

Memoria metodológica del plan exportador para la pyme antioqueña Bienestar y Nutrición S. A. S. - Ma´Snacks para su estrategia comercial en el marco del Grupo Antioquia Exporta Más.

JUAN FERNANDO GÓMEZ GÓMEZ<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> [jgomego1@eafit.edu.co](mailto:jgomego1@eafit.edu.co).

Memoria metodológica del plan exportador para la pyme antioqueña Bienestar y Nutrición S. A. S. - Ma´Snacks para su estrategia comercial en el marco del Grupo Antioquia Exporta Más.

JUAN FERNANDO GÓMEZ GÓMEZ

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

Asesora temática: Raquel Roldán Yepes, MSc., consultora comercio exterior.  
Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad, PhD., MSc., coordinadora maestría Gerencia de la Innovación y el Conocimiento.

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

## Dedicatoria

A Dios, a mi esposa y a mi familia.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>14</b>
<b>3. MARCO CONCEPTUAL - PLAN EXPORTADOR.....</b>	<b>15</b>
<b>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>18</b>
4.1. VISITA INICIAL - RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA .....	19
4.2. FASE I - INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES .....	20
4.3. FASE II - INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO PREVIAMENTE SELECCIONADO .....	23
4.4. FASE III - DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS INTERNACIONALES Y PLAN DE ACCIÓN .....	26
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>27</b>
<b>6. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>28</b>
6.1. RECOMENDACIONES PARA EL EMPRESARIO - BIENESTAR Y NUTRICIÓN S. A. S.: .....	28
6.2. RECOMENDACIÓN PARA EL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS.....	29
<b>7. LOGROS Y DIFICULTADES DE LA CONSULTORÍA .....</b>	<b>29</b>
7.1. LOGROS DE LA CONSULTORÍA .....	30
7.2. DIFICULTADES DE LA CONSULTORÍA .....	30
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>31</b>

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Variación de las exportaciones en Colombia.....	10
Tabla 2. Exportaciones según capítulos de arancel .....	13
Tabla 3. Selección de mercados - Variables de preselección .....	22
Tabla 4. Selección de mercados - Valoración general de mercado del <i>snack</i> .....	23
Tabla 5. Selección de mercados - Análisis del producto en el mercado chileno .....	24

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Variaciones de las exportaciones (2010 al 2016). .....	11
Gráfico 2. Exportaciones totales y petróleo crudo (2012-2016).....	11

# **Memoria metodológica del plan exportador para la pyme<sup>2</sup> antioqueña Bienestar y Nutrición S. A. S. - Ma´Snacks para su estrategia comercial en el marco del Grupo Antioquia Exporta Más.**

## **Resumen**

En el 2015 se presentaron en Colombia los más bajos índices de comercio exterior de los últimos cinco años principalmente por la disminución de las exportaciones de petróleo y sus derivados; este sector presentó una variación del -31,3 % de un total de -34,9 % (Banco de la República de Colombia, 2016).

Para atender esta situación, el Grupo Antioquia Exporta Más<sup>3</sup>, iniciativa público-privada, pretende liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora que apalanque no solo la competitividad de las pymes de la región, sino que contribuya a la meta nacional trazada para el año 2018 de llevar a las exportaciones no minero-energéticas a USD 30.000 millones; el objetivo, además, es que en esta meta Antioquia represente el 15,7 % (USD 4.726 millones), según lo reportado por el Grupo Antioquia Exporta Más (2015). Esta estrategia también busca potenciar otros sectores y mercados más promisorios en los que el departamento juega un papel importante, ya que en materia de comercio exterior se ha caracterizado por ser dinámico y por tener una importante participación en el total del país, tanto es así que en la actualidad ocupa el primer puesto (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2016).

A esta iniciativa se vincula la Universidad EAFIT con la participación de consultores reconocidos y estudiantes de posgrados, quienes intervinieron pymes cuyas exportaciones no excedan los USD 20.000 para diseñar el plan exportador con base en la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más.

Una de las empresas seleccionadas para la consultoría, cuyo objetivo principal es diseñar un plan exportador para la empresa Bienestar y Nutrición S. A. S., empresa dedicada al desarrollo, producción y comercialización de snacks saludables fortificados, y especializada en productos horneados.

**Palabras claves:** Grupo Antioquia Exporta Más, comercio exterior, pyme, estrategia de internacionalización, plan exportador, *snacks*, Bienestar y Nutrición S. A. S.

---

<sup>2</sup> Pyme - pequeña y mediana empresa.

<sup>3</sup> Grupo Antioquia Exporta Más - Es una iniciativa que busca articular los esfuerzos de instituciones públicas y privadas con el objetivo de identificar conjuntamente proyectos, programas y herramientas que impacten positivamente la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región. (Cámara de Comercio de Medellín, s. f.).

## **Abstract.**

The lowest international commerce index of the last five years was obtained in 2015. Five years after the economic crisis, mainly as a result of the reduction of oil and its derivatives exports. This sector showed a variation of -31,3 % and -34,9 % (Banco de la República de Colombia, 2016).

To attend this situation, Grupo Antioquia Exporta Más, as a public-private initiative pretends to lead and implement a regional export strategy to improve the competitiveness of small and medium size companies (pymes) in the region, as well as to contribute to the 2018's national goal that aims to increase up to USD 30.000 million of non-mining energy exports, where Antioquia represents 15,7 % (USD 4.726 millions) according to this group's report.

