

MEMORIA METODOLÓGICA DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA PYME
ANTIOQUEÑA MI CALZATURE S. A. S., ESTRATEGIA COMERCIAL EN EL
MARCO DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS

GABRIEL FERNANDO PIEDRAHÍTA VADÓN

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

MEMORIA METODOLÓGICA DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA PYME
ANTIOQUEÑA MI CALZATURE S. A. S., ESTRATEGIA COMERCIAL EN EL
MARCO DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS

GABRIEL FERNANDO PIEDRAHÍTA VADÓN

MEMORIA METODOLÓGICA PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN

ASESOR TEMÁTICO: JEAN PAUL WASERMAN, MBA, ADMINISTRADOR DE
NEGOCIOS, CONSULTOR.

ASESORA METODOLÓGICA: MÓNICA HENAO CÁLAD,
PHD., MSC., COORDINADORA MAESTRÍA GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y
EL CONOCIMIENTO.

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

A Dios, a mis padres y a mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la compañía Mi Calzature S. A. S. por el tiempo dedicado, la confianza depositada y la información brindada; les deseo muchos éxitos.

A mi asesor, Jean Paul Waserman, por el conocimiento compartido y sus valiosos consejos.

A Stefany Palacio y Juan Fernando Gómez, por su apoyo incondicional.

CONTENIDO

RESUMEN	8
PALABRAS CLAVE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ABSTRACT	8
KEY WORDS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1. INTRODUCCIÓN	10
2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL, PLAN EXPORTADOR	15
3. METODOLOGÍA SEGUIDA PARA DESARROLLAR EL PLAN EXPORTADOR DE MI CALZATURE S. A. S.	27
3.1 ETAPA I. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA.	25
3.2 ETAPA II. PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO.	25
3.3 ETAPA III. PLAN DE ACCIÓN PARA EL PLAN DE EXPORTACIÓN.	30
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.	31
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
5. CONCLUSIONES	33
6. RECOMENDACIONES	40
6.1 RECOMENDACIONES PARA EL EMPRESARIO	40
6.2 RECOMENDACIONES PARA EL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS	42
7. LOGROS Y DIFICULTADES DE LA CONSULTORÍA	42
7.1 LOGROS DE LA CONSULTORÍA.....	42
7.2 DIFICULTADES DE LA CONSULTORÍA	43
FUENTES DE CONSULTA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXOS	50
<i>Anexo 1. Variables y fuentes de consulta para las dimensiones cultural, política, económica, mercado y logística para el mercado chileno y peruano.</i>	50
<i>Anexo 2. Estructura de desglose de trabajo, plan exportador para Mi Calzature S. A. S</i>	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Total exportaciones Antioquia, cifras en USD, año cerrado 2013-2015	10
Tabla 2. Comparación de variables económicas, Chile vs. Perú.....	33
Tabla 3. Comparación tamaño de mercado, sector calzado, Chile vs. Perú.	33

LISTA DE FIGURAS

- Figura I. Elementos para el desarrollo de un plan de exportaciones. **¡Error! Marcador no definido.**5
- Figura II. Proceso de elaboración del plan exportador. **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura III. Variables analizadas en los mercados preseleccionados.30
- Figura IV. Calificación y comparación de los índices de competitividad de Chile, Perú, Colombia y Suiza. **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura V. Índice de Desempeño Logístico de Perú, Chile, Alemania y Colombia. ..**¡Error! Marcador no definido.**

MEMORIA METODOLÓGICA DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA PYME ANTIOQUEÑA MI CALZATURE S. A. S., ESTRATEGIA COMERCIAL EN EL MARCO DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS

RESUMEN

Este trabajo presenta el plan exportador para la pyme antioqueña Mi Calzature S. A. S., realizado en asesoría conjunta con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Procolombia y consultores de la Universidad EAFIT. Como parte del plan se determinan las condiciones existentes de la compañía y se analiza su potencial exportador. El documento presenta la memoria metodológica realizada, la preselección de mercados, y la selección del mercado objetivo y alterno en el ámbito internacional; además, evalúa las condiciones comerciales y de mercado que favorecerán su ingreso y presenta el análisis del producto en el mercado objetivo. Finalmente, como parte del plan exportador se definen objetivos y una hoja de ruta para la empresa.

Palabras clave: Grupo Antioquia Exporta Más, acceso a mercados internacionales, estrategia de internacionalización, evaluación de mercados potenciales, plan exportador.

Abstract

This work presents the export plan for SME Mi Calzature S. A. S., developed by the Chamber of Commerce of Medellín for Antioquia, Procolombia and consultants from EAFIT University. As part of the export plan, the Company's actual conditions are determined and the analysis for the export potential is generated. Following document presents the methodological memory developed, the pre-selection markets, and the target and alternate market to export; Evaluates the commercial and market conditions that will help to enter the target market. Finally, it presents the analysis of the product in the target market. As part of the export plan, objectives and a road map to be applied by the company are defined, to develop the proposed plan.

Key Words: Antioquia Exporta Más Group, access to foreign markets, internationalization strategy, foreign markets evaluation, exporter plan.

1. Introducción

Colombia atraviesa un impase económico: los bajos precios del petróleo, que alcanzaron cifras mínimas históricas en el año 2015 (Banco de la República, 2016, p. 1), impactaron ampliamente la inversión extranjera directa, las exportaciones y, sobre todo, las finanzas públicas (ANDI, 2015, p. 2).

Entre 2014 y 2015 las exportaciones en Colombia cayeron de COP 15.944 a COP 13.935 millones (Cámara de Comercio C. d., 2016). Para el 2015, en Colombia se presentaron los índices de comercio exterior más bajos de los últimos cinco años después de la crisis económica, originados principalmente por la disminución de las exportaciones de petróleo y sus derivados; este sector representó una variación de -31,3 % de un total del -34,9 % nacional (Banco de la República, 2016). La reducción de las exportaciones que enfrentó el país entre 2015 y 2016 fue del 16,5 % en el periodo enero a noviembre (Banco de la República, 2016) (ANDI, 2015) y “en el transcurso del periodo enero-septiembre de 2016, las exportaciones no minero-energéticas representaron el 46,5 % de las exportaciones totales colombianas y registraron una variación negativa de USD 1.137 millones respecto al mismo periodo en 2015, es decir, un decrecimiento del 9,9 %” (Procolombia, 2016).

Sumado a esto, otros indicadores económicos tampoco son favorables; por ejemplo, la inflación anual al consumidor en diciembre de 2016 cerró en 5,75 %, pasando por 7,98 % en marzo de 2016 (Banco de la República, 2016, p. 1), por cerca del 9 % en marzo y por 7,27 % en septiembre (Banco de la República, 2016), las tasas más altas en los últimos cinco años.

La depreciación del peso entre el 1.º de enero y el 10 de marzo de 2016 fue del 6,2 %, la más alta en Latinoamérica luego de Brasil (Banco de la República, 2016). En esta variable hasta septiembre de 2016 se presentó un leve repunte, pero la incertidumbre aún persiste (Banco de la República, 2016).

El déficit de cuenta corriente, que indica que en Colombia hay más salidas que entradas de dinero, en 2014 fue 5,2 % sobre el PIB y terminó en 6,5 % en 2015 (Banco de la República, 2016).

Adicionalmente, Colombia no ha aumentado en competitividad: los indicadores de esta variable para el año 2015 ubican al país en una posición intermedia en el mundo. En el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial subió cinco posiciones para ubicarse en la 61 entre 140 economías (ANDI, 2015, p. 12).

Todas estas son muestras claras de que el país no atraviesa por su mejor momento en términos financieros. Antioquia no es ajena a este comportamiento y esto se ve reflejado en sus exportaciones, las cuales desde el año 2001 han venido disminuyendo como porcentaje del PIB.

Tabla 1. Total exportaciones Antioquia, cifras en USD, año cerrado 2013-2015

Capítulo	2013	2014	2015
Minero-energéticos y energía	2.333.594.695,87	1.860.592.877,98	1.178.404.683,53
No minero-energéticos con café	3.496.565.567,79	3.249.104.493,36	3.136.734.056,50
Total general	5.830.160.263,66	5.109.697.371,34	4.315.138.740,03

Fuente: Procolombia, tomado de http://www.colombiatrading.com.co/sites/default/files/ficha_departamental_antioquia.pdf.

Para salir de este problema económico, el país y el departamento deben incentivar las exportaciones no minero-energéticas para reducir el déficit en la cuenta corriente y aumentar los ingresos del Estado (Innovación EAFIT, 2016). El Gobierno a 2018 ha propuesto una meta nacional de USD 30.000 millones en exportaciones de bienes no minero-energéticos, USD 21.000 millones en ventas externas de bienes y USD 9.000 millones de servicios; y ha asignado a cada departamento una partida objetivo, que para Antioquia es de USD 5.019 millones (Cámara de Comercio C. d., 2016) (Grupo Antioquia Exporta Más, 2015).

Dentro de este contexto cobra relevancia incentivar el desarrollo y la promoción del sector empresarial colombiano y, en particular, del sector de las pymes¹, que representa más del 90 % de empresas en Colombia (Hernández, Saavedra y Sanabria, 2007) (ANIF, 2016). Según datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2015), en el sector privado las pymes vienen destacándose por su participación en el total de empresas, el empleo generado en la industria manufacturera (46,1 %), el valor exportado (25 %) y el número de exportadoras (49 %); lo que da cuenta de su gran importancia en la economía del país y que sin duda ayudará a la búsqueda de la meta establecida: llevar las exportaciones no minero-energéticas a USD 30.000 millones para el año 2018, donde Antioquia represente cerca del 15,7 % (Grupo Antioquia Exporta Más, 2015).

¹ Pyme(s): Pequeña(s) y mediana(s) empresa(s). Según Bancóldex (2016) en Colombia “el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley MiPYMES”. El artículo 2.º de la Ley 590 define una pyme como:

Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

Para ayudar a la consecución de este objetivo regional y nacional se ha creado el Grupo Antioquia Exporta Más, el cual “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). Una de las fórmulas para alcanzar el objetivo es promover la exportación de pymes antioqueñas (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016) para así contribuir al aumento de las exportaciones no minero-energéticas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

Las entidades que conforman el Grupo Antioquia Exporta Más son las siguientes: 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 el Ceipa (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016) (Grupo Antioquia Exporta Más, 2015).

Al Grupo Antioquia Exporta Más se vincula la Universidad EAFIT con consultores en negocios internacionales y estudiantes de posgrado, quienes, fundamentados en las teorías de internacionalización y *marketing* internacional, intervienen diferentes pymes antioqueñas cuyas exportaciones no excedan los USD 20.000, con el objetivo de diseñar su plan exportador con base en la metodología utilizada por el Grupo Antioquia Exporta Más, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y los consultores expertos asignados (Grupo Antioquia Exporta Más, 2015).

Una de las pymes seleccionadas fue Mi Calzature S. A. S., con número de identificación tributaria (NIT) 900303314-3 y ubicada en la cra. 70 n.º 31-29 de la ciudad de Medellín; esta pyme centra su actividad comercial en la fabricación y venta de calzado para mujer, específicamente en el producto exportable principal con su marca Maria I® (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016, p. 1).

Según Elizabeth Botero, gerente administrativa, Mi Calzature S. A. S. ha realizado exportaciones de zapatos clásicos, mocasines, sandalias y botas a Perú por cerca de USD 5.000 al año, actividad que se ha conservado en los últimos dos periodos. También ha enviado sus productos a Estados Unidos. No obstante, desea aumentar el número de mercados.

El sector del calzado en Colombia, de acuerdo con lo reportado por Acicam (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas)², en el año 2016 alcanzó un aumento en la producción del 5 %; pese a esto, las ventas disminuyeron en un 3,5 % como consecuencia de la reducción en la compra de los hogares generado por la desaceleración económica, el incremento de la tasa de interés y el cierre de establecimientos. “Sin embargo, el mercado colombiano de estos productos sigue

² Acicam: Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

siendo de gran tamaño: 3,7 billones de pesos al cierre de 2016” (Acicam, 2016). Esta situación lleva a que las empresas busquen nuevos mercados y objetivos comerciales.

El plan exportador servirá de herramienta en su objetivo de internacionalización para aumentar sus ingresos, diversificar mercados y no depender exclusivamente de la economía local; asimismo, para diversificar productos y mercados, de tal manera que pueda afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional. Servirá también para diversificar mercados y contribuir al desarrollo del país por la generación de mayores ingresos por exportaciones no tradicionales (Innovación EAFIT, 2016).

Aunque las exportaciones han disminuido en los últimos años, sigue siendo atractivo buscar mercados extranjeros para el calzado colombiano. Acicam y Mi Calzature consideran que Colombia podrá expandir las ventas externas de calzado y artículos de marroquinería a plazas como Chile, Perú, Ecuador, México y Costa Rica (Mi Calzature S. A. S., 2016) (Acicam, 2016).

