internacionalización con un plan de acción detallado.

2. Marco teórico - plan exportador

Para realizar una estrategia de internacionalización, el primer tema a abordar es la definición misma de estrategia, según la definición de Kenneth Andrews (Andrews, 1971): La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (Andrews, 1971).

Según Drucker (1954), la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?

Bajo estos parámetros, definir la estrategia de una compañía no resulta fácil e implica hacer elecciones difíciles y renunciadas. Se debe llevar a cabo dentro de la organización, pues requiere conocimiento, intuición y creatividad, y los posicionamientos estratégicos no saltan a la vista. Chandler (1962), por su parte, identifica que la estrategia determina

los objetivos a largo plazo de la compañía, las metas que desea alcanzar, los planes de acción y los recursos que se deben asignar para alcanzarlos.

La estrategia corporativa “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, 2006).

La estrategia competitiva “consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2011, p. 103). Mientras que para Andrews (2007) es la “determinación de cómo una compañía va a competir en cierto tipo de negocios en los que ha decidido participar y a posicionarse entre los participantes de esa industria”.

Según el profesor Michael Porter (1996), uno de los principales teóricos sobre el tema, “la estrategia consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo (...). La estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares, pero mejor y en diferente forma” (1996).

Teniendo clara la definición de estrategia, se debe introducir el tema de la estrategia global, que se puede describir como las actividades que realizan las firmas operando más allá de las fronteras.

Dentro de la estrategia de una empresa que quiere trascender el ámbito local se debe consignar como objetivo estratégico la internacionalización. Como lo menciona Escandón Barbosa (2014), internacionalizar implica para una compañía ampliar su campo de acción geográfico buscando mercados extranjeros con los productos o servicios que actualmente ofrece. Se puede identificar como el conjunto de operaciones que establecen vínculos estables entre una empresa y los mercados internacionales, en un proceso paulatino de inserción y crecimiento internacional (Root, 1995) (Rialp, 1999).

Existe un camino que las empresas generalmente deben recorrer antes de hacerse globales. Este camino está representado en cuatro fases según los autores Frynas y Mellahi en su publicación “Introduction to global management” (Frynas & Mellahi, 2011) y según Hernández, Saavedra y Sanabria (2007).

Estrategia de un único país. Estas firmas operan dentro de un solo país y, por lo general, hasta tanto el mercado crezca y genere beneficios, no ven la internacionalización como una prioridad. Hoy, con la globalización, esto es muy complejo y cada vez más raro. Incluso las compañías que operan en el ámbito local sin internacionalización en su estrategia no pueden garantizar que sean competitivas.

Estrategia de exportaciones. Antes de que una firma establezca subsidiarias en el exterior y se involucre en su manejo y administración puede empezar exportando sus productos y servicios. Para la mayoría de las firmas exportadoras la estrategia doméstica se mantiene como prioridad.

Estrategia internacional o multidoméstica. Cuando las firmas establecen subsidiarias por fuera de su mercado local se mueven de una estrategia doméstica a una internacional. Las firmas que producen y venden en diferentes países son llamadas multinacionales. Durante esta fase, las subsidiarias tienen estrategias diferentes y propias, y estarán alineadas con las particularidades de cada mercado local.

Estrategia global. Cuando las multinacionales maduran y se mueven por las tres etapas anteriores ven los beneficios de la integración y de crear una sola estrategia a escala global. Una estrategia global implica estandarizar las compañías bajo una única estrategia para alcanzar sinergias entre varios países. La mayoría de las actividades de las subsidiarias son coordinadas desde la casa matriz para maximizar la eficiencia global.

Además de las fases de la internacionalización, también es muy importante abordar los diferentes modos de entrada que tienen las empresas para su camino a la internacionalización. Cada una tiene sus generalidades y riesgos propios y cualquiera de las formas podría ser adecuada para diferentes compañías. Los modos de entrada comúnmente se agrupan en cuatro categorías: exportaciones, licencias, franquicias y operación completa en el exterior. Existe una quinta categoría: *joint ventures* o alianzas, pero debido a su complejidad no será revisada en este análisis (Frynas & Mellahi, 2011).

Exportaciones. Una exportación es la acción de enviar bienes y servicios del mercado de origen a otros países. Este modo de entrada tiene la ventaja de no requerir grandes compromisos en inversiones y de ser menos costoso que otras alternativas. Esta es la que generalmente usan las pequeñas y medianas empresas debido a la facilidad relativa frente a los demás métodos.

Existen tres categorías de exportaciones: participación experimental, en la cual la firma inicia exportaciones de manera restrictiva; participación activa, en la cual la firma sistemáticamente explora oportunidades de mercado; y participación comprometida, en la cual la firma asigna sus recursos hacia las oportunidades del mercado.

Este modo de entrada también tiene sus riesgos, como la inestabilidad política que puede interrumpir las exportaciones y la pérdida de control sobre costos de exportación como el transporte (Frynas & Mellahi, 2011).

Licencias. El licenciamiento internacional se define como la transferencia de información patentada, marcas y know-how para vender el respectivo producto o servicio.

Los riesgos asociados a este modo de entrada son los siguientes: selección del socio equivocado, que el licenciado tome la oportunidad de apropiarse de la tecnología o del proceso y lo internalice, pérdida de calidad del producto, producción no adecuada, falta de control de *marketing*, entre otros (Frynas & Mellahi, 2011).

Franquicias. Consiste en entregar un modelo de negocio a una firma que adquiere el derecho de explotarlo en un mercado extranjero.

Los riesgos de este modo de entrada son los siguientes: el franquiciado puede no seguir los lineamientos, falta de entendimiento de los conceptos, daño de reputación, entre otros (Frynas & Mellahi, 2011).

Operación completa. Este modo implica, a diferencia de los anteriores, la existencia de subsidiarias en otros países y un nivel mayor de riesgo. Se divide en dos: los llamados *green fields* (establecimiento de una subsidiaria totalmente nueva en el exterior) y las adquisiciones (la adquisición de una firma ya operativa en otro mercado).