This strategy also seeks to promote other sectors of the economy that show potential, and where the State plays an important role because it has shown to be dynamic in the international commerce and has an important participation on the total exports of the country, ranking first nowadays (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2016).

EAFIT University joins this initiative by designing an export plan through consultants and postgraduate students, who research small and medium size companies (pymes) that export less than USD 20.000 per year.

One of the companies selected to perform the consultancy, whose main goal is to design an export plan is Bienestar y Nutrición S. A. S., a company dedicated to the development, production and marketing of healthy fortified snacks, and specializes in baked goods.

**Key Words:** Grupo Antioquia Exporta Más, international commerce, pyme, export plan, international strategy, snacks, Bienestar y Nutrición S. A. S.

## 1. Introducción

La intención de alcanzar mercados internacionales ha sido una duda constante en el caso de las pymes, y no tan compleja de responder para países del primer mundo, donde las barreras tecnológicas y culturales no impiden el acceso al mercado internacional. En el caso colombiano, los mercados de cada región apenas empiezan una etapa de internacionalización exploratoria, lo cual genera inquietudes ante las necesidades del mercado global (Tabares, 2012).

Según la ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Claudia Lacouture, “más del 30 % de las compañías industriales que llevaron su oferta al exterior en 2013 son precisamente micro, pequeñas y medianas, las dinamizadoras de la expansión de la industria para su internacionalización” (Procolombia, 2014).

En medio de una difícil situación económica para Colombia en materia de exportaciones, de acuerdo con estadísticas del DANE<sup>4</sup> y de la DIAN<sup>5</sup> se observan variaciones en diferentes sectores de la economía, como se puede observar a continuación.

**Tabla 1.** Variación de las exportaciones en Colombia

Principales grupos de productos	Agosto				Enero - Agosto				12 meses a agosto			
	2015 <sup>p</sup>	2016 <sup>p</sup>	Variación (%)	Contribución a la variación	2015 <sup>p</sup>	2016 <sup>p</sup>	Variación (%)	Contribución a la variación	2015 <sup>p</sup>	2016 <sup>p</sup>	Variación (%)	Contribución a la variación
Total	2.808,5	3.004,7	7,0	7,0	25.095,6	19.524,3	-22,2	-22,2	42.029,6	30.119,5	-28,3	-28,3
Agropecuarios, alimentos y bebidas <sup>1</sup>	533,2	515,7	-3,3	-0,6	4.689,4	4.434,3	-5,4	-1,0	7.132,2	6.679,6	-6,3	-1,1
Combustibles y prod. de industrias extractivas <sup>2</sup>	1.495,6	1.542,8	3,2	1,7	14.049,8	9.515,2	-32,3	-18,1	24.691,1	14.756,5	-40,2	-23,6
Manufacturas <sup>3</sup>	675,1	825,1	22,2	5,3	5.624,1	4.836,5	-14,0	-3,1	8.920,9	7.573,5	-15,1	-3,2
Otros sectores <sup>4</sup>	104,7	121,1	15,6	0,6	732,3	738,2	0,8	0,0	1.285,4	1.109,9	-13,7	-0,4

Fuente: DANE, 2016.

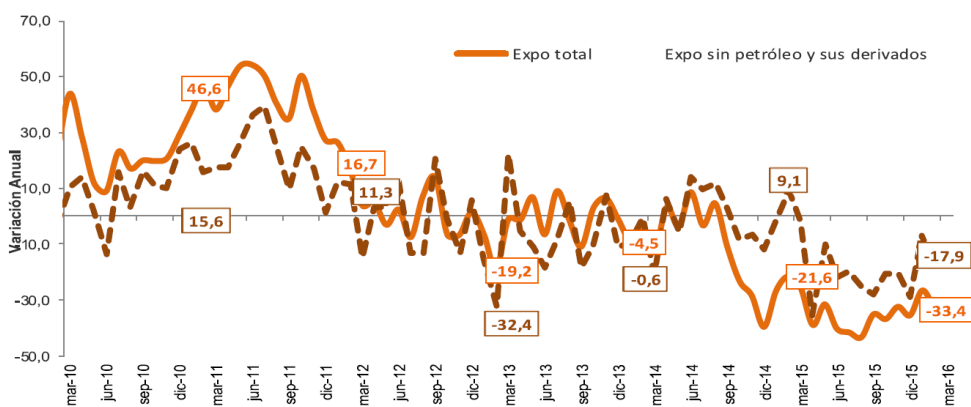
Según la **Tabla 1**, en el mes de agosto la contribución de cada uno de los principales grupos de productos en la variación de las exportaciones de Colombia fue así: combustibles y productos de las industrias extractivas con el -32,3 % del valor *free on board*<sup>6</sup> (FOB) del total de las exportaciones; manufacturas con una variación del -14 %; y agropecuarios, alimentos y bebidas con -5,4 %. Mientras que la contribución de otros sectores fue positiva (0,8 %) (DANE, 2016).