Para la empresa Mi Calzature S. A. S. la asesoría se fundamentó en las teorías y metodologías vigentes de comercio exterior; inicialmente se analizó la situación actual de la empresa aplicando la metodología de intervención y consultoría del Grupo Antioquia Exporta Más: se realizó una visita inicial junto al asesor designado por el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad EAFIT y Esumer y se utilizaron los hallazgos preliminares en el diagnóstico de la Cámara de Comercio de Medellín. Una vez realizado el diagnóstico inicial se estableció que la pyme tiene potencial exportador. Posteriormente se preseleccionaron dos mercados internacionales de interés para el empresario y que presentaban proyección: Chile y Perú.

Para determinar cuáles son las variables más adecuadas para analizar en los mercados preseleccionados se debió buscar y recopilar información en fuentes secundarias provenientes de libros, revistas y artículos, algunos indexados en bases de datos reconocidas como Repositorio EAFIT, SINBAD, EBSCO Host, Dialnet, Google Academics, entre otras. Luego de revisada y analizada la literatura se establecieron, junto con los consultores, las variables que debían analizarse en dichos mercados.

Una vez obtenido el marco conceptual se procedió a realizar la búsqueda, análisis y comparación de las diferentes variables de mayor relevancia para la pyme en dichos mercados en fuentes como Euromonitor, CIA Factbook, Legiscomex, Procolombia, Prochile, Veritrade, entre otras. Como resultado del análisis y comparación de las variables culturales, políticas, económicas, de mercado y logísticas se seleccionó a Chile como mercado objetivo y a Perú como mercado contingente.

Como producto final de la consultoría se entrega el plan exportador que contiene el diseño de la estrategia de entrada al mercado objetivo y un plan de acción.

El objetivo general de este trabajo de grado es diseñar el plan exportador para la pyme antioqueña Mi Calzature S. A. S., cuyas exportaciones no exceden los USD 20.000

anuales, alineados con la estructura diseñada por la Universidad EAFIT, los procedimientos de Procolombia y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Se tienen tres objetivos específicos durante el proceso:

Analizar la situación actual de Mi Calzature S. A. S. con base en un diagnóstico de sus procesos administrativos, financieros y productivos para determinar su potencial exportador.

Identificar variables y componentes de una estrategia de internacionalización con base en las teorías vigentes que indiquen el camino más adecuado de incursión en el mercado exterior para la empresa Mi Calzature S. A. S. y permitan seleccionar un mercado objetivo.

Aplicar los procedimientos de intervención y consultoría diseñados por la Universidad EAFIT conjuntamente con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia a Mi Calzature S. A. S. para contribuir a la elaboración del plan exportador.

La pregunta resuelta dentro de la consultoría fue la que sigue: ¿cómo debe la empresa Mi Calzature S. A. S. incursionar en un mercado internacional dentro de la estrategia regional exportadora del Grupo Antioquia Exporta Más?

La investigación, de acuerdo con el alcance, fue explicativa y se trató la información cualitativamente (por qué).

Este informe contiene la metodología seguida para realizar el plan exportador con base en la estructura diseñada por la Universidad EAFIT, y los consultores, siguiendo los procedimientos de Procolombia y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y apoyados en teoría actuales de internacionalización.

2. Marco de referencia conceptual, plan exportador

Para el desarrollo del plan exportador para la pyme Mi Calzature S. A. S. fue necesario identificar los conceptos teóricos y elementos más relevantes para desarrollar las actividades propias del mismo: el diagnóstico de la empresa, estructuración del diseño del plan de internacionalización, el plan exportador y el plan de acción; para esto se abordaron durante la consultoría los siguientes conceptos, que además ayudaron a desarrollar los objetivos planteados.

El primer tema acometido es la definición de estrategia corporativa y competitiva. Según Michael Porter (1996), “la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer”. Drucker (1954) considera que la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cómo debería ser? 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 además los recursos que se deben asignar para alcanzarlos. Para Andrews (1962) (2007, p. 49), la estrategia define los objetivos y las metas, así como las políticas y los planes generales para alcanzarlos, por lo que define a su vez claramente en qué clase de negocio está la empresa y qué empresa es, dónde quiere estar y qué quiere ser.

Estrategia corporativa, por su parte, “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).

Según Collis (2008), la estrategia debe contar con una misión, que es la justificación, por qué se está en el negocio y por qué existe. La visión dirá qué queremos hacer, con un objetivo único y preciso que impulsará la empresa en los próximos años, el alcance que definirá el cliente, la ubicación geográfica y la integración vertical que se dará al negocio, y la ventaja competitiva, que responde a la pregunta ¿por qué los clientes deberían comprar un producto o servicio?; los valores, a su vez, determinan cómo se comportarán la compañía y sus miembros, y en qué creen.

La estrategia es la que permite alcanzar a largo plazo una ventaja competitiva, da respuesta a las oportunidades y amenazas externas, a las debilidades y fortalezas del negocio (Porter, 1980, 1985, 1991). Asimismo, establece un modelo para la toma de decisiones de manera integral (Mintzberg, 1994) y define las tareas en el ámbito corporativo (Andrews, 1980).

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 M. E., ¿Qué es la estrategia?, 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”.

La estrategia debe evaluarse en todos sus aspectos; para ello deben hacerse las siguientes preguntas básicas (Hernández, Saavedra y Sanabria, 2007):

- ¿Se ha formulado una estrategia?, ¿se ha comunicado o publicado?
- ¿La estrategia es local o internacional?
- ¿La estrategia es coherente con los recursos existentes en la empresa?
- ¿Son consistentes las decisiones y objetivos de la estrategia y el programa de políticas que la componen?
- ¿Las condiciones económicas de la compañía pueden asumir el riesgo?
- ¿La estrategia contribuye al país, a la sociedad, a sus empleados y directivos?
- ¿Es la estrategia adecuada a los valores de los directivos?
- ¿Desarrollar la estrategia implica un estímulo al esfuerzo y compromiso?

Por tanto, dentro de la estrategia se debe consignar claramente la visión de incursionar en mercados internacionales; el desarrollo de mercados debe estar dentro del

desarrollo de la estrategia de la empresa (Claver, 2000) (Frynas y Mellahi, 2011) (Brewer, 2001).

Una vez definida la estrategia se deben describir las actividades necesarias para operar más allá de las fronteras, si es el deseo; para esto se debe hablar de estrategia de internacionalización (Frynas J. y., 2011) y según este autor existe un camino que generalmente las empresas recorren antes de hacerse globales: primero, la estrategia de un único país; segundo, la estrategia de exportaciones, la cual determina que antes de establecer subsidiarias en un mercado externo, una empresa realiza exportación de sus productos y servicios fuera de su mercado; tercero, estrategia internacional o multidoméstica, donde las empresas establecen subsidiarias por fuera de su mercado doméstico; y por último, la estrategia global, generada cuando las multinacionales alcanzan un grado de madurez y ya han avanzado por cada una de las anteriores fases y observado los beneficios de la integración y de crear una sola estrategia a escala global.

Dentro de la estrategia postulada por una empresa que desea desarrollar mercados internacionales se debe consignar como objetivo estratégico la internacionalización. Como lo menciona Escandón Barbosa (2014), los conceptos y la literatura alrededor de la internacionalización son numerosos, lo cual dificulta la existencia de una única definición. Internacionalizar implica ampliar el campo de acción geográfico para buscar mercados extranjeros con los productos o servicios que actualmente ofrece la compañía. Se puede identificar como el conjunto de operaciones que establecen vínculos estables entre una empresa y los mercados internacionales, constituyéndose así en un proceso paulatino de inserción y crecimiento internacional (Root, 1995) (Rialp, 1999).

La internacionalización puede fomentarse o producirse por diferentes formas de entrada: exportaciones directas, alianzas estratégicas, asociación internacional directa o *joint ventures*, licencias internacionales, franquicias, inversión extranjera directa, filiales en el exterior. La exportación, que es la venta y comercialización de productos en un país o mercado diferente al de origen, es considerada como el paso más fácil y recomendable en el proceso de internacionalización (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010) (Frynas, 2011, pp. 163-175) (Tabares, 2012) (Kotler y Keller, 2012). El proceso exportador es el más expedito, básico y económico para que las pymes desarrollen las primeras etapas de su plan de internacionalización (Cadogan, 1999, pp. 689-707).

Bilkey y Tesar (1977) mencionan que la internacionalización conlleva un proceso de aprendizaje empresarial y resaltan la exportación como el primer paso de este; además, según los mismos autores, a través de esta las organizaciones se familiarizan gradualmente con mercados y operaciones en el exterior.

En el momento que una empresa decide internacionalizarse determina a cuántos mercados quiere entrar y con qué rapidez desea expandirse. "Las estrategias de entrada típicas son el modelo en cascada, en el que se entra a los países gradualmente

y en secuencia; y el modelo de regadera, mediante el cual la empresa entra en numerosos países a la vez” (Kotler y Keller, 2012, p. 598).

Según Cavusgil (1984), las exportaciones pueden ser:

- Participación experimental: La firma inicia exportaciones de manera restrictiva.
- Participación activa: La firma sistemáticamente explora oportunidades de mercado.
- Participación comprometida: La firma asigna sus recursos hacia las oportunidades del mercado.

Los riesgos en las exportaciones están dados básicamente por inestabilidad política y por la pérdida de control sobre costos de transporte y logística (Frynas, 2011, pp. 163-175).

Conociendo el modo de entrada, así como el tipo de exportación y el riesgo, el paso siguiente, según Couturier y Sola (2010), es la selección de mercados internacionales como una decisión estratégica y fundamental.

Una mala selección del mercado objetivo podría significar un fracaso que desmotive el proceso de internacionalización de la empresa (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). Es por estas razones que se hace fundamental determinar las variables que se analizan en los mercados internacionales (Kotler y Keller, 2012).

Se debe decidir a qué tipo de países debe entrar tomando como base el producto o servicio, la geografía, los ingresos, la población, las barreras de entrada y las condiciones políticas. Adicionalmente, “la disposición de un país ante diferentes productos y servicios, y su atractivo como mercado para empresas extranjeras dependen de su entorno demográfico, económico, sociocultural, natural, tecnológico y político-legal” (Kotler y Keller, 2012, p. 602).

La selección de mercados internacionales es una decisión estratégica y fundamental (Couturier y Sola, 2010). Sin tener en cuenta el modo de entrada que seleccione la empresa, variables como la localización, la fuerza de ventas, las fuentes de financiación, las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales serán determinantes para establecer ventajas frente a los competidores (Papadopoulos, 1987).

En su estudio, Brewer (2001) establece que la distancia psicológica es determinante en la selección de mercados internacionales. Aquella 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 y 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 cada uno. 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 y Vázquez Carrasco, 2012) (Brewer, 2001).

Como resultado del análisis de las variables en los mercados preseleccionados se obtendrá el mercado objetivo o mercado meta; según Kotler (2012, p. 10), este mercado es el que se investiga y se determina que presenta oportunidades más grandes para el producto y, por tanto, es el que debe ser atendido; se deben considerar los segmentos, variables, y examinar diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores. Para el mercado objetivo, la empresa realizará una oferta de mercado (Cateora y Graham, 2001) (Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco, 2012) (Czinkota y Ronkainen, 2013) después de analizar las cuatro variables del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Keller, 2012).

Los modelos, marcos teóricos, dimensiones, indicadores y variables analizadas para la selección de mercados internacionales es amplia (Colantone y Sleuwaegen, 2010, nombrados en Berbel Pineda, Ramón Jerónimo, Vázquez Carrasco, 2012); se encuentran autores como Wood y Robertson (2000), Cateora y Graham (2001); Jain (2002), Brewer (2001); Koch (2001); Andersen y Strandskov (1998); Kotler y Keller (2012), Wood y Robertson (2000); Mesa Holguín (2012); Sakara, Eckmann y Hyllegard (2007); Papadopoulos (2002); entre otros. Este último, por ejemplo, considera que el análisis debe ser simple y propone cuatro variables fundamentales: consumo estimado, penetración de las importaciones, ventajas de origen y similitud del mercado. Kotler y Keller (2006, p. 78) (2012) por su parte mencionan seis fuerzas principales: demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales; Evirgen, Bodur y Cavusgil (1993) en su investigación empírica mencionan el entorno demográfico, político, económico y sociocultural.

Dentro del proceso de revisión literaria realizada se obtiene un marco con cinco dimensiones o grupos frecuentes que pueden abarcar todas las variables de análisis en la comparación de mercados y cuya evaluación da como resultado el mercado objetivo: dimensión cultural, política, dimensión económica, mercado e infraestructura.