Los riesgos de los *green fields* son los siguientes: no lograr construir relaciones con clientes y gobierno en el nuevo país, no ser capaz de reclutar administradores competentes, ser vista como una firma extranjera por los jugadores locales.

Mientras que los riesgos de las adquisiciones se pueden enmarcar en lo siguiente: diferencia cultural, de estructura, de tecnología y de procesos; administradores de la compañía adquirida pueden no aceptar la compañía matriz, lo que afecta el grado de integración entre las firmas (Frynas & Mellahi, 2011).

Existen otros enfoques en los cuales la internacionalización no sigue un patrón progresivo, sino que se presenta como un proceso acelerado; estas empresas se identifican como “nuevas empresas internacionales o *born global*” y su característica es que tienen una presencia importante en mercados extranjeros desde su nacimiento, por cuanto son organizaciones creadas con una proyección comercial sin fronteras y en un periodo corto de tiempo (dos años) deben alcanzar un volumen importante de ventas en el exterior. Los factores que han impulsado la existencia de estas compañías son las nuevas condiciones en mercados debido a la globalización; los desarrollos tecnológicos en producción, transporte y comunicación; y las mayores capacidades de los fundadores y emprendedores (Sigala & Mirabal, 2011).

Para crear y mantener una ventaja competitiva global las compañías requieren un acercamiento sistemático para explotar, renovar y aumentar sus capacidades de negocio. La competencia global se está haciendo más fuerte y complicada que nunca, las cadenas de suministros se están haciendo más globales y dispersas geográficamente, y el panorama competitivo global es cada vez más dinámico y complejo, todo lo cual crea amenazas y oportunidades. En el proceso de internacionalización se deben responder dos preguntas esenciales: ¿las capacidades

actuales de la compañía proveerán una ventaja competitiva en el mercado objetivo? ¿La nueva locación le dará a la compañía una oportunidad de aumentar sus capacidades? (Lessard, Lucea & Vives, 2013).

Según Cadogan (1999), el proceso exportador es el más expedito, básico y económico para que las pymes desarrollen las primeras etapas de su plan de internacionalización. De igual manera, Bilkey y Tesar (1977) mencionan que los modelos de internacionalización se enmarcan en un proceso de innovación empresarial y resaltan como proceso de aprendizaje el modo de entrada de exportación a través del cual las organizaciones se familiarizan gradualmente con mercados y operaciones en el exterior.

Teniendo en cuenta lo anterior, y considerando que el producto sobre el cual se enfocará la producción depende de la posición y de las condiciones climáticas de Colombia, el modo de entrada elegido para desarrollar la estrategia de internacionalización será la exportación.

Conociendo el modo de entrada, las formas y los riesgos, según Couturier y Sola (2010) se debe seguir con la selección de mercados internacionales como una decisión estratégica. Una mala selección del mercado objetivo podría significar un fracaso y acabar con la motivación de la empresa para internacionalizarse (Welch & Wiedersheim-Paul, 1980).

Para Douglas y Craig (1883), la selección se basa en verificar las variables, comparar los pros y contras, las oportunidades y las amenazas, los costos y los beneficios.

Sin tener en cuenta el modo de entrada que seleccione la empresa, variables como la localización, la fuerza de ventas, las fuentes de financiación y las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales serán determinantes para establecer ventajas frente a los competidores (Papadopoulos, 1987)

Brewer (2001) establece que la distancia psicológica es determinante en la selección de mercados internacionales. Esta distancia contempla la idea de que una empresa tiende a internacionalizarse en los mercados o países donde considere que la información sea mejor comprendida o se transmita de manera más rápida y donde el idioma sea familiar (O'Grady & Lane, 1996). Por tanto, los mercados identificados como fáciles serán preseleccionados y serán los primeros objetivos de la empresa. A medida que se gana experiencia internacional, el efecto de la distancia psicológica disminuye (Langhoff, 1996), aunque sigue siendo un importante factor de predicción de la selección de mercados internacionales (Douglas, 2000).

Una vez preseleccionados los países se debe determinar cuál de ellos es el más adecuado para implementar el plan exportador; para esto Papadopoulos (2002) sugiere contrarrestar y comparar los más y los menos de los países objeto de estudio. Para Douglas y Craig (1883), Ekeledo y Sivakumar (1998), la correcta selección se basará en verificar las variables, comparar los pros y contras, las oportunidades y las amenazas;

también los costos y los beneficios del mercado estudiado. Las fuentes de información tendrán mayor o menor peso a la hora de seleccionar un mercado (Berbel Pineda, Ramón Jerónimo & Vázquez Carrasco, 2012) (Brewer, 2001).

Una vez analizadas las diferentes variables de selección en los mercados preseleccionados, se elige el mercado objetivo; según Kotler (2012), el mercado objetivo es aquel que luego de ser investigado y analizado presenta mayores oportunidades para el producto, considerando los segmentos, variables, diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores. Para este mercado objetivo, la empresa planifica una oferta de mercado o estrategia comercial.

Tener una estrategia comercial en una empresa es delinear el camino para alcanzar los objetivos propuestos. Para aplicar y gestionar una buena estrategia comercial, esta se debe dividir en cuatro partes: estrategia para el producto, para el precio, para la distribución y para la comunicación; en otras palabras, las cuatro P del *marketing* que plantean Kotler y Keller en su libro *Dirección de marketing* (2012).

Para una pyme es muy importante verificar el potencial exportador sobre el cual puede apalancar su estrategia de internacionalización y comprometer a su organización a tomar este reto. Según Martínez Martelo y Lombana Coy (2013) este potencial se evalúa en cinco aspectos claves, que son:

Cómo es su cliente potencial. ¿Ya existen clientes que lo usen?, ¿es para masas o nichos?, ¿cuál es la edad de sus usuarios?, ¿hay patrones entre sus clientes potenciales?, ¿el entorno afecta la decisión del cliente?