4 DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

5 DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

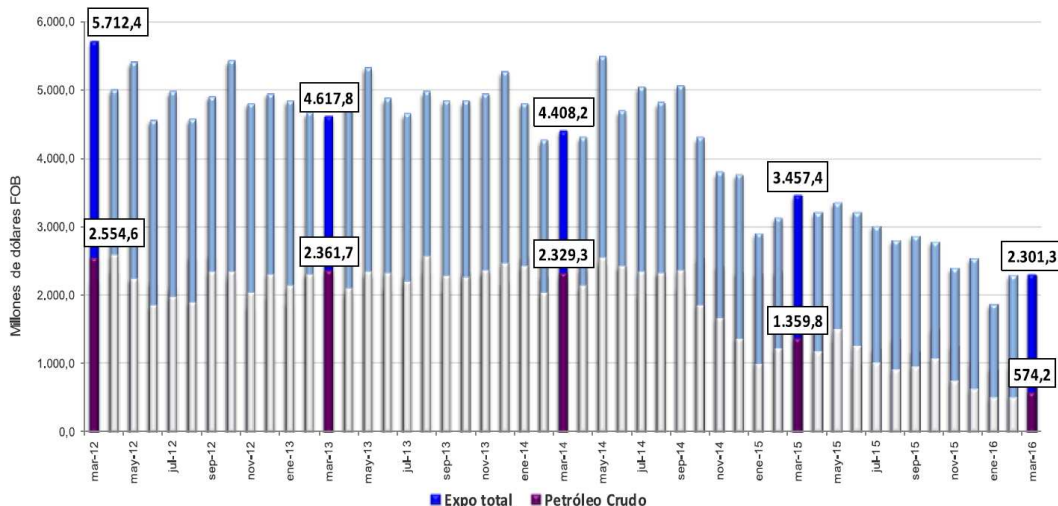
6 Valor FOB (*free on board*): Corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes.

**Gráfico 1.** Variaciones de las exportaciones (2010 al 2016)



Fuente: DIAN, Variación de las exportaciones desde el 2010 al 2016 según el DANE y la DIAN, 2016.

**Gráfico 2.** Exportaciones totales y petróleo crudo (2012-2016)



Fuente: DIAN, Variación de las exportaciones desde el 2012 al 2016 según el DANE y la DIAN, 2016.

La información anterior muestra que en marzo de 2016 las exportaciones totales disminuyeron 33,4 % con respecto a marzo de 2015: pasaron de USD 3.457,4 millones FOB a USD 2.301,3 millones FOB; esta variación fue producto de la reducción del 51 % del grupo “combustibles y productos de industrias extractivas” y explica cerca del 90 % de la reducción de las exportaciones totales; también hay que tener en cuenta las reducciones de otros grupos: manufacturas (15,9 %) y agropecuarios, alimentos y bebidas (2,3 %) (DANE, Boletín técnico, 2016).

Estos resultados muestran la gran dependencia minero-energética en las exportaciones de Colombia, lo que lleva a pensar que las exportaciones de productos tradicionales no

pueden seguir siendo las de mayor trascendencia y que la diversificación es urgente (Revista Dinero, 2016).

Debido a esta situación, la ministra de Comercio, Industria y Turismo en octubre del 2015 invitó a los empresarios antioqueños a pasar de USD 3.249 millones en ventas externas de bienes no minero-energéticos en 2014 a USD 5.019 millones para el año 2018 (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).

Por todo lo anterior se conformó el Grupo Antioquia Exporta Más con el propósito de alcanzar estas metas planteadas y así liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora que apalanque no solo la competitividad de las pymes de la región, sino que contribuya a la meta nacional trazada para el año 2018 de llevar a las exportaciones no minero-energéticas a USD 30.000 millones, donde Antioquia represente el 15,7 % (USD 4.726 millones); dicha estrategia articula, además, iniciativas públicas y privadas (Grupo Antioquia Exporta Más, 2015) (Innovación EAFIT, 2016).

Esta estrategia regional exportadora busca también potenciar otros sectores y mercados más promisorios (Rojas, 2016); y en esto el departamento juega un papel importante, ya que en materia de comercio exterior se ha caracterizado por ser dinámico y por tener una importante participación en el total del país(ocupa en la actualidad el primer puesto) (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2016).

A esta iniciativa se vincula la Universidad EAFIT mediante consultores reconocidos y estudiantes de posgrados, quienes intervinieron diferentes pymes cuyas exportaciones no excedan los USD 20.000 con el fin de diseñar el plan exportador, siempre alineados con los procedimientos de Procolombia y con la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más y EAFIT.

Dentro de la metodología se hizo necesaria la identificación de las variables y de los componentes para la realización de la estrategia de internacionalización; asimismo, la asesoría se basó en las teorías y metodologías vigentes y más apropiadas; seguidamente se analizó la situación actual de la empresa seleccionada aplicando la mencionada metodología de intervención y consultoría del Grupo Antioquia Exporta Más a la pyme con base en el diagnóstico de la visita inicial realizada junto a la asesora designada por el Consultorio de Comercio Exterior y en los hallazgos preliminares de la Cámara de Comercio de Medellín.

Una vez obtenido el diagnóstico se validó junto al empresario la preselección de mercados internacionales, se analizaron las diferentes variables de mayor relevancia para la pyme, se seleccionó el mercado objetivo, el alterno y el contingente, y se obtuvo como producto final de la consultoría el diseño de la estrategia de entrada al mercado objetivo como contribución a la estructuración de su estrategia de internacionalización.