La cultura son los valores, creencias, costumbres y gustos muy comunes a un grupo de personas. “Es relevante comprender las culturas, las cuales son, entre mercados, muy diferentes y cambiantes en cuanto al perfil del comprador” (Mesa Holguín, 2012, p. 69 y 237). El comportamiento de compra del consumidor se ve influido por factores culturales, sociales y personales (Kotler y Keller, 2012, p. 151) (Mesa Holguín, 2012, p. 69). El impacto de la cultura es tan automático que su influencia sobre el comportamiento se considera natural (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010) (De la Torre Callao, 2016).

“La cultura, la subcultura y la clase social a la que se pertenece son influencias particularmente importantes para el comportamiento de compra del cliente. La cultura es el determinante fundamental de los deseos y comportamiento de las personas” (Kotler y Keller, 2012, p. 151). También determina aquello que los miembros de una sociedad consideran como una “necesidad” y lo que califican como un “lujo” (Kotler y Keller, 2012, p. 152).

Prácticamente todas las sociedades humanas adoptan una estratificación social; los miembros de las clases sociales muestran preferencias distintas hacia productos y marcas en muchas áreas, incluyendo, lógicamente, el calzado (Kotler y Keller, 2012, p. 153) (Mesa Holguín, 2012, p. 69). Igualmente, las comunicaciones y la promoción deben ser ajustadas a las condiciones de cada país o región (Mesa Holguín, 2012, p. 243).

Dentro de esta dimensión y como parte fundamental del análisis, varios autores identifican como variables para ser analizadas en los mercados preseleccionados las siguientes: la cultura del mercado (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 61) (Kotler, 2013, p. 87); los valores (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 70) (Wood y Robertson, 2000) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010) (Lerma, Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 28); y las costumbres (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, pp. 18 y 100) (Kotler y Keller, 2012) (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 71) (De la Torre Callao, 2016).

Adicionalmente, el idioma (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 65) (Whitelock y Jobber, 2004); la religión (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 68) (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 29); la educación o nivel educativo (Wood y Robertson, 2000) (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 76) (Kotler y Keller, 2012, p. 77). También, las artes y la estética deben evaluarse como parte de la cultura del mercado estudiado (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 29).

Forman parte también de esta dimensión los grupos sociales, al igual que las tradiciones (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 355) (De la Torre Callao, 2016) (Kotler y Keller, 2012, p. 488) y las diferencias culturales (distancia y similitudes) entre el mercado de exportación y el nacional (Wood y Robertson, 2000).

Una de las investigaciones en el campo de los valores culturales fue realizada por Geert Hofstede. Este autor identificó seis dimensiones culturales que podrían ser utilizadas para explicar diferencias entre varios mercados: distancia al poder; individualismo versus colectivismo; masculinidad versus feminidad; evasión de la incertidumbre; orientación a largo plazo versus orientación normativa a corto plazo, e indulgencia versus restricción (Geert Hofstede, 2016).

Investigaciones recientes indican que la distancia cultural no tiene un impacto significativo en la internacionalización (Luo, Zhao y Du, 2005 citados en Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco, 2012); sin embargo, es necesario conocer culturalmente el mercado en el cual se operará para realizar adaptaciones al producto y a la promoción (Kotler y Keller, 2012).

Otra dimensión abarca los factores políticos; estos, en el *marketing* internacional, se deben al “conjunto de leyes e instituciones que regulan y limitan las conductas sociales y económicas de un país y que inciden en el comercio (al promover o impedir las exportaciones o importaciones) y la inversión” (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 24).

Dentro de las variables que los diferentes autores recomiendan analizar en esta dimensión se encuentran: los partidos políticos; las políticas internas (Kotler y Keller, 2006, p. 93) (Kotler, 2013, p. 83) (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 150); la estabilidad política presente y futura (Wood y Robertson, 2000) (Whitelock y Jobber, 2004) (Kim y Hwang, 1992); y el riesgo país (Berbel, Ramón y Vázquez Carrasco, 2012) (Hollensen, 2001); este último analizado desde el riesgo político, riesgo administrativo y riesgo soberano (Nieto y Llamazares, 1995) (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 142).

Los aranceles se constituyen en una barrera para el ingreso de productos (Canals, 1994) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 205), así como las barreras no arancelarias, las cuales llegan a ser obstáculos más importantes que los mismos aranceles (Alexandrides y Moschis, 1977) (Papadopoulos, Chen y Thomas, 2002) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 205) (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 50).

Para Czinkota y Ronkainen (2013, p. 92), la investigación de mercados debe tener en cuenta criterios dentro de la dimensión económica que permitan establecer un preliminar del potencial y el comportamiento de las variables económicas del país estudiado. Los elementos socioeconómicos son relevantes en el entorno del *marketing* internacional: “En ellos tiene que operar la empresa para desarrollarse y lograr sus objetivos por lo que, si cambian, la empresa debe adecuarse a las situaciones económicas lo antes posible” (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 21).

Varios indicadores miden las variables fundamentales que inciden en el desarrollo de actividades económicas (Keegan y Green, 1998); sin embargo, es difícil incluirlas todas. Algunos indicadores que evalúan a los países desde diferentes ópticas son los siguientes: *Doing Business* (Banco Mundial), encuesta a empresas - *Enterprise Survey* (Banco Mundial), *Investing Across Borders (IAB)*, el Índice de Libertad Económica (Fundación Heritage), el informe de competitividad global (Foro Económico Mundial), el producto interno bruto (PIB) y el PIB per cápita. También, el tipo de cambio, la inflación y la balanza comercial (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 21) (Kotler y Keller, 2006, p. 85) (Brewer, 2001).

Por otro lado, el número de personas indica el tamaño del mercado y es un indicador de la demanda potencial para ciertas categorías de artículos (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 95) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 22). La estructura de la edad y del género “permite determinar el potencial de posibles consumidores por producto” (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 23). También tienen relevancia el tamaño del hogar (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 96) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 22) y la penetración de las importaciones (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 96) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 22) (Kotler y Keller, 2012).

El tipo de cambio “hará más baratos o caros los productos extranjeros en el mercado nacional, dependiendo de la fortaleza que tenga una moneda frente a otras” (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 21). La inflación afecta la capacidad de compra y también genera incertidumbre en los hábitos del mercado y en los procesos de planeación de las empresas (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 102); asimismo, afecta la cantidad de bienes y servicios adquiridos, por lo que incide en el comportamiento del mercado, “ya que cuando se prevé un alza en la inflación se anticipan las decisiones de compra o se aplazan cuando se estima lo contrario” (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 22).

Según otros autores, también son de relevancia las tasas de crecimiento (Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco, 2012) (Wood y Robertson, 2000, 2012) y las tendencias o patrones de consumo de productos en el mercado (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 99) (Kotler y Keller, 2012) (Wood y Robertson, 2000) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 205).

Los aspectos demográficos tienen implicaciones importantes para los negocios (Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco, 2012), por lo cual es vital el estudio de los mercados en términos de tamaño, ubicación, sexo, densidad, raza, edad, ocupación, entre otros datos (Kotler, 2013) (Wood y Robertson, 2000) (Kotler y Keller, 2006, p. 79) (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010). Se utiliza el PIB per cápita como un indicador principal para evaluar el poder de compra (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 97). La distribución del ingreso es un indicador económico global que muestra la relación entre la población y el ingreso nacional en un periodo determinado (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 97).

Por otro lado, el análisis de la dimensión mercado da una idea realista de la cantidad, precios y características que están buscando las personas en el producto ofrecido, de tal manera que se guía hacia aquellos sectores con mayor demanda. “Analizar el mercado también determina cómo entregar adecuadamente al mercado meta valor y ventajas competitivas” (Kotler y Keller, 2012).

Las variables que se pueden considerar en la evaluación de esta dimensión son la demanda del mercado (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010) (Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco, 2012), el consumo estimado (Papadopoulos, Chen y Thomas, 2002) (Root, 1994), las ventajas de origen (Papadopoulos, 1999), la tasa de crecimiento del mercado (Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco, 2012) y la similitud del mismo, pues es más atractivo y la demanda por lo general es superior en los países donde el mercado es similar a aquel donde se elabora el producto. La semejanza disminuye la incertidumbre y el riesgo de incursión. Para evaluar la similitud del mercado, Papadopoulos (2002) propone tomar cuatro indicadores: esperanza de vida, PIB per cápita, producción de electricidad y radio de importaciones sobre el PIB del país.

Dentro de la selección de mercados es importante identificar el estilo de vida (Wood y Robertson, 2000) y las barreras competitivas, pues uno de los principales

inconvenientes que se encuentran en los mercados internacionales es el fuerte posicionamiento de las empresas locales, las cuales impiden el ingreso de las compañías y pueden tener marcas más reconocidas. Sumado a esto, pueden controlar los canales de distribución (Czinkota y Ronkainen, 2013) (Kotler y Keller, 2006) y acaparar o controlar los recursos y materias primas. Por ello, es fundamental reconocer los competidores, sus fortalezas, sus debilidades, sus productos, su participación de mercado, su propuesta de valor y sus canales de distribución (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010, p. 205).

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 y Keller, 2012) (Czinkota y Ronkainen, 2013).

Para Czinkota y Ronkainen (2013, p. 73), la infraestructura refleja la forma en que la sociedad organiza su actividad económica y se refleja en las instalaciones (transporte, energía y sistemas de comunicación), social (vivienda, salud y sistemas educativos), financiera y de *marketing*.

Según algunos autores, para esta dimensión se analizan las variables infraestructura (Wood y Robertson, 2000) (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 103), tecnología (Czinkota y Ronkainen, 2013, p. 103), factores geográficos (Wood y Robertson, 2000), el Índice de Desempeño Logístico (Banco Mundial, 2016) y la distancia geográfica, la cual se expresa en millas y está relacionada de manera directa con los costos de transporte, que se convierten en una barrera no arancelaria por su incidencia directa sobre el precio de venta (Alexandrides y Moschis, 1977) (Aksoy y Kaynak, 1994). Cuando la distancia geográfica es elevada, los costos de transporte tienden a ser elevados también, lo cual hace imposible competir con los bienes locales (Root, 1994).

Una vez analizados los mercados preseleccionados en las dimensiones mencionadas anteriormente se realiza un análisis comparativo y se establece el mercado meta, al cual se dirigirá y apuntará el objetivo exportador (Kotler y Keller, 2012) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010); asimismo, se realiza un plan de exportación, el cual es la guía que le muestra al empresario hacia dónde debe dirigir su esfuerzo y cómo debe competir con sus productos y servicios en el mercado internacional seleccionado a fin de lograr el éxito (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 540).

El plan exportador es la herramienta que 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 (APEIM, 2016) (Innovación EAFIT, 2016). Para Páramo Morales (2013), es un documento que menciona toda la estrategia que se desarrollará en un mercado específico y el conjunto de todas las acciones necesarias para vender los productos y servicios en el exterior. Lerma Kirchner y Márquez Castro (2010, p. 540) señalan que “es uno de los documentos más complejos de la planeación estratégica, puesto que la empresa forma parte activa en los factores del entorno internacional, que antes se consideraban lejanos y con reducida relevancia para ella” (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 540).

La siguiente figura muestra los elementos, la serie de datos y definiciones para preparar un plan de exportación eficaz según Lerma y Márquez Castro (2010, p. 541).

Figura I. Elementos para el desarrollo de un plan de exportaciones



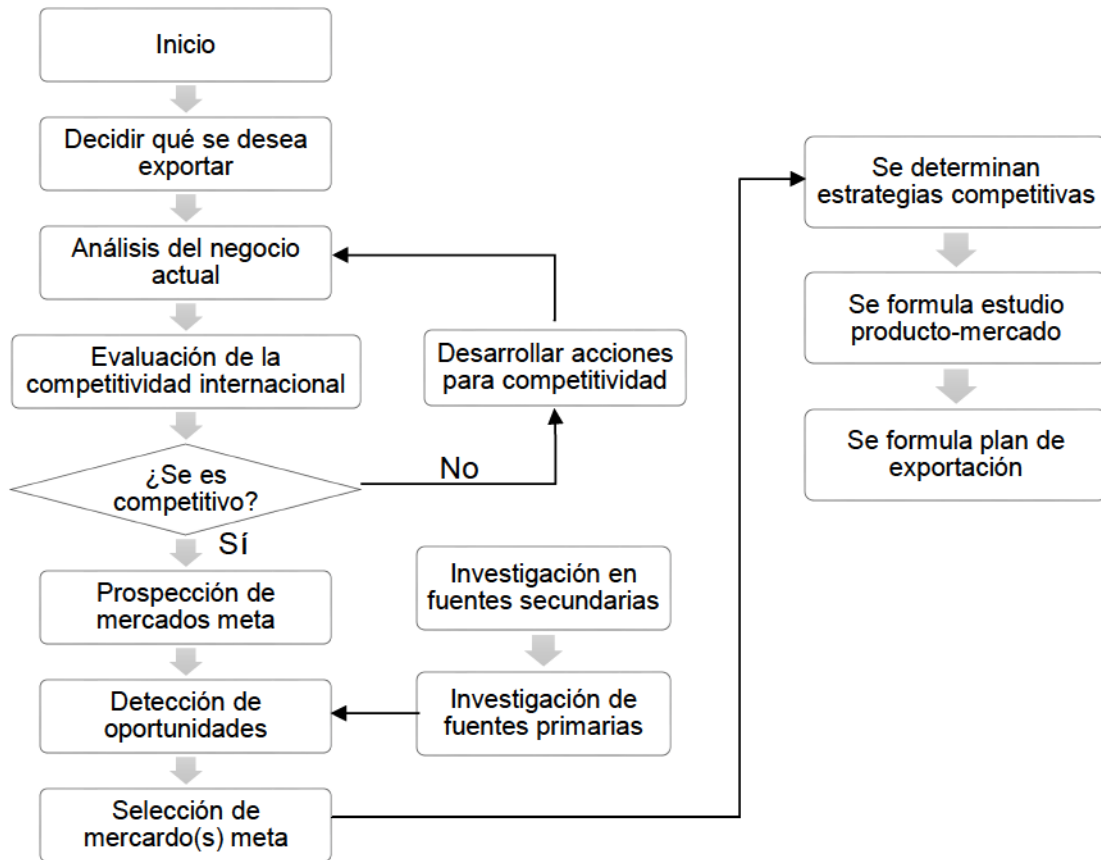
La figura muestra las acciones y elementos que se recomiendan para elaborar un plan exportador.
Fuente: Lerma Kirchner y Márquez Castro (2010, p. 541).