Cambios requeridos en el producto. ¿Se requieren adaptaciones de sus productos para el cliente extranjero?, ¿cuál es la vida útil del producto?; además, requerimientos en el empaque, requisitos técnicos, ambientales y legales que se deban cumplir.

Transporte. ¿Alguna condición especial para el transporte?, ¿se justifica el costo de transporte? Analizar la dimensión logística es de gran importancia para determinar el costo del producto en el mercado meta, la posibilidad de conexiones entre el destino y el lugar de comercialización, y las facilidades del país para realizar el ingreso de los productos importados (Kotler & Keller, 2012) (Czinkota & Ronkainen, 2013).

Representación internacional. ¿Necesita un socio en destino?, ¿cómo se responderá al cliente en caso de que lo necesite? Capacidad: ¿seguirá produciendo para su mercado doméstico cuando exporte?, ¿si el mercado doméstico crece, será capaz de atender los compromisos con el exterior?

Teniendo en cuenta que el modo de entrada será la exportación y que se debe armar una estrategia comercial, la herramienta será el plan exportador, el cual le permite a una empresa dar respuesta a los principales aspectos que se plantean desde la elaboración hasta la puesta en práctica de la estrategia internacional.

Para Páramo Morales (2013), el plan exportador es un documento que menciona toda la estrategia que se va a desarrollar en un mercado específico y el conjunto de todas las acciones para vender los productos y servicios en el exterior.

El plan exportador, según Castro Figueroa (2008), es un documento de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de sus oportunidades de exportación en un determinado mercado, un autodiagnóstico donde se establecen sus necesidades concretas y la descripción de las actividades que se deben llevar a cabo para la comercialización en el exterior. El plan exportador debe contar con un objetivo, una metodología (que es propia del consultor o el investigador) y el análisis interno de la compañía, externo o del entorno, el mercado y la mezcla de *marketing* (producto, precio, plaza, promoción), revisión, programa de trabajo, cronograma, entre otros (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, p. 540).

Lerma Kirchner y Márquez Castro (2010, p. 548) exponen que el plan exportador debe estar acompañado de un plan de acción o programa de trabajo para desarrollo e implementación, el cual “propone calendarizar lo que se realizará en función de la exportación”.

Según varios autores, el plan de acción debe contener el ordenamiento sistemático y consecutivo en forma de hitos, con un orden cronológico y por responsable de las actividades propias y objetivos que llevan a la ejecución del plan exportador; además, debe asignar recursos y fechas de revisión (McDaniel, 1986) (Hernández, García & Martínez, 1994) (Lovelock, 1998) (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, p. 548) (Kotler & Keller, 2012).

La consultoría consiste en generar el plan exportador, en el cual está la información preliminar de mercado o mercados potenciales a los cuales se está considerando entrar con los respectivos análisis de variables, la selección del mercado más adecuado para la compañía y la propuesta para abordar este mercado seleccionado con su respectivo plan de acción.

3. Diagnóstico de la empresa Agrícola Varahonda

En octubre del 2015 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia invitó a los empresarios antioqueños a alcanzar ventas externas de bienes no minero-energéticos de USD 5019 millones para el año 2018 como parte de un plan para dinamizar las exportaciones (Cámara de Comercio, 2015).

Con el propósito de alcanzar estas metas y así liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora que apalanque no solo la competitividad de las pymes de la región, sino que contribuya a la meta nacional trazada para el año 2018, se conformó el Grupo Antioquia Exporta Más (Innovación EAFIT, 2016).

En esta iniciativa se evaluaron empresas antioqueñas dentro de la categoría de pyme con cero o con muy modestas exportaciones con el fin de determinar su potencial exportador.

Aquí entra la empresa Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A., sociedad que se constituyó en marzo de 1992 y que desde entonces se ha dedicado a la explotación de productos agrícolas mediante la implementación de siembras, operación de cultivos y comercialización de sus respectivos productos.

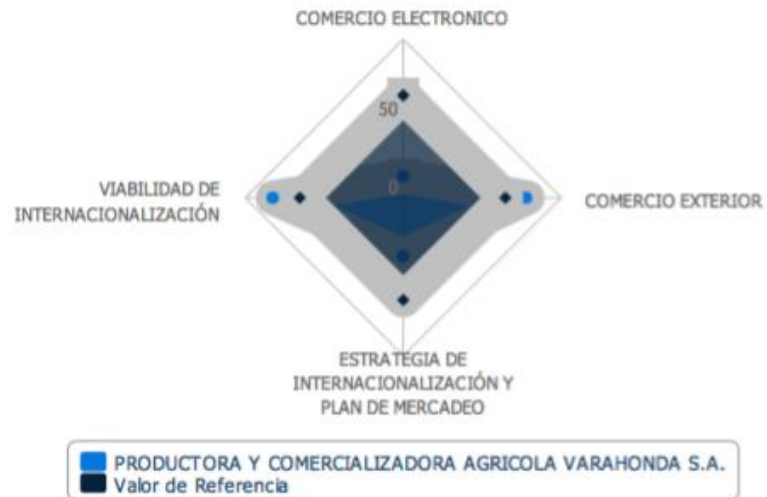
En la actualidad ha encontrado en la guanábana, en el mango de variedades *keitt* y *tommy*, y en los aguacates de las variedades *hass* y *reed* una fuente de negocios que se perfilan hacia los mercados internacionales.

Varahonda S. A. siempre ha buscado ser un modelo de agroempresa gestionado bajo unas políticas que se basan en unos valores corporativos implantados por sus propietarios, gracias a los cuales el respeto por su gente y la búsqueda permanente de la competitividad y la calidad de sus productos son el soporte de su desarrollo.

La empresa es líder en la producción y comercialización de frutas en Colombia. Es importante señalar que el mango es una de las frutas de más alto potencial de exportación, pues solo se produce en regiones tropicales y Colombia tiene el clima apropiado para su producción.