Una de las pymes seleccionadas por el Grupo Antioquia Exporta Más y la Cámara de Comercio de Medellín fue Bienestar y Nutrición S. A. S. - Ma'Snacks, empresa cuyas

exportaciones no exceden los USD 20.000 al año, requisito necesario, como ya se mencionó, para recibir el apoyo de EAFIT, Esumer, Cámaras de Comercio y Procolombia (Grupo Antioquia Exporta Más, 2015).

Bienestar y Nutrición S. A. S. es una empresa ubicada en la ciudad de Medellín (Antioquia), dedicada al desarrollo, producción y comercialización de *snacks* saludables fortificados, y especializada en productos horneados.

**Tabla 2.** Exportaciones según capítulos de arancel

Capítulo Descripción	Enero - Agosto						Agosto						
	Valores FOB (miles de dólares)			Toneladas métricas			Valores FOB (miles de dólares)			Toneladas métricas			
	2015 <sup>p</sup>	2016 <sup>p</sup>	Variación %	Contribución a la variación	Participación (%) 2016	2015 <sup>p</sup>	2016 <sup>p</sup>	Variación %	2015 <sup>p</sup>	2016 <sup>p</sup>	Variación %	Contribución a la variación	Participación (%) 2016
Exportaciones totales	25.095.552	19.524.250	-22,2	-22,2	100,0	87.684.584	89.593.309	2,2	2.808.537	3.004.691	7,0	7,0	100,0
19 Preparaciones a base de cereal, harina, leche; pastelería	83.804	76.078	-9,2	0,0	0,4	30.136	24.828	-17,6	12.634	11.727	-7,2	0,0	0,4

Fuente: DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2016).

Actualmente las exportaciones del grupo arancelario “preparaciones a base de cereal, harina, leche; pastelería” (19.05.90.90.00), donde se encuentra la empresa BiyNu<sup>7</sup>, solo representan el 0,4 % del total de las exportaciones de Colombia ; además tiene una variación entre el año 2016 y el 2015 del -9,2 % (ver **Tabla 2**), por lo cual se encuentran oportunidades en cuanto a diversificación de mercados, dependencia exclusiva de la economía local, falta de experiencia, alianzas con empresas extranjeras, o referidas a la búsqueda de ventas en mayor volumen.

La pregunta resuelta dentro de la consultoría fue: ¿cómo debe la empresa Bienestar y Nutrición S. A. S. - Ma´Snacks incursionar en un mercado internacional dentro de la estrategia regional exportadora del Grupo Antioquia Exporta Más?

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

Construido el marco conceptual se realizó el análisis de la situación actual de la empresa seleccionada aplicando la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más a la pyme; junto a este análisis y basados en el diagnóstico y en los hallazgos preliminares presentados por la Cámara de Comercio de Medellín y en los resultados del

<sup>7</sup> BiyNu - Bienestar y Nutrición S. A. S.

acompañamiento del Consultorio de Comercio Exterior durante la visita inicial, se estableció si la pyme es o no un potencial exportador.

Una vez obtenido el diagnóstico final y su identificación como posible exportador se socializó el plan de trabajo. Luego, se preseleccionaron los mercados internacionales junto al empresario: Chile, México y Estados Unidos. En esta etapa se analizan las diferentes variables de mayor relevancia para la pyme en dichos mercados y se clasifican estos en objetivo, alterno y contingente dependiendo de un puntaje asignado y luego de recolectar información en páginas como Euromonitor, CIA Factbook, Legiscomex, Procolombia, Prochile, Veritrade, entre otras.

Como producto final se entrega el diseño de la estrategia de entrada al mercado objetivo como su plan de acción, para así contribuir a la estructuración de su estrategia de internacionalización.

## **2. Diagnóstico de la empresa**

El año 2016 podría calificarse como de alta incertidumbre económica y política, de fuerte volatilidad en los mercados y de desaceleración económica. Estas características se dieron tanto en el ámbito internacional como en el plano interno.

En Colombia, por tanto, la situación del 2016 puede calificarse de manera muy similar: un año complejo con crecimientos moderados; un proceso de desaceleración que se acentuó en el segundo semestre del año; un comercio exterior que no despegó y un entorno macroeconómico más retador, en el cual se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario (ANDI, 2016).

A pesar del dinamismo que han tenido las exportaciones en los últimos años, la economía colombiana no tiene una apertura exportadora significativa y no está muy abierta a las importaciones, comparada con otros países de América Latina. La oferta exportable colombiana está cada vez más concentrada en productos primarios (Reina, s. f.).

Fue por todo esto que la ministra de Comercio, Industria y Turismo invitó a los empresarios antioqueños, como ya se dijo, a alcanzar ventas externas de bienes no minero-energéticos de USD 5.019 millones para el año 2018 (Cámara de Comercio, 2015).

Esta estrategia busca, entonces, potenciar otros sectores y mercados más promisorios (Rojas, 2016), además de brindar una herramienta a los pequeños y medianos empresarios, como es el plan exportador.

Bienestar y Nutrición S. A. S., empresa seleccionada e intervenida, está ubicada en la calle 4 # 17-115, barrio Guayabal; nació en el año 2014 para ofrecer alimentos prácticos, saludables y deliciosos a personas que siempre están corriendo entre sus múltiples responsabilidades.

A través de todo el ecosistema emprendedor de Medellín y del país se apalancaron con la estructuración del negocio y la salida al mercado con el producto en el 2015; año en que alcanzaron ventas cercanas a los COP 35 millones.