De acuerdo con la figura, el plan exportador debe contar con un objetivo, una metodología (que es propia del consultor o del investigador) y un análisis interno de la compañía, externo o del entorno, un mercado y una mezcla de *marketing* (producto, precio, plaza, promoción), un presupuesto, una revisión, un programa de trabajo, un cronograma, entre otros (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 540).

Los mismos autores plantean las tareas necesarias en el proceso de elaboración del plan de exportación, las cuales se resumen en la **Figura II**.

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. Complementa, por una parte, a los objetivos, ya que es la parte del plan en donde se marca el límite para obtener resultados esperados”. Además, controla los tiempos y orienta a las personas a desarrollar sus actividades.

Figura II. Proceso de elaboración del plan exportador



La figura muestra las tareas necesarias en el proceso de elaboración de un plan exportador.
Fuente: Lerma Kirchner y Márquez Castro (2010, p. 558).

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, se deben asignar recursos y fechas de revisión (McDaniel, 1986) (Hernández, García y Martínez, 1994) (Lovelock, 1998) (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 548) (Kotler y Keller, 2012).

Según los mismos autores, el plan de acción debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿En cuánto tiempo se debe lograr cada objetivo?
- ¿Cada cuánto y cómo se deberá verificar el cumplimiento de actividades?
- ¿Qué provisiones o recursos debe tomar cada área que intervenga en alguna de las actividades insertas en el programa de trabajo para garantizar su cumplimiento?
- ¿Quién es responsable?

El plan exportador, con su respectivo plan de acción, es el entregable final de la consultoría a la empresa Mi Calzature S. A. S.; debe condensar la información preliminar del mercado meta y concretar la información en relación con la capacidad real que tiene aquella para dedicarse a la exportación, las principales características del (los) mercado(s) que se analizan y las recomendaciones iniciales para penetrar el mercado que se propone como el más adecuado (Innovación EAFIT, 2016).

3. METODOLOGÍA SEGUIDA PARA DESARROLLAR EL PLAN EXPORTADOR DE MI CALZATURE S. A. S.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCM), en alianza con la Universidad EAFIT y la Institución Universitaria Esumer, tiene un Consultorio de Comercio Exterior que ofrece programas de asesorías empresariales para etapas iniciales de procesos de internacionalización, por lo que se constituye en un punto de partida y apoyo durante la consultoría (Cámara de Comercio, Consultorio en Comercio Exterior, 2015). Este consultorio está vinculado al Grupo Antioquia Exporta Más para lograr los objetivos exportadores nacionales y regionales. Como parte de las actividades gubernamentales, la CCM seleccionó empresas con potencial que presentaran exportaciones menores que USD 20.000 al 2015 y que estuviesen legalmente establecidas para llevar a cabo su plan exportador (Innovación EAFIT, 2016) con el fin de apalancar su desarrollo y sumar exportaciones que apoyen el objetivo local y nacional. A cada empresa escogida se le asignó un consultor y un estudiante de postgrado (estudiante de maestría en Administración - MBA).

La propuesta del plan exportador “busca diseñar una estrategia comercial internacional y un plan de acción detallado, enfocado en un mercado internacional, el cual a través de la vinculación de la academia y el Grupo Antioquia Exporta Más desarrollen y estructuren el plan exportador” (Innovación EAFIT, 2016).

Para realizar un plan exportador no se presenta o identifica una metodología única y estricta, pues se basa en la experiencia del ejecutor o consultor, y depende, además, del tipo de producto y del mercado en el cual se pretende incursionar (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010). Por tanto, el trabajo se basó en una consultoría a pymes antioqueñas que querían incursionar en mercados internacionales, con el acompañamiento de consultores/estudiantes de la Universidad EAFIT y docentes de la Institución Universitaria Esumer, siempre guiados por la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más.

Para el desarrollo de la consultoría y para analizar la situación actual de la empresa se realizaron reuniones de trabajo con los directivos; estas sirvieron para recopilar la información con la que se hizo el diagnóstico de procesos administrativos, financieros y productivos que permitió determinar su potencial exportador.

Para identificar los componentes de una estrategia de internacionalización fue necesario realizar una revisión literaria que permitió, con base en las teorías vigentes, determinar variables de comparación e indicar el camino más adecuado para la incursión en el mercado exterior y, especialmente, para garantizar la correcta selección de un mercado meta.

Toda la metodología desarrollada fue propuesta por los consultores, Innovación EAFIT y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y se basó en la recolección, búsqueda y análisis de información por etapas, así (Innovación EAFIT, 2016):

3.1 Etapa I. Análisis del potencial exportador de la empresa

La etapa tuvo como objetivo identificar el potencial exportador de la empresa y el nivel actual en el proceso de internacionalización; el entregable fue el informe de diagnóstico sobre dicho potencial. Las actividades y procesos llevados a cabo fueron los que siguen:

- Se realizó 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.
- Se analizó la información recolectada bajo los cuatro ejes principales mencionados (condiciones de la compañía, condiciones del producto, condiciones de exportaciones y condiciones de mercadeo).
- Se elaboró el informe de diagnóstico.

En conjunto con el empresario también se formuló la estrategia corporativa y competitiva.

3.2 Etapa II. Preselección de mercados y análisis del producto en el mercado objetivo

Esta etapa tuvo como fin seleccionar los mercados objetivo y alterno y evaluar las condiciones de mercado y comerciales para la incursión. El entregable fue el informe de inteligencia de mercados, metodología utilizada para la selección y análisis del mercado objetivo, el cual incluyó:

- Información y análisis macro y micro de los mercados preseleccionados.
- Información y análisis de las preferencias arancelarias, tratados de libre comercio y requisitos de origen, e identificación de las barreras no arancelarias.
- Determinación de la segmentación y definición del nicho de mercado.
- Sondeo 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 adecuada para el mercado seleccionado.

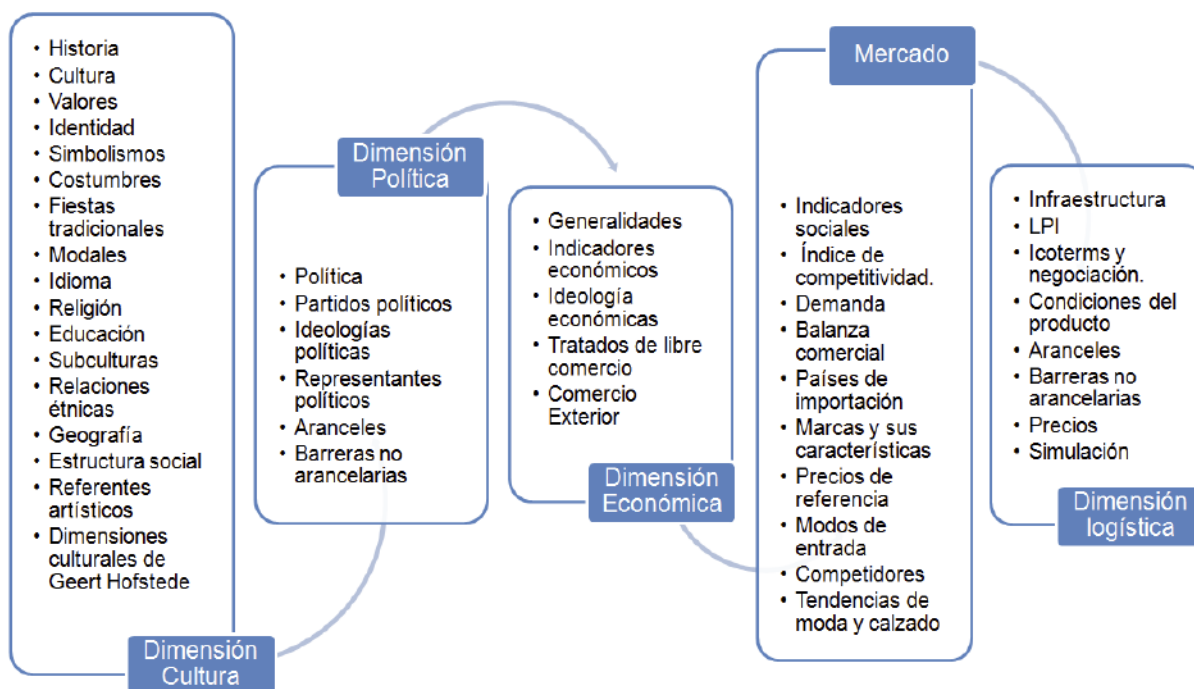
Las actividades y procesos realizados durante esta etapa fueron:

- Se realizó una visita a la empresa con el fin de identificar los mercados considerados inicialmente potenciales. Se seleccionaron Perú y Chile.
- Se determinaron las variables culturales, políticas, económicas, de mercado y logísticas que caracterizan los mercados estudiados.
- Inteligencia de los mercados internacionales considerados inicialmente por la empresa para su posterior evaluación y selección conjunta del mercado objetivo y alterno.
- Recolección de información y análisis macro y micro del mercado objetivo seleccionado por la empresa.
- 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, de comunicación y promoción más adecuada para el mercado objetivo.
- Reunión de socialización de los resultados de la inteligencia del mercado objetivo.

Posterior a la preselección de los mercados y revisada la investigación literaria, la empresa y los consultores establecieron variables relevantes que permiten analizar el entorno, las condiciones macro y micro del mercado, y las condiciones más favorables de acceso para el calzado a dicho país. Las variables analizadas en cada uno de los mercados preseleccionados se indican en la **Figura III**.

Cada una de estas variables se investigó y los resultados fueron relacionados en el informe suministrado al empresario; el análisis del conjunto de variables determina el mercado objetivo y el alterno. Las fuentes de consulta para cada una de ellas se presentan en el anexo I. El estudio de las variables dejó una idea general sobre cómo es el comportamiento del entorno del mercado y del segmento específico (Czinkota y Ronkainen, 2013) (Kirchner, Eugenio y Márquez Castro, 2010) (Kotler y Keller, 2012).

Figura III. Variables analizadas en los mercados preseleccionados



La figura muestra las variables analizadas en los mercados preseleccionados como parte del plan exportador. Los grupos son creados luego de revisadas las fuentes bibliográficas y luego de establecer junto con el empresario y los consultores las más relevantes.

Fuente: Construcción propia con la guía de los consultores de Esumer y de la Universidad EAFIT.

Para cada mercado se realiza una simulación de costos con base en la información suministrada por una firma de comercio exterior.

3.3 Etapa III. Plan de acción para el plan de exportación

El objetivo de la etapa fue definir entregables y una hoja de ruta para acceder al mercado internacional definido como mercado objetivo. El entregable fue el plan de acción del plan exportador.

Las actividades realizadas fueron:

- Análisis de la información recopilada en las dos etapas anteriores.
- Se diseñó el plan de acción de la empresa con el fin de determinar una hoja de ruta para la exportación en el mercado objetivo.
- Presentación final a la empresa del plan de acción.
- Entrega al empresario del plan exportador completo.

Para elaborar el plan de acción con el cual se finaliza el plan exportador se recopila la información evidenciada durante las fases anteriores y se organiza de manera secuencial y jerárquica. Para su presentación se toma como referencia la estructura propuesta por Lerma Kirchner y Márquez Castro (2010, p. 541) en su documento “Comercio y *marketing* internacional”, estructura que fue presentada en la **Figura I** y que contiene los elementos del plan exportador; este se complementa con elementos del *marketing mix*: precio, plaza, promoción y producto, propuestos por los autores Kotler y Keller (2012). La estructura del plan se presenta en el anexo II.