En el año 2016, la Cámara de Comercio de Medellín realizó un diagnóstico empresarial buscando identificar el potencial exportador de Agrícola Varahonda S. A.; en este se identificó que la compañía tiene un gran potencial, como se puede ver en el **Gráfico 4**, con una viabilidad internacional de 84,75 (para tener viabilidad el valor debe ser mínimo 66,66).

Grado de Madurez empresarial: 49
Etapa: Fortalecimiento



Referencia	Valor de Referencia	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA AGRICOLA VARAHONDA S.A.
COMERCIO ELECTRONICO	66.66	14.00
COMERCIO EXTERIOR	66.66	80.75
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PLAN DE MERCADEO	66.66	38.00
VIABILIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN	66.66	84.75

Gráfico 4. Radar empresarial Agrícola Varahonda.
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2016).

La empresa cuenta con una planta en el Valle del Cauca dedicada en gran medida a la producción de mangos que comercializa en el mercado nacional. En la actualidad realiza algunas exportaciones de mango al Reino Unido, pero lo hace para aprovechar algunas oportunidades con un cliente que la buscó. Su objetivo es explorar posibilidades en Europa para así comenzar a exportar de forma organizada y que las exportaciones sean un gran porcentaje en sus ventas, para lo cual está trabajando en aumentar su nivel de producción (Correa, 2016).

Frente a esto su capacidad de producción está totalmente copada por el mercado colombiano y por las pequeñas exportaciones que realiza, pero se encuentra en un

proceso de siembras que aumentarán su capacidad en un 60 % y el plan de la compañía es destinar toda esta capacidad al mercado de exportaciones.

En resumen, Varahonda es una compañía con un alto potencial exportador, según el diagnóstico realizado por la Cámara de Comercio de Medellín y está totalmente convencida de la necesidad de implementar una estrategia de internacionalización para diversificar su mercado y apalancar su crecimiento futuro.

4. Aspectos metodológicos

Actualmente, la Cámara de Comercio de Medellín, en alianza con la Universidad EAFIT y la Institución Universitaria Esumer, tiene un Consultorio de Comercio Exterior que ofrece programas de asesorías personalizadas para etapas iniciales de la internacionalización (Cámara de Comercio, Consultorio de Comercio Exterior, 2015).

El trabajo está basado en una consultoría a pymes en el departamento de Antioquia que deseen incursionar en mercados internacionales, bajo el acompañamiento de consultores de la Universidad EAFIT, estudiantes de posgrado y docentes de la Institución Universitaria Esumer, guiados por la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más para desarrollar un plan exportador con una estrategia comercial internacional y un plan de acción detallado (Innovación EAFIT, 2016).

El plan exportador constó de una visita inicial y tres fases, todo de la mano de la consultora experta Raquel Roldán Yepes, designada por el Consultorio de Comercio Exterior. Las fases se desarrollaron de la siguiente manera:

4.1. Fase I. Análisis del potencial exportador - visita inicial

El objetivo de esta primera visita fue presentar el diagnóstico de internacionalización realizado por el Consultorio de Comercio Exterior e identificar otros aspectos relevantes de la compañía necesarios para el desarrollo del plan exportador. Además, se socializa el plan de trabajo que se sigue durante la consultoría y el alcance de cada una de las fases.

Dentro de los hallazgos relevantes tenemos:

La Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A., sociedad que se constituyó en marzo de 1992, se ha dedicado a la explotación de productos agrícolas mediante la implementación de siembras, operación de cultivos y comercialización de sus respectivos productos.

En la actualidad ha encontrado en la guanábana, en el mango de variedades *keitt* y *tommy*, y en los aguacates de las variedades *hass* y *reed* una fuente de negocios que se perfilan hacia los mercados internacionales.

La compañía ha realizado exportaciones tímidas e incipientes y desea convertirlas en una fuente de ingresos significativa y destinar alrededor del 60 % de su producción a los mercados internacionales; es aquí donde se hace importante el acompañamiento y la asesoría del Grupo Antioquia Exporta Más.

En la reunión inicial con la empresa se presentó el diagnóstico empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Medellín a Varahonda S. A., en el cual se establecen las mayores oportunidades de mejora con el fin de iniciar su internacionalización.

Los resultados y conclusiones arrojados por el estudio muestran que la empresa tiene grado de madurez 49, lo que significa que está en etapa de fortalecimiento; además, los rubros de comercio exterior y viabilidad internacional tienen un grado muy positivo de 80,75 y 84,75, respectivamente, sobre un grado de referencia de 66,66 (Cámara de Comercio de Medellín, 2016)

Además de la presentación del diagnóstico, en la entrevista inicial se indagó acerca de su misión, visión y estrategia internacional y corporativa, posibles mercados por explorar, propuesta de valor, manual de marca, estructura organizacional, registros y certificaciones, posible oferta exportable, capacidad de producción, competencia local y posible competencia internacional, entre otras.

Teniendo en cuenta la información obtenida se concluyó que no se cuenta con un ejercicio de planeación financiera, por lo que se hace necesaria esta construcción involucrando la internacionalización como parte de la estrategia , así como actualizar su misión y visión para interiorizarlas en la compañía.

La propuesta de valor de Varahonda está enfocada en la alta calidad de la fruta y en la selección de una de alta categoría, en la maduración controlada y garantizada con producción limpia y en un programa de manejo de los cultivos.

Actualmente las ventas al exterior son manejadas por el gerente, por lo que es necesario preparar la estructura para afrontar una estrategia de internacionalización adecuada.

Aunque Varahonda cuenta con varios productos, identifica al mango *keitt* como su producto con mayor potencial exportador y está aumentando su capacidad de producción. A finales del año 2017 tendrá la posibilidad de exportar de 30 a 40 contenedores y para el año 2020 entre 60 y 70 (Correa, 2016).