En el 2016 tomaron la decisión de no solo desarrollar y comercializar el producto, sino también producirlo y migrar del modelo de maquila (Bienestar y Nutrición S. A. S., 2015).

Actualmente la empresa está compuesta por tres (3) socios jóvenes y un (1) fondo de inversión.

BiyNu en el año 2016 realizó con la Cámara de Comercio de Medellín un diagnóstico empresarial con el fin de establecer las mayores oportunidades de mejora e iniciar su internacionalización, lo que dio paso a la consultoría.

Vale reiterar que las exportaciones del grupo arancelario “preparaciones a base de cereal, harina, leche; pastelería” (-19.05.90.90.00) solo representan el 0,4 % del total de las exportaciones de Colombia y que presentaron una variación entre 2016 y 2015 del -9,2 % (Ver **Tabla 2**).

Las expectativas de la compañía son entrar a grandes superficies nacionales y cerrar negocios en el 2016 con clientes internacionales para comenzar un proceso exportador (Bienestar y Nutrición S. A. S., 2015), lo que hace vital el acompañamiento y la asesoría del Grupo Antioquia Exporta Más.

### **3. Marco conceptual - Plan exportador**

Para realizar la consultoría a la pyme Bienestar y Nutrición S. A. S. - Ma´Snacks fue menester conocer los conceptos teóricos y elementos más relevantes para desarrollar inicialmente el diagnóstico y posteriormente estructurar el diseño del plan de internacionalización; para esto se abordaron durante la consultoría los siguientes conceptos, que ayudaron a responder a los objetivos planteados:

El primer tema fue la definición misma de estrategia, que según Michael Porter (1996) “... 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”.

La estrategia es la creación de un posicionamiento de valor único y exclusivo, como el desarrollo de actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, actividades similares, pero mejores y en diferente forma (Porter, 1996).

Para Kenneth Andrews (1977):

*... la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.*

La estrategia es el principal recurso para la alta dirección, por cuanto contiene las oportunidades del mercado, competencias, valores y aspiraciones personales, así como el reconocimiento de las obligaciones por parte de *stakeholders* (Andrews, 1971); según lo anterior, definir la estrategia de una compañía implica hacer duras elecciones, además de conocimiento, intuición y creatividad.

Una vez definida la estrategia se deben describir las actividades que ha de llevar a cabo la empresa para operar más allá de las fronteras; para esto se debe hablar de estrategia de internacionalización (Frynas, 2011), para lo cual solo existe un camino que Frynas divide en cuatro fases:

Fase I: Estrategia de un único país. Empresas que solo operan dentro de un solo país y, por lo general, hasta que el mercado siga creciendo y generando beneficios, sin tener prioridad o necesidad de internacionalización.

Fase II: Estrategia de exportaciones. Antes de que una empresa establezca subsidiarias en un mercado externo, realiza exportación de sus productos y servicios fuera de su mercado.

Fase III: Estrategia internacional o mult-doméstica. Las empresas establecen subsidiarias por fuera de su mercado doméstico; se mueven de una estrategia doméstica a una estrategia internacional.

Fase IV: Estrategia global. Cuando las multinacionales alcanzan un grado de madurez y ya han avanzado por cada una de las anteriores fases observando los beneficios de la integración y de crear una sola estrategia a escala global.

Luego de conocer el tipo de estrategia de internacionalización se ve la necesidad de abordar los modos de entrada; estos, según Frynas y Mellahi (2011, pp. 163-175), pueden estar agrupados en cinco categorías:

**Exportaciones.** Acción de enviar bienes y servicios del mercado de origen a otros países. Esta entrada tiene la ventaja de no requerir grandes compromisos en inversiones y de ser menos costosa. Es la que generalmente usan las pequeñas y medianas empresas debido a la facilidad relativa frente a los demás métodos.

**Licencias.** Es la transferencia de información patentada, marcas y *know-how* para vender el respectivo producto o servicio en el mercado objetivo.

**Franquicias.** Modelo de negocio a una firma que adquiere el derecho de explotarlo en un mercado extranjero.

**Asociación internacional directa (*joint ventures*).** Una empresa conjunta, alianza estratégica o alianza comercial o consorcio, con un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas jurídicas o comerciantes.

**Operación propia.** Subsidiarias de un nivel mayor de riesgo. Se divide en dos: los llamados *green fields* (establecimientos de una subsidiaria totalmente nueva en el exterior) y las adquisiciones (la adquisición de una firma ya operativa en otro mercado).

Todos los modos de entrada descritos anteriormente son viables; sin embargo, según Cadogan (1999), el proceso exportador es el más expedito, básico y económico para que las pymes desarrollen las primeras etapas de su plan de internacionalización. De igual manera, Bilkey y Tesar (1977) mencionan que los modelos de internacionalización son un proceso de innovación empresarial y resaltan que el modo de entrada es un proceso de aprendizaje a través del cual las organizaciones se familiarizan gradualmente con mercados y operaciones en el exterior.

Una vez definida la exportación como modo de entrada se deben conocer los tipos y el riesgo que esta implica; 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.

El riesgo en las exportaciones está dado básicamente por inestabilidad política, que puede interrumpirlas, así como 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 desmotivaría a la empresa en su proceso de internacionalización (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

Para Douglas y Craig (1983), la correcta selección se basa en verificar las variables, comparar los pros y contras, las oportunidades y las amenazas, los costos y los beneficios. Las fuentes de información y las variables tendrán mayor o menor peso a la hora de seleccionar un mercado (Berbel Pineda, Ramón Jerónimo y Vázquez Carrasco, 2012).