El plan de acción se elabora de manera que pueda ejecutarse como un proyecto apoyado en un cronograma; para esto se identifican fases básicas y el ciclo de vida, tal como se describe en el PMBOK® (Project Management Institute, 2013) y en Pablo Lledó (2013). La gestión del plan de acción se realizó por el ciclo de vida de un proyecto y se evidenciaron cinco grupos generales que forman parte de dicho ciclo (Project Management Institute, 2013, p. 42): inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y procesos de cierre. Una vez determinado el ciclo de vida del plan de acción se presentan de manera ordenada y congruente las actividades primarias y secundarias en una estructura que el PMBOK® denomina EDT (estructura de desglose de trabajo). En la EDT se realiza el proceso de subdivisión de los entregables del plan de acción en componentes más fáciles de manejar; este proceso “proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar” (Project Management Institute, 2013, p. 125). De esta manera se establecieron actividades, entregables, fecha de inicio, duración, actividades predecesoras, recursos y responsables.

3.4 Fuentes de información

Como fuente primaria se utilizó la información fruto de las reuniones con el equipo de trabajo de la empresa Mi Calzature S. A. S., el consultor de Esumer Jean Paul Wasserman y el consultor/estudiante Gabriel Piedrahíta, así como la información proporcionada por la empresa.

Las fuentes secundarias fueron el diagnóstico de internacionalización elaborado y suministrado por la Cámara de Comercio de Medellín para la empresa (Diagnóstico CCM, 2016), las bases de datos de libre acceso y disponibles en la Universidad EAFIT, y la bibliografía relacionada con los siguientes temas:

- ✓ Información y análisis macro de los mercados preseleccionados.
- ✓ 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 y mercado objetivo.
- ✓ 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.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Posterior a la visita inicial y al análisis de la información recolectada como parte de la primera fase, teniendo en cuenta los factores identificados en el diagnóstico realizado por la Cámara de Comercio de Medellín como críticos, activos y reactivos (Diagnóstico CCM, 2016) y de acuerdo con los hallazgos obtenidos con la metodología propuesta, se determina que la pyme Mi Calzature S. A. S. tiene potencial exportador y puede avanzar en el proceso de incursión en mercados internacionales.

Como parte de la segunda fase, en conjunto con la Dirección de la empresa, se preseleccionan dos mercados: Chile y Perú. La decisión se basa en la cercanía con Colombia, en su potencial comercial, en la distancia psicológica más corta según la consideración de la Gerencia de la empresa, en las altas tendencias de exportación de calzado femenino a estos países, en la existencia de tratados de comercio bilaterales vigentes y en el idioma, que fue considerado por la Dirección como la mayor barrera.

Para el caso particular del estudio, luego de analizada la información resultante de la investigación, se recomienda que el mercado objetivo para realizar la exportación de calzado para dama marca Maria I® sea Chile y que el mercado contingente sea Perú.

Como resumen general, el análisis de la dimensión cultural y política indica que los dos países estudiados son semejantes a Colombia (Geert Hofstede, 2016) (en las variables analizadas no se nota mayor diferencia); por tanto, no serán una barrera de entrada para el producto y las adaptaciones que deben realizarse no son significativas.

Económicamente, Chile se encuentra mejor posicionado que Perú; esto lo podemos analizar al comparar indicadores de los dos países. Solo si cotejamos el PIB per cápita, Chile presenta USD 23.500 frente a USD 12.200 de Perú (CIA, 2016), lo que favorece el consumo; algunas otras variables de comparación se presentan en la **Tabla 2**.

Comparando el Índice de Competitividad de los dos países (**Figura IV**) se evidencia que Chile es superior en la mayoría de las variables analizadas: se destaca por su gran diferencia en infraestructura, instituciones, educación superior y formación, y preparación tecnológica (WEF, 2016).

Tabla 2. Comparación de variables económicas Chile vs. Perú.

Variable	Chile	Perú
Cuentas Nacionales - Gobierno		

PIB USD	2015	240,2 billón	192,1 billón
PIB per cápita	2015	23.500	12.200
Deuda (% PIB)	2015	0,1754	0,2398
Déficit (% PIB)	2015	-0,0211	-0,022
Gasto público (% PIB)	2015	0,2619	0,2228
<i>Ranking</i> Moody's		Aa3	A3
<i>Ranking</i> S&P		AA-	BBB+
<i>Ranking</i> Fitch		A+	BBB+
Índice de Corrupción	2015	70	36
<i>Ranking</i> de Competitividad	2016	35°	69°
Índice de Fragilidad	2015	41,5	71,9
<i>Ranking</i> de Transporte		42°	43°
<i>Ranking</i> de la Innovación	2016	44°	71°
Mercado laboral			
<i>Ranking</i>	2015	45°	61°
Desempleados	IV Trim. 2015	500 m.	356 m.
SMI	2016	438,21	262,98
Mercados - Cotizaciones			
Euro/pesos chilenos		717,83	3,6255
Bolsa (var. este año %)		0,1479	0,5622
Precios			
IPC general		0,029	0,031
IPRI interanual		-0,055	0,019
Mercado de dinero			
Tipos de interés		0,035	0,035
Negocios			
<i>Doing Business</i>	2017	57°	54°
Vehículos/1000 habitantes	2014	240,7	105,43
IPI interanual		-0,015	0,036
Impuestos			
IVA general	2016	0,19	0,18
Comercio			
Exportaciones % PIB	2015	0,2638	0,1778
Importaciones % PIB	2015	0,2624	0,197
Balanza comercial % PIB	2015	0,0013	-0,0192
Comercio minorista interanual		0,035	
Sociodemografía			
Tasa mortalidad	2014	5,12 ‰	5,62 ‰
Población	2015	17.948.141	31.148.000
Densidad	2015	24	24

Inmigrantes	2015	469.436	90.881
IDH	2014	0,832	0,734
<i>Ranking Paz Global</i>	2016	27°	85°
<i>Ranking de la Brecha de Género</i>	2016	70°	80°
<i>Ranking</i>	2015	21°	48°
Tasa natalidad	2014	13,21 %	19,91 %
Índice de Fecundidad	2014	1,76	2,46
Esperanza de vida	2014	81,5	74,53
Homicidios por 100.000	2014	3,6	6,7
Número de homicidios	2014	638	2076

Fuente: Construcción propia con base en la información de las fuentes relacionadas en el anexo I.

Las variables logísticas evaluadas por el Banco Mundial (2016), y presentadas en la **Figura V**, indican que Chile está mejor posición frente a Perú. Para Mi Calzature S. A.S. las condiciones de envío serán similares. La simulación de costos mostró que el precio del flete varía mínimamente de un país a otro (ver anexo V).

Al comparar el mercado del calzado, podemos encontrar que el chileno es más atractivo: el consumo per cápita en unidades supera en dos pares por año al del mercado peruano, duplica el gasto per cápita de mujeres mayores de 15 años y las importaciones anuales son 2,7 veces mayores (Euromonitor Internacional, 2016). En la **Tabla 3** se muestra un resumen del potencial del mercado.

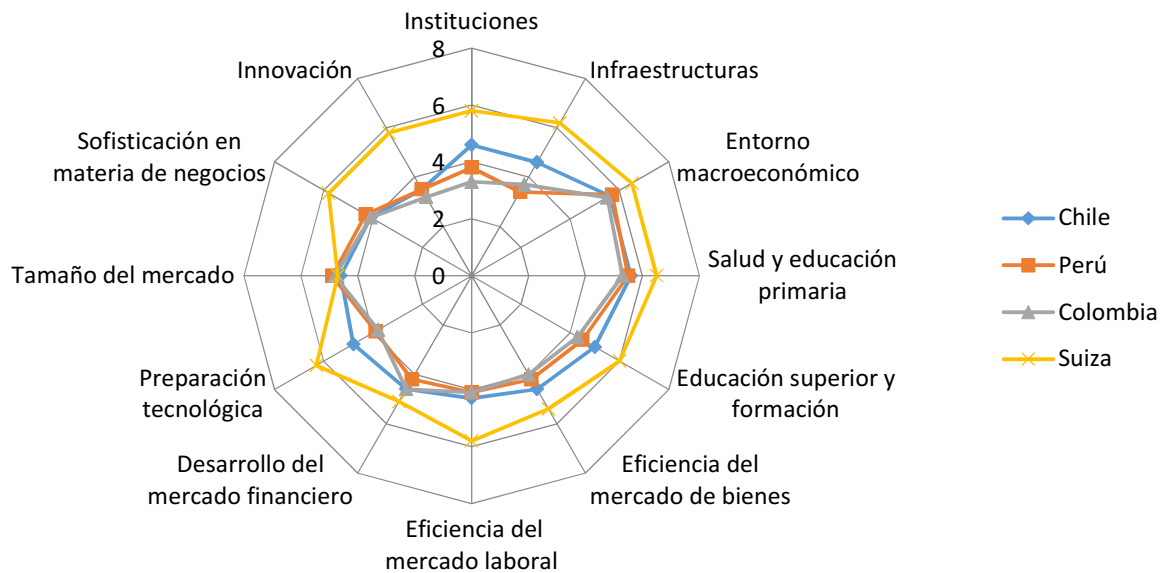
Las condiciones logísticas son apropiadas para exportar los productos Maria I® de forma marítima desde Buenaventura. También se puede optar por el transporte aéreo desde el aeropuerto de Rionegro.

La simulación de exportación permitió concluir que las condiciones económicas son favorables y que se pueden obtener ganancias entre el 25 % y el 35 %, con mayor rentabilidad para la compañía en comparación con el otro mercado estudiado.

Se sugiere que las condiciones de negociación sean *FOB*: que se cancele un porcentaje con el pedido y el restante con presentación de carta de embarque en puerto.

Luego de ser analizadas las variables en los mercados estudiados y seleccionado Chile como el mercado meta se complementa la recomendación con elementos del *marketing mix* propuestos, como ya se dijo, por los autores Kotler y Keller (2012).

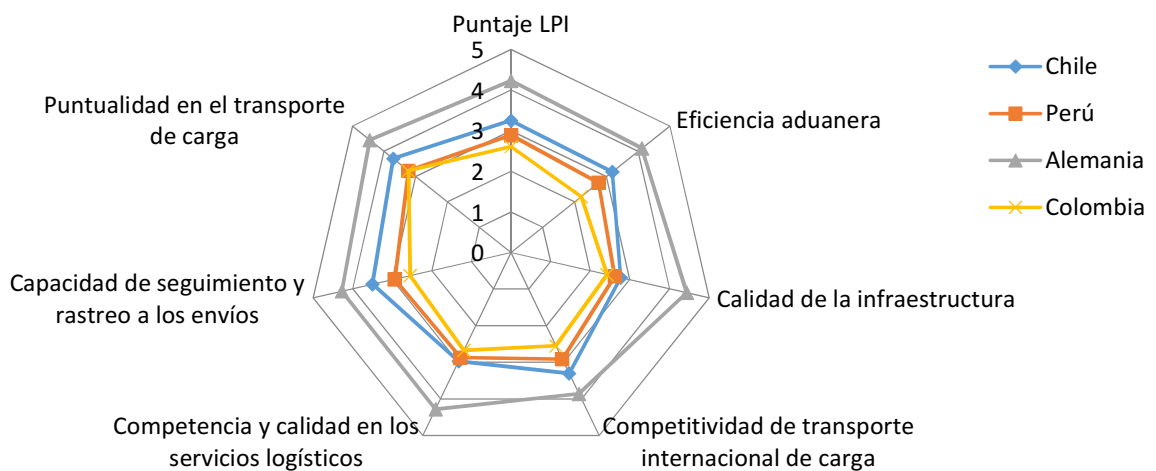
Figura IV. Calificación y comparación de los índices de competitividad de Chile, Perú, Colombia y Suiza



La figura muestra un radar con la calificación otorgada por el Foro Económico Mundial a Chile, Perú, Colombia y Suiza; este último ocupa el primer puesto en el Índice de Competitividad. Evaluando las variables instituciones, infraestructuras, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y formación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación en materia de negocios, innovación.

Fuente: Foro Económico Mundial, WEF (2016).

Figura V. Índice de Desempeño Logístico de Perú, Chile, Alemania y Colombia



La figura muestra la calificación del Índice de Desempeño Logístico realizada por el Banco Mundial para Perú, Chile, Alemania (primer puesto) y Colombia, donde se analizan las variables eficiencia aduanera, calidad de la infraestructura, competitividad de transporte internacional de carga, competencia y calidad en los servicios logísticos, capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos y puntualidad en el transporte de carga.