La empresa considera que los mercados hacia los cuales se debe dirigir son la Unión Europea, principalmente Holanda, Reino Unido y Alemania.

4.2. Fase II. Investigación y análisis para la preselección de mercados internacionales

En esta fase se valida con la empresa cuáles son los mercados a los cuales desea dirigir el plan para posteriormente hacer el estudio. Identificar los mercados considerados por la empresa para iniciar o expandir sus ventas internacionales, realizar investigación y análisis de la información en diferentes fuentes teniendo en cuenta las variables más relevantes planteadas por la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más y, finalmente, sugerir los mercados objetivo, alterno y contingente.

Teniendo en cuenta el conocimiento del empresario y el apoyo y orientación de la consultoría se eligieron tres mercados en los que se analizarían las variables: **Holanda, Reino Unido y Alemania.**

Dentro de la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más se entregan 18 variables importantes para la selección de mercados, de las cuales se seleccionaron las cinco de mayor interés y de mayor relevancia para la empresa; estas fueron clasificadas y ponderadas para obtener un total del 100 %; las variables seleccionadas fueron:

1. Entorno legal y regulatorio (30 %).
2. Potencial del tamaño del mercado (20 %).
3. Tendencias del consumo (20 %).
4. Competencia local e internacional (15 %).
5. Presencia de distribuidores (15 %).

Basado en una metodología de *SiteSelection*, con estas variables se construyó la **Tabla 1** para clasificarlas ordenadamente con puntajes de 3 a 1. Luego de ponderar todas las variables, se elige como el mercado objetivo aquel que tenga la mayor puntuación.

Tabla 1. Selección de mercados. Variables de preselección

PLAN EXPORTADOR SELECCIÓN DE MERCADOS AGRICOLA Y COMERCIALIZADORA VARAHONDA S.A.								
Variables de Selección		Coeficiente de Ponderación		Valoración de países (1-5)				
		Clasificación	Valor % del 100%	Holanda	Puntuación	Reino Unido	Puntuación	Alemania
1	Entorno Legal y Regulatorio	1	30%					
	Barreras comerciales							
	Aranceles							
	Relaciones bilaterales							
	Cuotas							
	Certificaciones							
2	Potencial del tamaño del mercado	2	20%					
	Tamaño del mercado							
	Crecimiento del mercado							
	Economía del país							
3	Tendencias del consumo	3	20%					
	Hacia donde va el consumo							
4	Competencia local e internacional	4	15%					
	Contra quien competimos?							
5	Presencia de distribuidores	5	15%					
	Existen intermediarios que puedan servir de puente para que nuestro producto llegue?							
Total Ponderado			100%					

Fuente: Construcción propia basada en Universidad EAFIT (2015).

Para lograr la selección adecuada se llevó a cabo una revisión de literatura (fuentes secundarias provenientes de libros, revistas y artículos indexados en bases de datos ya mencionadas). Una vez revisada la literatura se identificaron las variables y los componentes que comprenden una estrategia de internacionalización; para esto tomamos como referencia a los ya mencionados autores Porter, Frynas, Mellahi, Morales, entre otros. Adicionalmente se recurrió a distintos organismos públicos y privados que facilitan información sobre mercados exteriores como Euromonitor, Cámara de Comercio de Medellín, Procolombia, Legiscomex, Santander Trade, Cámara de Comercio de España, Brazil for Export, CIA World Factbook, entre otras.

Luego de revisar las fuentes se analizan, en cada uno de los tres mercados, las cinco variables seleccionadas para la partida arancelaria elegida de la empresa Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A.; este ejercicio arrojó las siguientes calificaciones.

Tabla 2. Selección de mercados. Resultado aplicación del *Site-Selection*

Variables de selección		Coeficiente de ponderación		Valoración de países (1 a 3)					
		Clasificación	Valor 1% al 100%	Holanda	Puntuación	Reino Unido	Puntuación	Alemania	Puntuación
1	Entorno Legal y Regulatorio	1	30%	2	0,6	3	0,9	1	0,3
	Requisitos específicos								
	Gravámenes (IVA)								
	Aranceles								
	Normas de Origen								
Acuerdos Comerciales									
2	Potencial del tamaño del mercado	2	20%	3	0,6	1	0,2	2	0,4
	Tamaño del mercado								
	Crecimiento del mercado								
	PIB								
	Crecimiento PIB								
PIB per cápita									
3	Tendencias del consumo	3	20%	2	0,4	2	0,4	1	0,2
	Hacia donde va el consumo								
	Qué prefieren los consumidores								
4	Competencia local e internacional	4	15%	1	0,15	3	0,45	2	0,3
	Contra quien competimos?								
5	Presencia de distribuidores	5	15%	3	0,45	2	0,3	1	0,15
	Existen intermediarios que puedan servir de puente para que nuestro producto llegue								
Total Ponderado			100%	2,20		2,25		1,35	

Fuente: Construcción propia basada en Universidad EAFIT (2015).

Como resultado del análisis de las variables y aplicando la metodología del *Site-Selection* se llega a la conclusión de que el mercado objetivo recomendado para el plan de expansión internacional es el Reino Unido. Una vez consolidado este se debe continuar con Holanda y Alemania.

4.3. Fase III. Investigación y análisis del producto en el mercado objetivo

Luego de socializar los resultados de la selección de mercado se procedió a profundizar en las variables elegidas y a analizar aquellas que no habían sido elegidas para la preselección en el mercado objetivo (Reino Unido).

Las actividades realizadas en esta fase fueron:

- **Análisis del mercado objetivo.** Recolección de información y análisis macro del mercado seleccionado (Procolombia, 2015) (Central Intelligence Agency, 2015) (Euromonitor International, 2016).
- **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 (European Commission, 2016).