Analizados cada uno de los resultados obtenidos en la selección de mercados, se elige el mercado objetivo; según Kotler (2012), el mercado objetivo o mercado meta es el que se investiga y se determina que presenta oportunidades más grandes para el producto; es necesario considerar los segmentos, variables, examinar diferencias demográficas,

psicográficas y conductuales entre los compradores. Para este mercado objetivo la empresa planifica una oferta de mercado o estrategia comercial.

El concepto de estrategia comercial internacional, según indica Karen Chávez (2014) en su artículo Estrategias comerciales, publicado en el sitio de Economía y Finanzas Internacionales, debe ser desglosado:

*... el término estrategia se define como un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas previamente fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es el alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa (Karölf, s. f., p.19), y el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el mercado. Juntando los dos términos y haciendo inferencia a los conceptos ya mencionados, una estrategia comercial se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing (Archieve, 2014).*

Es por esto que tener una estrategia comercial es tener delineado el camino para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, una empresa divide la estrategia comercial en cuatro partes: estrategia para el producto, para el precio, para la distribución y para la comunicación, tal y como Arturo K. Archieve lo menciona en su artículo Conceptos y ejemplos de estrategias de *marketing* (2014) y Kotler y Keller en su libro *Dirección de marketing* (2012) al referir las 4 P (producto, precio, plaza y promoción).

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).

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

El plan exportador, en fin, es el entregable final de la consultoría, el cual debe condensar la información preliminar de mercado o mercados potenciales a los cuales se está considerando entrar y concretar la información en relación con la capacidad real que tiene la empresa para dedicarse a la exportación, así como las principales características de los mercados que se analizan y las recomendaciones iniciales para penetrar el mercado adecuado.

#### **4. Aspectos metodológicos**

Actualmente la Cámara de Comercio de Medellín, en alianza con la Universidad EAFIT y la Institución Universitaria Esumer, tiene un Consultorio en Comercio Exterior que ofrece programas de asesorías personalizadas para etapas iniciales en la internacionalización; este se constituye en un punto de partida y apoyo durante la consultoría a empresas (Cámara de Comercio, Consultorio en Comercio Exterior, 2015).

La propuesta del plan exportador busca diseñar una estrategia comercial internacional y un plan de acción detallado, el cual, a través de la vinculación de la academia y del Grupo Antioquia Exporta Más, desarrolle y estructure dicho plan exportador (Innovación EAFIT, 2016).

El trabajo está basado en una consultoría a pymes de Antioquia que deseen incursionar en mercados internacionales, bajo el acompañamiento de consultores de la Universidad EAFIT y docentes de la Institución Universitaria Esumer.

El plan exportador constó de una visita inicial y tres fases :

#### **4.1. Visita inicial - Recopilación de información y análisis del potencial exportador de la empresa**

En esta fase se realiza una recopilación de información, análisis, adecuación o implementación de una planeación estratégica (Porter, 1996, pp. 61-68) (Andrews, 1971, pp. 47-55) enfocada en la expansión de mercados internacionales (misión, visión y objetivos), estructura organizacional, oferta exportable, producto o servicio.

Junto con el consultor, en el primer contacto con la empresa se validaron los resultados del diagnóstico realizado por la Cámara de Comercio de Medellín y se socializó el plan de trabajo. Este diagnóstico permitió conocer el estado actual de la pyme en el área de internacionalización; además fue de ayuda para conocer qué otras áreas se deben fortalecer para así aumentar la competitividad internacional (Cámara de Comercio, 2015).

El proceso seguido para el diseño del plan exportador de la empresa seleccionada comenzó con una visita de acercamiento en compañía de la consultora designada por el Consultorio de Comercio Exterior, MSc. Raquel Roldán Yepes, para conocer más acerca de la pyme y así poder comenzar con el diagnóstico inicial.

Dentro de los hallazgos relevantes, tenemos:

A través de todo el ecosistema emprendedor de Medellín y del país se apalancaron con la estructuración del negocio y la salida al mercado con el producto en el 2015. En este año alcanzaron ventas cercanas a los COP 35 millones.

Las expectativas futuras de la compañía son entrar a grandes superficies nacionales y lograr cerrar negocios en el 2016 con clientes internacionales para comenzar un proceso exportador (Bienestar y Nutrición S. A. S., 2015); y es aquí donde se hace importante el acompañamiento y la asesoría del Grupo Antioquia Exporta Más.

En la reunión inicial con la pyme se recibió el diagnóstico empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en el año 2016 a la empresa BiyNu, donde se establecen las mayores oportunidades de mejora con el fin de iniciar su internacionalización.

Dentro de los resultados y conclusiones arrojados por el estudio del diagnóstico de internacionalización se muestra que la empresa se encuentra con grado de madurez 75, lo que significa que está en etapa de consolidación con miras a iniciar relaciones comerciales en otros países.

Asimismo, estos resultados del diagnóstico empresarial de BiyNu mencionan el análisis de factores, en el cual se pueden obtener mayores oportunidades dentro de la empresa, tales como experiencia, requisitos legales, recursos humanos, modelo de negocio, plan de internacionalización, plan comercial, registros de marca, agentes o entidades, logística, comunicación interactiva, ventas electrónicas, ventas virtuales y administración; en el diagnóstico también se identifican factores, de acuerdo con su impacto y dependencia en la gestión empresarial, en los cuales se debe trabajar con mayor urgencia.