Fuente: Banco Mundial.

Tabla 3. Comparación tamaño de mercado, sector calzado, Chile vs. Perú.

Descripción		CHILE		PERÚ	
		2014	2015	2014	2015
Unidades per cápita	Mujer	2,5	2,6	0,6	0,6
Gasto per cápita USD	Mujer	49,2	49,8	18,2	15,1
Gasto per cápita USD < 15 años	Mujer	121	122,2	50,7	41,6
Importaciones totales calzado	Totales, miles USD	1.133.887	1.064.827	378.371	397.349
Importaciones, miles de USD	Partida 640399	234.838	192.994	54.563	53.226
Importaciones, miles de USD	Partida 640511	1.742	1.425	360	68
Importaciones, miles de USD	Partida 640391	128.026	122.015	18.396	13.477
Importaciones, miles de USD	Partida 640419	224.588	245.820	136.656	152.598
Importaciones, miles de USD	Partida 640420	9.517	9.793	NR	NR

Fuente: Construcción propia con información recolectada de Euromonitor (2016) y *Trade Map* (2016).

En la fase 3 se realizó un plan de acción para la materialización de la exportación. Como consecuencia de la recopilación de las recomendaciones planteadas en la consultoría y condiciones importantes para lograr el objetivo se identifican 49 entregables con sus respectivas actividades, las cuales se agrupan en paquetes de trabajo (anexo 2) (Project Management Institute, 2013).

Para facilidad en el control y secuencia, el plan de acción se presenta junto con un cronograma que resume las actividades relacionadas, fechas planificadas, duraciones, hitos y objetivos. Cada actividad del cronograma contiene una fecha de inicio y finalización programadas (Project Management Institute, 2013, p. 182), así como predecesoras y su identificación (ID). En el cronograma se secuencian las actividades, se estiman los recursos para estas, se estima la duración y se establece la ruta crítica.

El plan exportador completo, incluyendo el plan de acción, fue entregado al empresario a satisfacción el 27 de abril de 2017. El cronograma estableció como fecha de inicio de la ejecución de las actividades el 15 de mayo de 2017.

5. CONCLUSIONES

Con la consultoría realizada, con base en la estructura diseñada por la Universidad EAFIT y en los procedimientos de Procolombia y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, se elaboró un plan exportador para la empresa Mi Calzature S. A. S. sustentado en el análisis de información y en el acompañamiento de consultores expertos. La consultoría realizada bajo la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más

da respuesta a la pregunta de investigación y logra el objetivo principal, que era diseñar el plan exportador para esta pyme antioqueña.

De acuerdo con la metodología propuesta se analizó la situación actual de Mi Calzature S. A. S.; el diagnóstico realizado por los consultores sobre los procesos productivos, financieros y administrativos determina que la empresa tiene potencial exportador y puede avanzar en el proceso de incursión en mercados internacionales con exportaciones como medio de entrada. Esto se sustenta en los hallazgos presentados en el diagnóstico de internacionalización de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (Diagnóstico CCM, 2016), los cuales indican que la está legalmente constituida (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016), tiene capacidad productiva disponible, cumple con los requisitos legales laborales y tiene experiencia en esta actividad. También durante la consultoría se evidenció que su producto elaborado a mano tiene alta calidad, valor agregado, diferenciación y ventajas competitivas que permiten realizar una oferta internacional.

Los procesos de intervención y consultoría que se presentan en este documento, diseñados por la Universidad EAFIT, los consultores y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, establecen una ruta sistemática y coherente (por medio de fases) que lleva a feliz término y con éxito la elaboración de un plan exportador.

Durante la consultoría fue necesario realizar una investigación rigurosa acerca de los elementos, fases, tareas y conceptos que enmarcan un plan exportador y un proceso de internacionalización de una pyme. La revisión de las teorías vigentes señala que no hay una fórmula única para determinar el potencial exportador de una pyme; para hacerlo se hace necesario definir el objetivo exportador estratégico para identificar las brechas y realizar renunciaciones, como lo menciona Porter (1996). Para determinar el potencial exportador de una pyme se debe acometer una revisión intensiva de la misma; formular la estrategia buscando liderazgo en costos y diferenciación (Porter, 1996); verificar que la estructura se adecue a dicha estrategia (Andrews, 1980); revisar requisitos legales del producto, la marca y del sector.

También debe elaborar un plan comercial internacional que le permita a la empresa aumentar el flujo de las operaciones (Kotler y Keller, 2012), verificar posibles fuentes de financiamiento para apalancarse frente a la decisión de incursionar en mercados internacionales, optimizar el proceso productivo y, si es necesario, tercerizar (Diagnóstico CCM, 2016) (Innovación EAFIT, 2016). A su vez, alinear todas las acciones hacia el objetivo exportador evaluando las condiciones de la compañía, del producto, las exportaciones y las condiciones de mercadeo (Innovación eafit, 2016) (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010) (Kotler y Keller, 2012).

Lograr la elaboración del plan exportador requiere inicialmente conocer a profundidad las condiciones internas de la empresa y el producto (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010). Dentro de la valoración del potencial exportador no se debe comenzar por las condiciones productivas o funcionales; lo que sí se debe hacer es reformular la estrategia de la compañía, de tal manera que se apalanque la intención exportadora. Esta estrategia debe estar acompañada de una estructura organizacional, de procesos

y de recursos, que en conjunto darán bases para el objetivo de internacionalización (Andrews, 1980) (Durán Herrera, 1990) (Porter, 2011) (Diagnóstico CCM, 2016).

Luego de diagnosticar el potencial exportador y de determinar las brechas existentes, la empresa debe realizar un estudio de mercado donde se evalúen múltiples variables dentro de las dimensiones cultural, política, mercado, económica y logística en los mercados preseleccionados; de tal manera que le permitan crear un marco de comparación amplio, verídico e idóneo para el producto exportable y apoye la elección de un mercado objetivo (Czinkota y Ronkainen, 2013) (Diagnóstico CCM, 2016).

Los modelos, los factores y las variables analizados para la selección de mercados internacionales son extensos; se estudiaron autores como Wood y Robertson (2000), Cateora y Graham (2001); Jain (2002), Brewer (2001); Koch (2001); Andersen y Strandskov (1998); Kotler y Keller (2012); Mesa Holguín (2012); Sakara, Eckmann y Hyllegard (2007); Papadopoulos (2002). Luego de la revisión literaria se pudo concluir que no están estandarizadas las variables y los componentes para la selección del mercado y la incursión en este. Para esta elección se debe tener la mayor información posible, de tal manera que se puedan generar puntos de comparación y crear un contexto del mercado objetivo; sin duda se deben comparar variables dentro de las dimensiones cultural, política, económica y logística, y analizar el producto en los mercados estudiados (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 540) (Kotler y Keller, 2012) (Innovación EAFIT, 2016) (Brewer, 2001) (Andersen y Strandskov, 1998).

El plan exportador, en esencia, es un plan de *marketing* adaptado a un mercado fuera de las fronteras nacionales; por tanto luego de determinar el mercado objetivo se debe identificar la mezcla de *marketing* o las cuatro P del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 548) (Kotler y Keller, 2012, p. 25). Las variables y condiciones ideales de mercadeo para el mercado meta deberán ser identificadas en un estudio que ha de realizarse antes de iniciar las exportaciones (Diagnóstico CCM, 2016).

Un ejercicio que ayuda a determinar la viabilidad de la exportación es la simulación de costos; además de las variables comparativas del mercado, esta simulación indicará cuán rentable será el ejercicio para la compañía y ayudará en la selección del mercado objetivo.

Para ejecutar el plan exportador y la exportación misma se debe estructurar un plan de acción que contenga el ordenamiento sistemático y consecutivo en forma de hitos, con un orden cronológico y por responsable, de las actividades propias y objetivos; este se puede estructurar de igual manera que un proyecto (McDaniel, 1986) (Hernández, García y Martínez, 1994) (Lovelock, 1998) (Lerma Kirchner y Márquez Castro, 2010, p. 548) (Kotler y Keller, 2012). Es función de los directivos de la empresa realizar seguimiento y garantizar la ejecución de dicho plan para lograr la exportación exitosa.

Exportar es un objetivo estratégico y el plan exportador como herramienta apalanca la decisión de una pyme de internacionalizarse. Al lograr mayor número de pymes exportadoras, las condiciones sociales y económicas del país se verán beneficiadas y

mejorará el panorama (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016) (Innovación EAFIT, 2016). Las pymes pueden apoyarse en instituciones como el Grupo Antioquia Exporta Más, donde encontrarán acompañamiento, consultorías, investigación de mercados, planes de mercadeo y asesoría en todos los temas relacionados con internacionalización, comercio exterior y exportación a un bajo costo (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016).

6. RECOMENDACIONES

A continuación presentamos las recomendaciones para el empresario y para la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más.

6.1 Recomendaciones para el empresario

Se sugiere hacer una revisión de la estrategia, que la estructura se adecue a dicha estrategia, realizar un manual de marca y política para el fortalecimiento de la misma, elaborar un plan comercial de alcance internacional que le permita a la empresa aumentar el flujo de las operaciones (Diagnóstico CCM, 2016) (Innovación EAFIT, 2016).

También se le recomienda verificar posibles fuentes de financiamiento que permitan apalancar la decisión de incursionar en mercados internacionales, optimizar el proceso productivo, realizar un estudio de los competidores e implementar herramientas de comercio electrónico (Diagnóstico CCM, 2016) (Innovación EAFIT, 2016).

El diagnóstico de sus procesos administrativos, financieros y productivos genera algunas recomendaciones adicionales que es importante atender en su proceso de internacionalización:

Recursos humanos y estructura organizacional. Aunque el diagnóstico de la Cámara de Comercio de Medellín no lo anotó como un factor urgente (Diagnóstico CCM, 2016), la estructura organizacional requiere evaluación, considerando que las operaciones de ventas y comercio exterior deben estar de acuerdo con la estrategia que se plantee. También se sugiere reforzar el área de control de calidad, diseñar un plan de entrenamiento y elaborar el manual de funciones del personal.

Finanzas. Para conocer si se está generando valor, se debe solicitar al tercero que está realizando la contabilidad que entregue el estado de resultados de manera oportuna, mensualmente. Una vez recibido, la Dirección debe analizarlos para tomar decisiones.

Marca. Realizar una política para el fortalecimiento de la marca; se puede empezar construyendo un manual de marca y proyectar la instalación de puntos de venta propios que ayuden a este fin. El objetivo es hacer de Maria I[®] una marca más reconocida.

Requisitos legales. Inscribir la marca en mercados internacionales para evitar plagios.

Definir un plan de acción para dar cumplimiento a cada uno de los requisitos legales (Diagnóstico CCM, 2016).

Capacidad. Optimizar el proceso productivo. Llevar a cabo una investigación del mercado objetivo que permita identificar la demanda potencial para definir el porcentaje en el cual debe aumentar la capacidad de producción (Diagnóstico CCM, 2016). La capacidad productiva está limitada a 500 pares de zapatos mensuales (se debe buscar una alternativa que permita ampliarla en caso de que la demanda aumente) (Diagnóstico CCM, 2016).

Por último, se recomienda realizar control estricto al plan de acción propuesto en la consultoría a través de reuniones periódicas que permitan verificar el avance.

6.2 Recomendaciones para el Grupo Antioquia Exporta Más

Aunque se logró cohesión entre los entes que intervinieron en el plan exportador de Mi Calzature S. A. S. y el resultado es el esperado, falta mejorar la comunicación entre los consultores, los empresarios y los estudiantes, ya que en algunas ocasiones la información suministrada fue contradictoria; también se deben mejorar el alcance, los tiempos de ejecución y entrega de los informes y la metodología.

Dentro de las posibilidades se recomienda que todos los consultores trabajen bajo la misma metodología para lograr un resultado homogéneo en el grupo que pueda estandarizarse y replicarse en más empresas.

7. LOGROS Y DIFICULTADES DE LA CONSULTORÍA

Se identifican los logros y dificultades de la consultoría, tanto con respecto a la metodología como con respecto a la empresa.

7.1 Logros de la consultoría

El principal logro fue entregar un plan exportador de calidad, de gran ayuda y soporte para el empresario al momento de incursionar en el mercado meta; este plan fue

posible gracias al Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad EAFIT y a la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más.

Se pudo establecer mediante la metodología diseñada un mercado objetivo con base en información sólida; además, al realizar la simulación de costos se establece que es viable y puede generar valor para la empresa.

Se evidenciaron fácilmente las brechas que tiene la empresa para iniciar su proceso de exportación y gracias a la metodología y a la información, aparecieron propuestas para cerrarlas; estas propuestas pueden desarrollarse sin mayor dificultad, con dedicación y recursos.

Se logró generar un plan de acción coherente y estructurado que permitirá a la empresa dar seguimiento y cumplimiento a las actividades requeridas para ejecutar la exportación al mercado objetivo.