- **Barreras no arancelarias.** Identificación de las barreras no arancelarias (certificaciones, etiquetado, vistos buenos, obstáculos técnicos de comercio) (European Commission, 2016), (ASOHOFRUCOL, 2012).
- **Nicho de mercado y tendencias de consumo.** Segmentación, definición del nicho de mercado y análisis de las tendencias de consumo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014) (BANCO SANTANDER, 2017) (ASOHOFRUCOL, 2012).
- **Competencia.** *Benchmarking* de la competencia (precio, producto, plaza, promoción) (International Trade Centre, 2016) (Brazil for Export, 2017) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Perú, 2016).
- **Modo de entrada y canales de distribución.** Definir el modo de entrada al mercado (expo., franquicia, etc.) y recolectar información de los canales de distribución para la industria (Frynas & Mellahi, 2011) (Procuador, 2011) (HM Revenue & Customs, 2016).
- **Logística de transporte internacional.** Análisis y sugerencias de la logística de transporte internacional (rutas, puertos de llegada, frecuencia, empaque, embalaje, Incoterm) (The World Bank, 2016) (Procolombia, 2016).
- **Estrategia de precios.** Definir la estrategia de precios para ingresar al mercado (ASOHOFRUCOL, 2012) (páginas web de supermercados en Reino Unido).
- **Estrategia de promoción internacional.** Definir el medio de comunicación y promoción que se va a implementar en el mercado.

Al final de esta fase se le entrega al empresario el estudio completo de cada uno de los puntos descritos anteriormente para el producto elegido en el mercado objetivo (Reino Unido).

4.4. Fase IV. Análisis DOFA y plan de acción

En esta última fase de la consultoría se entrega a la empresa un análisis DOFA en el cual se analiza su situación interna desde el punto de vista de las fortalezas y debilidades frente a la situación externa, conformada por oportunidades y amenazas. Como se ve en el **Gráfico 5**, la compañía debe hacer unas transformaciones importantes para eliminar sus debilidades y explotar sus fortalezas.

DEBILIDADES

- Página WEB poco clara y con menor contenido.
 - Capacidad de producción limitada.
- Costos logísticos en Colombia asociados a puertos ineficientes.
 - Vías poco eficientes en Colombia.
- Baja de precios internacional al ser un commodity sin valor agregado.
- Falta de un departamento de comercio exterior.

OPORTUNIDADES

- Productos de valor agregado como mango en trozos congelado, pulpa de mango o mango seco.
- Preferencias Arancelarias que permiten importar sin IVA y sin aranceles.
- Crecimiento de la demanda de Mango debido a la tendencia de vida saludable que invade a Europa.
- Cambio en hábitos de consumo a productos más preparados "listos para comer".
- Certificados Fair trade y producción orgánica

FORTALEZAS

- Cultivos con producción limpia.
- Clima apropiado para el cultivo.
- Tierras disponibles en el país para el crecimiento de cultivos.
- Tradición y experiencia en el cultivo de mango.

AMENAZAS

- Incremento de oferta de competidores más eficientes que podrían llenar el mercado.
 - Fenómenos climáticos y plagas.
- Inestabilidad en los precios internacionales.
- Productos sustitutos como otras frutas tropicales que desvíen la demanda.

Gráfico 5. Análisis DOFA Agrícola Varahonda.
Fuente: Construcción propia.

Posterior a este análisis se plantearon las estrategias que debe seguir Agrícola Varahonda para implementar su plan de expansión internacional y se elabora un plan de acción detallado con fechas y responsables.

5. Conclusiones

Al final de la ejecución de la consultoría se logró el objetivo de construir el plan exportador para la pyme Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A. dentro del marco del grupo Antioquia Exporta Más.

Para realizar el planteamiento del plan exportador fue necesaria una investigación rigurosa para tener claridad acerca de los conceptos y elementos más relevantes que conforman dicho plan; asimismo, conocer las diferentes fases y modos de entrada para una estrategia de internacionalización que finalmente llevará a definir cuál era la herramienta más conveniente según la situación de la pyme.

Un plan exportador es la guía para que el empresario afronte los retos de incursionar en un nuevo mercado con criterios razonables y objetivos que le permitan prepararse para abordarlo con mayor facilidad y conocimiento, y así mitigar los riesgos y contingencias que se pueden encontrar.

La metodología planteada por el Grupo Antioquia Exporta Más y el Consultorio de Comercio Exterior se desarrolla de manera lógica y sistemática siguiendo unas fases preestablecidas en las cuales se puede evaluar la situación de la compañía frente a la internacionalización; también permite evaluar y seleccionar los mercados objetivo, alternativo y contingente (Reino Unido, Holanda y Alemania) para posteriormente profundizar en el mercado objetivo y elaborar un plan de acción detallado.

Varahonda S. A. es una compañía comprometida con su gente y con la producción limpia; esto se convierte en una gran fortaleza para afrontar un mercado como el europeo, el cual les da mucha importancia a estos criterios.

La compañía debe trabajar en sus costos y en los volúmenes de exportación, ya que por tratarse de un *commodity* sus precios son bajos y establecidos por la oferta y la demanda; por ello, la estrategia debe ser de liderazgo en costos. Igualmente, Varahonda cuenta con un alto potencial para desarrollar otros productos con mayor valor agregado alrededor del mango, los cuales le permitirán diferenciarse y lograr mayores precios.

El programa de consultoría del Grupo Antioquia Exporta Más es una excelente oportunidad para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar estos ejercicios de cara a su crecimiento y expansión empresarial.

6. Recomendaciones

6.1. Recomendaciones para el empresario, Productora y Comercializadora Agrícola Varahonda S. A.

Realizar un ejercicio de planeación estratégica incluyendo un componente de internacionalización y una estrategia competitiva que alinee a la organización con la misión planteada, según la cual, será altamente agroexportadora en el año 2020.

Al igual que la planeación de la estrategia se debe formar un equipo calificado que pueda ejecutar las estrategias de internacionalización que se plantearán.

Tener un solo cliente para el mercado exterior, aunque facilita mucho la operación, pone a la compañía en un gran riesgo, pues se presenta una concentración demasiado grande. Aquí se tienen riesgos de pago, de mercado, etc. Por lo tanto, se debe buscar diversificar la exportación.