A la par de los hallazgos presentados en el diagnóstico de la Cámara de Comercio de Medellín se obtuvo en la entrevista inicial información acerca de su misión, visión, estrategia internacional y corporativa, mercados exploratorios, ventajas competitivas, manual de marca, registro Invima y costos del plan de internacionalización y análisis DOFA inicial (Ramírez, 2016), información toda muy relevante para poder iniciar una exportación.

Una vez analizada y revisada la información obtenida referente a la pyme Bienestar y Nutrición S. A. S. se concluyó que es necesario fortalecer la planeación estratégica y que esta debe ser flexible según las tendencias y necesidades del mercado; es decir, que cada cierto tiempo (1 año) se pueda analizar y hacer los cambios necesarios. Este proceso debe involucrar a todo el corporativo, cuyos miembros deben estar alineados y comprometidos con la estrategia y motivados a alcanzar los objetivos.

Con miras a iniciar una expansión la estructura organizacional requiere dar soporte a una operación de comercio exterior. Actualmente, por ser una pyme, los recursos son escasos y el gerente es multifuncional.

La pyme en cuestión se definió como un potencial exportador porque creó en su producto Pita Chips un posicionamiento de valor único y exclusivo, diferente a los productos de la competencia o a productos sustitutos en el mercado.

Una vez socializados los hallazgos se desarrolló la fase I con la selección del mercado objetivo.

#### **4.2. Fase I - Investigación y análisis para la selección de mercados internacionales**

La selección de mercados exteriores es una de las decisiones más importantes en la internacionalización de la empresa. Lo que se decida la compromete a mediano y largo plazo, por lo que determina su expansión internacional (Couturier y Sola, 2010).

La situación de los mercados locales, la salida al exterior de nuestros competidores y la menor cuota de mercado en el ámbito nacional hacen que la elección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la estrategia empresarial. A la hora de definir los mercados adecuados de destino deben estudiarse diversos elementos claves.

Para lograr la selección adecuada se llevó a cabo una revisión de literatura; se utilizó básicamente información de fuentes secundarias provenientes de libros, revistas y artículos indexados en las bases de datos ya mencionadas. Una vez revisada la literatura se identificaron las variables y los componentes que comprenden una estrategia de internacionalización; para esto se tomaron como referencia pensadores como Porter, Frynas, Mellahi y Morales. Adicionalmente se recurrió a distintos organismos públicos y privados que facilitan información sobre mercados exteriores como Euromonitor, Cámara de Comercio de Medellín, Procolombia, Legiscomex, Veritrade, MARO<sup>8</sup>, entre otros.

Un análisis riguroso de esta información permitió realizar un primer filtro para disminuir el número de países a aquellos que le sean más favorables al empresario.

Para esta primera etapa del proceso de investigación de mercados extranjeros se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Factores específicos de la empresa, es decir, actitudes y preferencias de la dirección de la empresa, conocimiento del idioma, experiencia con algunos mercados, etc.
2. Las características del producto.
3. La proximidad geográfica.
4. La situación financiera de los países objetivo (incumplimiento de pagos internacionales, control de cambios, etc.).
5. Las exportaciones a los diferentes mercados objeto de estudio (volumen de exportaciones, por ejemplo).
6. El volumen de importaciones de cada mercado.
7. Las restricciones a la importación y posible necesidad de homologaciones/certificados del producto.

En reunión sostenida el día 3 de noviembre de 2016 en las instalaciones de la empresa se brindó acompañamiento y asesoría al empresario para la preselección de los mercados objetivos y las variables de interés y mayor relevancia al momento de entrar en un mercado.

---



<sup>8</sup> MARO - Mapa Regional de Oportunidades.



Fuente: Construcción propia con base en (Universidad EAFIT y Colombia, 2015, p. 7).

Con base en la revisión de diferentes fuentes y organismos públicos y privados, ya mencionados, que facilitan información sobre mercados exteriores, se obtiene y analiza cada uno de los mercados en las variables seleccionadas, según la partida arancelaria para la empresa Bienestar y Nutrición S. A. S.; se obtuvieron las siguientes valoraciones:

**Tabla 4.** Selección de mercados - Valoración general de mercado del *snack*

Variables de Preselección		Selec.	Coef. de Ponderación		Valoración Países (Valoración de Ponderación 1 a 3)					
			Clasificación	Valor 1% a 100%	EEUU	Puntuación	CHILE	Puntuación	MÉXICO	Puntuación
 	<b>Entorno legal y regulatorio.</b> Barreras comerciales. Aranceles. Relaciones bilaterales. Cuotas. Certificaciones. Normatividad técnica.	✓	1	30,00%	3	0,90	3	0,90	2	0,60
	<b>Presencia de distribuidores o intermediarios.</b>	✓	2	20,00%	2	0,40	2	0,40	2	0,40
	<b>Potencial del tamaño del mercado.</b> Fuentes de datos que nos informe el crecimiento del mercado, además cuanto importa el país por la partida arancelaria.	✓	3	17,50%	3	0,53	3	0,53	3	0,53
	<b>Entorno cultural.</b> Idioma Información del mercado a consumir el producto. (mercado saludable)	✓	4	15,00%	2	0,30	3	0,45	2	0,30
	<b>Competencia local e internacional.</b> Contra quien competimos. Listado de competidores.	✓	5	17,50%	1	0,18	3	0,53	2	0,35
<b>Total Ponderado</b>				100,00%		2,30		2,80		2,18

Fuente: Construcción propia con base en (Universidad EAFIT y Colombia, 2015, p. 7).