Se creó una base de información sólida que le servirá a la compañía en cualquier momento que decida incursionar en mercados extranjeros.

7.2 Dificultades de la consultoría

Durante el proceso se presentaron obstáculos en la consecución de información; principalmente, las variables culturales de los países no se identifican con claridad en las fuentes secundarias. Para dar solución se procedió a contactar entidades gubernamentales e investigar en sitios webs con base especialmente en los estudios de Geert Hofstede (2016).

Otra dificultad fue el mucho tiempo requerido para coleccionar y analizar todas las variables; la única solución fue trabajar horarios extendidos, lo que implicó mayor mano de obra.

Hubo especialmente una dificultad dentro de la empresa: la información financiera no estaba disponible porque la maneja un tercero y este no cumple los compromisos; esto, naturalmente, dificultó el conocimiento de los costos y de la estructura financiera. Fue necesario contactar en varias oportunidades al contratista para lograr la entrega de los datos.

Referencias

Acicam. (2016). Acicam. Recuperado de <http://www.acicam.org/>.

Acicam. (2015). ¿Cómo va el sector? Enero a diciembre de 2015. Bogotá.

Acicam. (2016). ¿Cómo va el sector? Enero a agosto del 2016.

Acicam. (2016). ¿Cómo va el sector? Enero a julio de 2016. Bogotá.

- Aksoy, S. & Kaynak, E. (1994). Export behaviour of fresh produce marketers: towards a co-ordination with general theory of exporting. *International Marketing Review*, 11(2), 16-32.
- Aladi. (2004). Decreto Supremo n.º 017-2004-PRODUCE.
- Aladi. (2016). Recuperado de <http://www.aladi.org/>.
- Aladi. (2003). Guía básica para operaciones de importación, Chile.
- Aladi. (2005). Guía básica para operaciones de importación, Perú.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2004). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>.
- Alexandrides, C. G. & Moschis, G. P. (1977). *Export marketing management*. Michigan: Praeger.
- Andersen, P. & Strandkov, J. (1998). International market selection: a cognitive mapping perspective. *Journal of Global Marketing*, 11(3), 65-84.
- ANDI. (2015). Colombia: balance 2015 y perspectivas 2016. Bogotá D. C.
- ANDI. (2016). ANDI. Balance 2016 y perspectivas 2017. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>.
- Andrews. (1980). *The concept of corporate strategy* (2.ª edición). Dow-Jones Irwin.
- Andrews, K. (1962). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones Irwin.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Irwin: Dow Jones.
- ANIF. (2016). La Gran Encuesta Pyme. Bogotá.
- APEIM. (2016). Niveles socioeconómicos 2016. Lima.
- APEIM. (2016). Niveles Socioeconómicos 2016. Lima.
- APEIM. (2016). Niveles socioeconómicos 2016. Lima.
- Archive, A. (2014). Conceptos y ejemplos de estrategias de *marketing*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>.
- Archivo Chile. (2016). Recuperado de <http://www.archivochile.com/>.
- Banco Central de Chile. (2016). Recuperado de <http://www.bcentral.cl/>.
- Banco de la República. (2016). Boletín de indicadores económicos, octubre de 2016. Banco de la República, Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República, Bogotá.

- Banco de la República. (2016). Boletín económico regional, III trimestre de 2016, noroccidente, Antioquia y Chocó. Banco de la República, Antioquia, Bogotá.
- Banco de la República. (2016). *Economía, inflación y respuesta* (pp. 1-30). Bogotá D. C.
- Banco de la República. (2016). Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria. Bogotá D. C.
- Banco de la República. (2016). *Exportaciones clasificadas por principales productos y sectores económicos*. Bogotá: Banco de la República.
- Banco de la República de Colombia. (2016). Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-comercial>.
- Banco Mundial. (2016).
- Banco Mundial. (2016). Índice de Desempeño Logístico LPI. Recuperado de <http://lpi.worldbank.org/>.
- Banco Nacional del Perú. (2016). Recuperado de <http://www.bn.com.pe/>.
- Bancóldex. (2016). Recuperado de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>.
- Berbel Pineda, J. M., Ramón Jerónimo, M. A. & Vázquez Carrasco, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *TEC Empresarial*, 6(1), 22-33.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2006). Reglamento de rotulación de calzado, Norma DTO-17. 1-4. Chile.
- Biblioteca Nacional de Chile. (2016). Memoria chilena. Recuperado de <http://www.memoriachilena.cl/>.
- Bilkey, W. T. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firm. *Journal of International Business Studies*, 93-98.
- Brewer, P. (2001).
- Brewer, P. (2001). 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. Recuperado de www.camaramedellin.com.co/site/servicios-empresariales/consultorio-en-comercio-exterior.aspx.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2015). Consultorio en Comercio Exterior. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/servicios-empresariales/consultorio-en-comercio-exterior.aspx>.

- Cámara de Comercio de Medellín. (2015). Nace el Grupo Antioquia Exporta Más. Recuperado de www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Nace-el-grupo-Antioquia-Exporta-Mas.aspx.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Gestion-Regional/Antioquia-Exporta-Mas.aspx>.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). Certificado de existencia y representación, Mi Calzature S. A. S., Medellín, Antioquia, Colombia: CCM.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Gestion-Regional/Antioquia-Exporta-Mas.aspx>.
- Cámara de Comercio de Medellín. (s. f.). Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Gestion-Regional/Antioquia-Exporta-Mas.aspx>.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Nace-el-grupo-Antioquia-Exporta-Mas.aspx>.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores* (1.ª edición). Madrid: McGraw-Hill.
- Cateora, P. & Graham, J. (2001). *Marketing internacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 195-208.
- Central Intelligence Agency, CIA. (2016). *Investigación de mercados e información secundaria de países del mundo en inglés*. Recuperado de www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/.
- Central Intelligence Agency, CIA. (2016 йил 12-Ноябрь). Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>.
- Centros de Excelencia. (s. f.). *Guía para la reflexión estratégica en pymes industriales* (1.ª edición). Centros de Excelencia.
- Cepal. (2012). Recuperado de <http://www.cepal.org/es>.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise.
- Chávez, K. (2014). *Economía y finanzas internacionales*. Proyecto académico de la Facultad de Economía. Recuperado de: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14->

competitividad/217-para-entender-ampiamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo.

- Claver, E. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. España: Editorial Club Universitario.
- Collis, D. J. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1-9.
- Confecámaras. (2016). Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/>.
- Congreso Nacional de Chile. (2016). Historia política legislativa del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de http://historiapolitica.bcn.cl/partidos_politicos/periodo?per=1990-2018.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2016). Recuperado <http://www.cultura.gob.cl/>.
- Consultora Fenor. (2001). Recuperado de <http://fenorconsultora.com/editorial002.html>.
- Countries and Their Cultures. (2016). Recuperado de <http://www.everyculture.com/>.
- Couturier, J. & Sola, D. (2010). International market entry decisions: the role of local market factors. *Journal of General Management*, 35, 45-63.
- Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (2013). *Marketing internacional* (10.^a edición). México: Cengage Learning Editores.
- DANE. (2016). *Boletín técnico - Comercio exterior - Exportaciones*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ma_r16.pdf.
- DANE. (2016). Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>.
- DANE. (2016). Boletín técnico - Exportaciones. Recuperado de www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones.
- DANE. (2016). Exportaciones de Colombia, según grupos de productos CUCI Rev. 3. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>.
- DANE. (2016). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ma_r16.pdf.
- De Burca, S., Brown, L., & Fletcher, R. (2004). *Principles of marketing: an SME perspective* (1.^a edición). Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.

- De la Torre Callao, L. (2016). *Investigación de mercados, marketing 4.0* (1.^a edición). Lima: Editorial Macro.
- Diagnóstico, CCM. (2016). Diagnóstico de internacionalización, plan exportador, Mi Calzature S. A. S., Medellín, Antioquia, Colombia.
- DIAN. (2016). Costos de arancel. Recuperado de www.dian.gov.co/.
- DIAN. (2016). Variación de las exportaciones desde el 2010 al 2016 según el DANE y DIAN. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/pres_exp_mar16.pdf.
- DIAN. (2016). Variación de las exportaciones desde el 2012 al 2016 según el DANE y DIAN. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/pres_exp_mar16.pdf.
- Dinero. (2015). *La revolución de las Big Little colombianas*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/crecimiento-importancia-pymes-economia-colombiana/213537>.
- Dinero. (2016). Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/pais/articulo/el-panorama-economico-de-colombia-en-el-2016/222961>.
- 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. (1983). 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.^a edición). Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Durán Herrera, J. J. (1990). *Estrategia y evaluación de inversiones directas en el exterior*. Madrid: ICEX.
- Economipedia. (2016). Recuperado de <http://economipedia.com/>.
- Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274-292.
- Embajada del Perú en España. (s. f.). *Embajada del Perú en España*. Recuperado de <http://www.embajadaperu.es/cultura/historia.html>.
- Embajada del Perú en Suiza y Liechtenstein*. (2016).
- Emol. (2016). Recuperado de <http://www.emol.com/>.

- Escandón Barbosa, D. M. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes. *Elsevier*, 1-13.
- Estado del Perú. (2016). *Postal del Estado peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/>.
- Euromonitor Internacional. (2016). Recuperado de <http://www.euromonitor.com/>.
- Euromonitor Internacional. (2016). Chile: country profile.
- Euromonitor Internacional. (2016). Perú: country profile.
- Euromonitor Internacional. (2016). *Footwear in Colombia*.
- Evirgen, C., Bodur, M. & Cavusgil, S. (1993). Information needs for exporters: an empirical study of turkish exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(2), 28-36.
- Fedeccal. (2016). *Fedeccal F. G*. Recuperado de <http://www.fedeccal.cl>.
- Fenalco. (2014). Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/PRESENTACION%20RESULTADOS%20ENCUESTA.pdf>.
- Frynas, J. y. (2011). Managing the internationalization process. Global strategic management. . *Oxford University Press*, 163-175.
- Frynas, J. & Mellahi, K. (2011). *Global strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Geert Hofstede. (2016). Recuperado de <https://geert-hofstede.com>.
- Gobierno de Australia. (2016). Recuperado de <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). Bogotá.
- Hernández, C., García, J. & Martínez, R. (1994). El plan de marketing estratégico. Barcelona: Gestión 2000.
- Hollensen, S. (2001). *Global marketing: a market-responsive approach* (2.^a edición). Harlow: Prentice Hall.
- ICEX. (s. f.). Investigación de mercados en Lengua Hispana. Recuperado de www.icex.es/icex/es/index.html.

- Innovación EAFIT. (2016). Presentación Antioquia Exporta Más. Planes exportadores (pp. 1-26). Medellín.
- Innovación EAFIT. (2016). *Presentación Grupo Antioquia Exporta Más. Planes exportadores*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Isidora Henríquez Gana, M. K. (2014). *Repositorio Universidad de Chile*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116639/Henr%C3%ADquez%20G.,%20Isidora.pdf?sequence=1>.
- Jain, S. (2002). *Marketing internacional* (6.^a edición). México: Thomson.
- Jobber, D. & Whitelock, J. (1994). The impact of competitor environment on initial market entry in a new, non-domestic market.
- Jobber, D. & Whitelock, J. (1994). The impact of competitor environment on initial market entry in a new, non-domestic market. Proceedings of the marketing. Coleraine.
- Johnson, G. (2006). *Dirección estratégica*. España: Pearson-Prentice Hall.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2010). *Dirección estratégica* (7.^a edición). España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 41-57.
- Keegan, W. & Green, M. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia internacional* (1.^a edición). México: Editorial Prentice Hall, Inc.
- Kim, W. & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinational, entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23.
- Kirchner, L., Eugenio, A. & Márquez Castro, E.(2010). *Comercio y marketing internacional* (4.^a Edición). México: Cengage Learning Editores S. A.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (8.^a edición).
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales* (3.^a edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a edición). México: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12.^a edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones* (8.^a edición). México: Pearson Educación.