Se debe rediseñar su página web para alcanzar estándares mundiales y presentar la información de manera más clara y atractiva.

Varahonda S. A. debe aliarse con Procolombia para que de la mano de esta pueda abordar los mercados internacionales con la marca Colombia en los mangos, teniendo en cuenta que es el referente del país en la producción de esta fruta y que prácticamente es el único que la ha exportado.

Se debe pensar en productos de mayor valor agregado que diferencien a la compañía de otros competidores: mango congelado en trozos, pulpa de mango o mango seco (hay que tener en cuenta la fuerte tendencia en Europa hacia los productos “listos para consumir”).

Lograr certificados de producción orgánica y *fair trade* para hacerse más fuerte y más apetecidos para los compradores y consumidores europeos.

6.2. Recomendación para el Grupo Antioquia Exporta Más

Se debe lograr una mayor cohesión entre los diferentes actores del programa, de tal manera que estén claramente identificados los roles y necesidades de cada uno.

Se puede dar a entender que no está claramente definido el plan de trabajo del grupo, ya que una vez recibido el plan metodológico por parte de los empresarios estos no saben que sigue y pueden pensar que la consultoría continuará para la fase de implementación.

Es necesario dar continuidad al apoyo a las pymes para que no se pierdan las oportunidades encontradas en el desarrollo del plan exportador por problemas en la ejecución, como tiempo y recursos, y sea un ejercicio con los resultados esperados.

Finalmente, el Grupo Antioquia Exporta Más debe darse a conocer de forma más amplia y abarcar más pymes dentro de su plan para así garantizar que se cumplan los objetivos regionales establecidos.

7. Logros y dificultades de la consultoría

7.1. Logros de la consultoría

Construir un plan exportador de una manera clara, estructurada y práctica para brindarle orientación a la empresa sobre cuál debe ser su camino a la internacionalización; de esta manera aumentan sus posibilidades de éxito en este proceso.

Lograr la aceptación y el apoyo del empresario en cada una de las fases gracias a la claridad metodológica, al apoyo de la consultora especializada y a las fuentes

certificadas de la información; esto significa confianza y tranquilidad para la empresa en su camino.

Se logró dar respuesta a los objetivos de la consultoría al construir un plan exportador con unos entregables que aportan mucho a la pyme en cada una de las fases, para terminar con un plan de acción detallado con fechas y responsables que hace más fácil su implementación.

Hubo un trabajo mancomunado entre la empresa y el consultor para el logro de los objetivos; esto les dio la calidad a los entregables y, por lo tanto, brindó una ventaja considerable para la empresa frente a sus competidores al tener el apoyo de un grupo de profesionales al que habría sido difícil acceder por sus propios medios.

7.2. Dificultades de la consultoría

Falta de fuentes de información accesibles y actualizadas para garantizar información de la mejor calidad.

Falta de interés por parte de los diferentes actores del Grupo Antioquia Exporta Más. Salvo la consultora especializada, quien fue un apoyo enorme, ningún otro actor manifestó interés o deseo de apoyar la consultoría; aun teniendo en cuenta que se trata de un plan regional para dinamizar las exportaciones en el departamento.

Procolombia, como entidad encargada de impulsar las exportaciones nacionales y teniendo en cuenta que posee herramientas de información y acceso a la mayoría de los mercados (tiene oficina en Londres), debería entregar información y permitir el uso de sus herramientas para facilitar la búsqueda y recolección de información de calidad y actualizada.

Las herramientas de simulación de la página de Procolombia no funcionan, por lo que tanto para la consultoría como para los empresarios se hace más complejo el análisis y la toma de decisiones.

8. Bibliografía

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Irwin: Dow Jones.
- APEIM. (2016). Niveles Socio Económicos 2016. Lima.
- ASOHOFrucol. (2012). *Mercado europeo del mango y sus subproductos*. Retrieved from <http://www.asohofrucol.com.co>
- Banco de la República. (2015). *Balanza Comercial*. Retrieved 2016, from Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-comercial>
- Banco de la República de Colombia. (2016). *Banco de la República de Colombia*. Retrieved from Banco de la República de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-comercial>
- BANCO SANTANDER. (2017). *Santander TRADE*. Retrieved from Perfil del consumidor, Países Bajos: <https://es.portal.santandertrade.com>
- Berbel Pineda, J. M., Ramón Jerónimo, M. A., & Vázquez Carrasco, R. (2012, Abril). La Selección de Mercados Preferentes Como clave en la internacionalización empresarial. *TEC Empresarial*, VI(1), 22-33.
- Bilkey, W. T. (1977). The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firm. *Journal of International Business Studies*, 93 - 98.
- Brazil for export. (2017). *Catálogo de los exportadores Brasileños*. Retrieved from <http://www.brazil4export.com>
- Brewer. (2001).
- Brewer, P. (2001 йил Abril). International market selection: Developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10, 155-174.
- Cadogan, J. D. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 689–707.
- Cámara de Comercio. (2015). *Consultorio en Comercio Exterior*. Retrieved from www.camaramedellin.com.co/site/servicios-empresariales/consultorio-en-comercio-exterior.aspx
- Cámara de Comercio. (2015). *Consultorio en Comercio Exterior*. Retrieved from <http://www.camaramedellin.com.co/site/servicios-empresariales/consultorio-en-comercio-exterior.aspx>
- Cámara de comercio de Medellín. (2016). *Desempeño Economía Antioquia*. Retrieved from Camaramedellin.com: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/Anif/Desempe%C3%B1o%20econom%C3%ADa%20antioquia%202015.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). *Diagnóstico de Internacionalización Agrícola Varahonda*. Medellín.
- Castro Figueroa, A. M. (2008). *Manual de Exportaciones La Exportación en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Central Intelligence Agency. (2015, 12 22). *Publications*. Retrieved from The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure. Chapters in *The History of the Industrial Enterprise*.
- Correa, J. F. (2016, 10 03). Entrevista inicial Plan Exportador. *Agrícola Varahonda*. (M. Betancur Martinez, Interviewer)
- Couturier, J., & Sola, D. (2010). Internationalmarketentry decisions: the role of local market factors. *Journal of General Management*, 35, 45-63.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *Marketing Internacional* (Décima edición ed.). México: Cengage Learning Editores.
- DANE. (2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Retrieved from Boletín Técnico Exportaciones: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones
- Douglas, D. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, 8, 1, 51-64.
- Douglas, S. P., & Craig, S. (1883). Examining performance of US multinationals in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 51-62.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management* (3 ed. ed.). Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (1998). Foreign Market Entr Mode Choice of Service Firme: A Contingency Perspective. *Journual of de Acacademy of Marketing Science*, 26(4), 274-292.
- El Tiempo. (2016, febrero 5). *El Tiempo*. Retrieved from Análisis de la caída de las exportaciones en 2015: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-de-la-caida-de-las-exportaciones-en-2015/16500732>
- Escandón Barbosaa, D. M. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes. *Elsevier*, 1-13.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2016). *Passport*. Retrieved from Analysis: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2125/portal/analysis/tab>
- European Commission. (2016). *TRADE*. Retrieved from HelpDesk: <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20170202&languageId=es&cmd=c hap&taricCode=0804500010&partnerId=CO&reporterId=GB&simulationDate=02%2F02%2F2017&submit=Buscar>
- European Commission. (2016). *TRADE*. Retrieved from HelpDesk: <http://exporthelp.europa.eu>
- Frynas, J., & Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Frynas, J., & Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Gobierno de Australia. (2016). From <http://dfat.gov.au/geo/peru/pages/peru-country-brief.aspx>
- Grupo Antioquia Exporta Más. (2015). *Consultorio en comercio exterior. Sistema regional*. Medellín.

- Grupo Antioquia Exporta Más. (2015). *Consultorio en Comercio Exterior. Sistema Regional*.
- Hernández, A., Saavedra, J. J., & Sanabria, M. (2007). (*Hernández, Saavedra & Sanabria, 2007*). Bogotá.
- Hernández, C., García, J., & Martínez, R. (1994). *El Plan de Marketing Estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- HM Revenue & Customs. (2016, 12). *uktradeinfo*. Retrieved 03 2017, from Importers Details: <https://www.uktradeinfo.com/TradeTools/ImportersDetails>
- Innovación EAFIT. (2016, 04 21). Presentación Antioquia Exporta más. *Planes exportadores*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Innovación EAFIT. (2016). *Presentación Grupo Antioquia Exporta Más. Planes Exportadores*. Medellín, Antioquia, Colombia.: Universidad EAFIT.
- International Trade Centre. (2016). *TradeMap*. Retrieved from Country: <http://www.trademap.org>
- Johnson, G. S. (2006). *Dirección Estratégica*. *: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Langhoff, T. (1996). The influence of cultural differences on internationalisation process of the firm.
- Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (Cuarta Edición ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Lessard, D., Lucea, R., & Vives, L. (2013). BuildingYour Company's CapabilitiesThrough Global Expansion. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 61-67.
- Lovelock, C. (1998). *Mercadotécnica de servicios*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Martínez Martelo, D., & Lombana Coy, J. (2013). *PYMES Rutas para la Exportación*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- McDaniel, C. (1986). *Curso de Mercadotécnica* (Segunda edición ed.). México: Editorial Harla.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Perú. (2016, 12). *SIICEX* . Retrieved 04 2017, from Directorio Exportadores: <http://www.siicex.gov.pe>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. (2014). *PLan de desarrollo de mercado Alemania*. Retrieved from <http://ww2.mincetur.gob.pe>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. (2017). *SIICEX*. Retrieved from <http://www.siicex.gob.pe>
- O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.
- Papadopoulos, N. (1987). *Approaches to international market selection for smalland*. New York: Praeger.
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 165-192.
- Paramo Morales, D. (2013). *El Proyecto de Exportación, Elemento Básico de la Planeación de Marketing Internacional*. Pensamiento & Gestión.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.

- Presidencia de la República de Colombia. (2015, 08 31). *Presidencia de la República*. Retrieved from Archivo de la Presidencia:
http://wp.presidencia.gov.co/Noticias/2015/Agosto/Paginas/20150831_09-Gobierno-Santos-presento-las-21-metas-para-el-2018.aspx
- PROCOLOMBIA. (2015, 12 20). *CONDICIONES DE ACCESO*. Retrieved from HERRAMIENTAS DEL EXPORTADOR.
- PROCOLOMBIA. (2015). *Por qué exportar?* Retrieved from Content:
<http://www.procolombia.co/content/por-que-exportar>
- PROCOLOMBIA. (2016). *Colombia trade*. Retrieved 04 02, 2017, from Perfil Logístico del Reino Unido:
http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_reino_unido.pdf
- PROECUADOR. (2011). *Inteligencia Comercial e Inversiones*. Retrieved from Perfil del mango en Reino Unido: <http://www.proecuador.gob.ec>
- Revista Dinero. (2016, abril 2). *Economía Dinero*. Retrieved from Dinero.com:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-colombia-en-diciembre-de-2015/218942>
- Revista Dinero. (2016, abril 2). *Economía Dinero*. Retrieved from Dinero.com:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-colombia-en-diciembre-de-2015/218942>
- 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., & Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium*, 61-79.
- The World Bank. (2016). *LPI world bank*. Retrieved 04 02, 2017, from LPI Report 2016:
https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf
- Universidad EAFIT. (2015). *Estrategia de Internacionalización: "Selección de Mercados Internacionales - Site Selection Chart"*. Antioquia, Medellín.
- Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial Exports – A marketing failure? *Journal of Management Studies*, XVII. Blackwell Publishing Ltd.