- Langhoff, T. (1996). The influence of cultural differences on internationalisation process of the firm.
- Legicomex. (2011). Consulta de incoterms. Recuperado de www.legiscomex.com/Comunicacion/r/rep-comercio-internacional-ene19-2011/rep-comercio-internacional-ene19-2011.asp?paisingreso=col.
- Lerma Kirchner, A. & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (4.ª edición). México D. F.: Cengage Learning Editores S. A. de C. V.
- Lledó, P. (2013). *Director de proyectos* (2.ª edición). Victoria, Canadá.
- Lovelock, C. (1998). *Mercadotecnia de servicios*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mapa Regional de Oportunidades. (2016). Identificar oportunidades para profundizar, diversificar y desarrollar el acceso a mercados internacionales desde los departamentos colombianos. Recuperado de www.maro.com.co/.
- Maps of World. (2016). Recuperado de <http://www.mapsofworld.com/peru/people-culture-festivals/>.
- McDaniel, C. (1986). *Curso de mercadotecnia* (2.ª edición). México: Editorial Harla.
- Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de marketing* (1.ª edición). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mi Calzature S. A. S. (2016).
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2016). Ficha país, Chile. Madrid: Oficina de Información Diplomática.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2016). Ficha país, Chile. Madrid: Oficina de Información Diplomática.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2016). Ficha país, República del Perú. Madrid: Oficina de Información Diplomática.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Información industria agosto de 2016. Ministerio de Comercio Exterior, Oficina de Estudios Económicos, Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (2016). Chile en el exterior. Recuperado de <http://chile.gob.cl/es/sobre-chile/asi-es-chile>.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving the roles for planning, plans, planners*. Libre.
- Moreno, J. M. (1991). *Marketing internacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- Nieto, A. & Llamazares, O. (1995). Madrid: Pirámide.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile. (2013). El mercado de confección textil y calzado en Chile.
- 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.
- Páramo Morales, D. (2013). El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación de marketing internacional. *Pensamiento & Gestión*.
- Partido Nacionalista Peruano. (2016). Recuperado de <http://www.partidonacionalistaperuano.org.pe/ideario/>.
- Perú Travel. (2016). Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/>.
- Portal de Chile. (2016). Recuperado de <https://www.thisischile.c>.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61 - 68.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Procolombia. (2014). Pymes jalonan expansión de la industria para su internacionalización. Recuperado de <http://www.procolombia.co/noticias/pymes-jalonan-expansion-de-la-industria-para-su-internacionalizacion>.
- Procolombia. (2016). *Análisis de las exportaciones colombianas, septiembre de 2016*. Procolombia, Bogotá.
- ProColombia. (2016). Dirección de Información Comercial Procolombia.
- Procolombia. (2016). Estadísticas de exportación - País de destino. Recuperado de www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-pais-de-destino.
- Procolombia. (2016). Perfil logístico desde Colombia hacia Perú.
- Procolombia. (2016). *Perfiles logísticos de exportación por país*. Recuperado de www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais.
- Procolombia. (2016). *Prefil de logística de Colombia hacia Chile*. Bogotá: Procolombia.
- Procolombia. (2016). Procolombia. Recuperado de <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/oportunidades-y-tendencias>.

- Procolombia. (2016). Recuperado de <http://www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-departamento-de-origen>.
- Procolombia. (2016). Recuperado de <http://www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-departamento-de-origen>.
- Procolombia. (2016). Recuperado de <http://www.procolombia.co/>.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK* (Quinta Edición ed.). Newton Square, Pensilvania, U.S.A.
- Raddar-Acicam. (2013). *Compras de calzado y marroquinería en el 2013*. Observatorio Raddar-Acicam.
- Ramírez, M. T. (2016). Proyecto Exportación EAFIT (J. F. Raquel Roldán, entrevistador) Medellín.
- Reach to Teach. (2016). Teaching Adventures Abroad. Recuperado de from <http://www.reachtoteachrecruiting.com>.
- Real Academia Española. (2014). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=B0dY4I3>.
- Reina, M. (s. f.). *CAF - Corporación Andina de Fomento*. Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversión. Recuperado de <https://www.caf.com/media/3784/ComercioExterior.pdf>.
- República de Chile. (2016). Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.gob.cl/emblemas-patrios/>.
- Revista Dinero. (2016). Exportaciones, otro dolor de cabeza de la economía colombiana. Recuperado de <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.
- Rojas, J. (2016). *Revista Portafolio*. Vea cómo los clústeres impulsan éxito exportador de Antioquia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/antioquia-exito-exportador-clusters-422828>.
- Root, F. (1994).
- Root, F. (1995). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Lexington Books*.

- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Sakara, S., Eckmann, M. & Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion: assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- _____ (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75.
- Servicio Electoral de Chile. (1994). Partido Alianza Humanista Verde. Declaración de principios.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2016). *ComexPerú*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/>.
- Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las pymes. *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla: Fundación Universidad del Norte.
- Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las pymes. *Pensamiento & Gestión*.
- Trade Map. (2016). Recuperado de <http://www.trademap.org/>.
- Trade Map. (2016). *Trade Map*. From trade statistics for international business developmen. Recuperado de <http://www.trademap.org/>.
- Trade Map. (2015). *Exportaciones e importaciones por partidas arancelarias*. Recuperado de www.trademap.org/Index.aspx.
- Transparency International. (2016). Recuperado de <https://www.transparency.org/>.
- Universidad EAFIT & Colombia, I. (2015). *Estrategia de Internacionalización: Selección de mercados internacionales - Site selection chart*. Antioquia, Medellín.
- WEF. (2016). *The global competitiveness report 2015-2016*. Informe global.
- Welch, L. S. & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports - A marketing failure? *Journal of Management Studies*, 17. Blackwell Publishing Ltd.
- Whitelock, J. & Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. 28(11).
- Wood, V. & Robertson, K. (2000). Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination and by type of export transaction. *International Marketing Review*.
- Wood, V. & Robertson, K. (2000). Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination and by type of export transaction. *International Marketing Review*, 17(1), 34-55.

Wood, V. & Robertson, K. (2000). Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction. *International Marketing Review*, XVII(1), 34-55.

World Economic Forum. (2016). Recuperado de <https://www.weforum.org/>.

ANEXOS

Anexo 1. Variables y fuentes de consulta para las dimensiones cultural, política, económica, mercado y logística para el mercado chileno y peruano

VARIABLE	FUENTE MERCADO CHILENO	FUENTE MERCADO PERUANO
DIMENSIÓN CULTURAL		
Historia	(CIA, 2016).	(CIA, 2016) (Embajada del Perú en Suiza y Liechtenstein, 2016).
Cultura	(Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2016). Country Commercial Guides del Departamento de Comercio de Estados Unidos (www.commerce.gov) cubre 133 países. Country Reports de Economist Intelligence Unit's. AIRINC (www.air_inc.com), sus publicaciones van desde los reportes internacionales sobre la selección de los sitios y el costo de vida para 125 países. "Business Profile" (Dubai, Hong Kong, Singapur, Sudáfrica, Reino Unido) de Hong Kong Shanghai Banking Corporation (www.hsbc.com). "Put Your Best Foot Forward" de la revista World Trade (http://worldtrademag.com), que cubre Euro-pa, Asia, Canadá, México y Rusia. Estudios culturales de Geert Hofstede, https://geert-hofstede.com .	(Embajada del Perú en España, s. f.). (CIA, 2016). (Maps of world, 2016).

	(Biblioteca Nacional de Chile, 2016).	
Valores	(Biblioteca Nacional de Chile, 2016). (Reach to Teach, 2016).	(Geert Hofsted, 2016). (Countries and their cultures, 2016).
Identidad	(Biblioteca Nacional de Chile, 2016). (Reach to Teach, 2016). (Countries and their cultures, 2016).	
Costumbres, fiestas tradicionales, modales	(Portal de Chile, 2016). Center for International and Area Studies en Brigham Young University Culturegrams (www.culturegrams.com)	(Embajada del Perú en España, s. f.). (Perú Travel, 2016).
Idioma	(CIA, 2016). (Portal de Chile, 2016).	(CIA, 2016).
Religión	(CIA, 2016). (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2016).	(CIA, 2016). (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016). (Embajada del Perú en España, s. f.).
Educación		La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2016). (CIA, 2016).
Relaciones étnicas	(Countries and their cultures, 2016).	(Countries and their cultures, 2016)
Geografía	(Procolombia, 2016). (CIA, 2016). (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2016). (Countries and their cultures, 2016).	(Embajada del Perú en España, s. f.). (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016).
Estructura social	Cepal . Emol (2016). (CIA, 2016).	(CIA, 2016). La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2016).
Referentes artísticos	(Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016). (Countries and their cultures, 2016).	(Embajada del Perú en España, s. f.) (Countries and their cultures, 2016).
Dimensiones culturales de Geert Hofstede	(Geert Hofsted, 2016).	(Geert Hofsted, 2016).
DIMENSIÓN POLÍTICA		
Política	(Euromonitor Internacional, 2016). (Ministerio de Asuntos Exteriores y de	(CIA, 2016). (Gobierno de Australia, 2016).

	Cooperación de España, 2016).	(Embajada del Perú en España, s. f.).
Partidos políticos	(Congreso Nacional de Chile, 2016).	(Partido Nacionalista Peruano, 2016). Partido Aprista Peruano (APRA). El partido político Perú Posible.
Ideologías políticas	Memoria Chilena (http://www.memoriachilena.cl). Icronox (http://www.icronox.com/presidentes-de-chile/).	(Partido Nacionalista Peruano, 2016). Partido Aprista Peruano (APRA). El partido político Perú Posible. Banco Mundial Icronox (http://www.icronox.com/presidentes-del-peru/).
Representantes políticos	(Congreso Nacional de Chile, 2016).	(Partido Nacionalista Peruano, 2016). Partido Aprista Peruano (APRA). El partido político Perú Posible.
Aranceles	(Aladi, 2016).	(Aladi, 2016).
Barreras no arancelarias	(Aladi, 2016).	(Aladi, 2016).
DIMENSIÓN ECONÓMICA		
Generalidades	(Banco Mundial, 2016). (Euromonitor Internacional, 2016). (CIA, 2016).	(Banco Mundial, 2016). (Euromonitor Internacional, 2016). (Banco Nacional del Perú, 2016).
Indicadores económicos	(Banco Mundial, 2016). (Archivo Chile, 2016). (CIA, 2016).	(Banco Mundial, 2016). (Euromonitor Internacional, 2016). (Banco Nacional del Perú, 2016).
Ideologías económicas	(Banco Mundial, 2016).	(Banco Mundial, 2016).
Tratados de libre comercio	(Procolombia, Ministerio de Industria y Turismo, 2016). (Euromonitor Internacional, 2016). http://www.sice.oas.org/ctyindex .	(Procolombia, Ministerio de Industria y Turismo, 2016). http://www.sice.oas.org/ctyindex/
Comercio exterior	(Euromonitor Internacional, 2016). (Banco Mundial, 2016).	(Euromonitor Internacional, 2016). (Banco Mundial, 2016).
MERCADO		
Indicadores sociales	(CIA, 2016).	(CIA, 2016).

	(Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016). (República de Chile, 2016). (Banco Central de Chile, 2016).	
Índice de Competitividad	(World Economic Forum, 2016).	(World Economic Forum, 2016).
Demanda	Fedeccal (2016). ASINCAL, Asociación de Industriales del Calzado. ASINCUR, Asociación de Curtidores. Euromonitor (2016).	Euromonitor (2016).
Balanza comercial	<i>Trade Map</i> (2016). (Euromonitor, 2016).	(<i>Trade Map</i> , 2016). http://www.citeccal.com.pe .
Países de importación	<i>Trade Map</i> (2016). (Euromonitor, 2016).	<i>Trade Map</i> (2016). (Euromonitor, 2016).
Marcas y sus características	<i>Trade Map</i> (2016). (Euromonitor, 2016).	<i>Trade Map</i> (2016). (Euromonitor, 2016).
Precios de referencia	Veritrade (http://business.veritrade.info/). <i>Trade Map</i> (2016). (Euromonitor, 2016).	Veritrade, (http://business.veritrade.info/) <i>Trade Map</i> (2016). (Euromonitor, 2016).
Modos de entrada	Veritrade (http://business.veritrade.info/).	Veritrade (http://business.veritrade.info/).
Competidores	Veritrade (http://business.veritrade.info/). (Euromonitor, 2016).	Veritrade (http://business.veritrade.info/). (Euromonitor, 2016).
Tendencias de moda y calzado	(Procolombia, Ministerio de Industria y Turismo, 2016). (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile, 2013).	(Procolombia, Ministerio de Industria y Turismo, 2016).
DIMENSIÓN LOGÍSTICA		
Infraestructura	(Procolombia, 2016).	(Procolombia, 2016).
LPI	(Banco Mundial, 2016).	(Banco Mundial, 2016).
Incoterms y negociación	(Procolombia, Procolombia, 2016).	(Procolombia, Procolombia, Ministerior de Industria y Turismo, 2016).
Condiciones del producto	(Procolombia, 2016). (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de	(Procolombia, Ministerio de Industria y Turismo, 2016).

	Chile, 2013)	
Precios	Veritrade (http://business.veritrade.info/).	Veritrade (http://business.veritrade.info/).

Anexo 2. Estructura de desglose de trabajo, plan Exportador Mi Calzature S. A. S.

Los entregables se organizan en la siguiente EDT; las actividades se agrupan en paquetes de trabajo identificados en el gráfico con el color morado; los entregables se señalan con color verde claro; los números que indica cada actividad corresponden al código asignado.