Como resultado de la valoración general del mercado del *snack*, y una vez realizados el estudio de la fase I acerca de los mercados preseleccionados y los análisis de toda la información referente a la partida arancelaria 19.05.90.90, se recomendó a la empresa empezar su expansión internacional en el mercado de Chile; como segundo país de entrada, una vez el mercado chileno esté consolidado, se recomienda proceder con el de México y, posteriormente, con el de EE. UU.

#### 4.3. Fase II - Investigación y análisis del producto en el mercado objetivo previamente seleccionado

Previa socialización con la empresa acerca de los resultados obtenidos en la identificación del mercado en la fase I, se profundizó en esta nueva etapa en el análisis del mercado chileno para la partida arancelaria 19.05.90.90; las actividades realizadas fueron:

1. **Análisis del mercado objetivo.** Recolección de información y análisis macro del mercado seleccionado (Central Intelligence Agency, CIA, 2016).

2. **Preferencias arancelarias y requisitos de origen.** Análisis del tratado o acuerdo comercial existente con el país e identificación de los requisitos de origen para aplicar a las preferencias (DIAN, 2016) (Mapa Regional de Oportunidades, 2016).
3. **Nicho de mercado y tendencias de consumo.** Segmentación, definición del nicho de mercado y análisis de las tendencias de consumo (Procolombia, 2016) (Trademap, 2015).
4. **Competencia.** *Benchmarking* de la competencia (precio, producto, plaza, promoción) (Euromonitor, 2016).
5. **Modo entrada y canales de distribución.** Definir el modo de entrada al mercado (expo, franquicia, etc.) y recolectar información de los canales de distribución para la industria (ICEX, s. f.).
6. **Logística de transporte internacional.** Análisis y sugerencias de la logística de transporte internacional (rutas, puertos de llegada, frecuencia, empaque, embalaje, *incoterm*) (Legiscomex, 2011) (Procolombia, 2016).
7. **Estrategia de precios.** Definir la estrategia de precios para ingresar al mercado.
8. **Estrategia de promoción internacional.** Definir el medio de comunicación y promoción para implementar en el mercado.

**Tabla 5.** Selección de mercados - Análisis del producto en el mercado chileno



**PLAN EXPORTADOR  
SELECCIÓN DE MERCADOS  
BIENESTAR Y NUTRICIÓN S.A.S. - MA'SNACKS**



Variables de Preselección	Selecc.	Coef. de Ponderación		Valoración Países
		Clasificación	Valor 1% a 100%	(Valoración de Ponderación 1 a 3)
<b>A</b>  <b>Entorno legal y regulatorio.</b> Barreras comerciales. Aranceles. Relaciones bilaterales. Cuotas. Certificaciones. Normatividad técnica.	✓	1	30,00%	<b>CHILE</b>
				<p>Arancel 0%</p> <p>Ad Valorem 0%</p> <p>IVA 19%</p> <p>Más detalles:</p> <p>1. Beneficiarios</p> <p>Personas naturales y jurídicas que importan productos alimenticios.</p> <p>Agentes de aduanas con autorización vigente.</p> <p>Importante: en ambos casos las personas deben estar registradas en el sistema Autoridad Sanitaria Digital del Ministerio de Salud.</p> <p>2. Vigencia</p> <p>La resolución de autorización mantiene su vigencia hasta que el o los productos de la partida de importación sean utilizados en su totalidad, o hasta la fecha de vencimiento de cada producto.</p> <p>3. Documentos Requeridos</p> <p>Certificado de destinación aduanera (CDA).</p> <p>Copia de factura de compra.</p> <p>Copia de la resolución sanitaria de la bodega o depósito autorizado, en caso de los trámites electrónicos sólo se adjunta una vez.</p> <p>Certificado sanitario del país de origen del producto, válido para cada partida de importación o certificado de libre venta de los productos.</p> <p>Ficha técnica emitida por el fabricante del producto, en español, para los productos importados por primera vez al país o con cambio de formulación respecto a los importados previamente.</p> <p>4. Costo</p> <p>Arancel 2014: cuenta con arancel por rango, dependiendo de los kilos de producto, el arancel mínimo de pago es 24 mil 500 pesos, con un máximo de 101 mil 800 pesos.</p> <p>Los aranceles se actualizan una vez al año en forma automática, todos los 10 de enero, conforme a la variación que haya experimentado el Índice de Precios al Consumidor (IPC).</p> <p>5. Marco Legal</p> <p>Ley N°18164, del Ministerio de Hacienda.</p> <p>Reglamento Sanitario de los Alimentos, Decreto 977/96, del Ministerio de Salud.</p> <p>Resolución exenta 473/08, Ministerio de Salud.</p> <p>Decreto N 297 de 3 / VI / 92. Modificado por el Decreto 682 de 19 / XI / 93. (Código de la ALADI: S000845)</p> <p>Los requisitos de etiquetado - (TBT)</p> <p>Ley N 18164 de 7 / IX / 82. (Código de la ALADI: S000863)</p> <p>(1) la prescripción de pruebas - (MSF)</p> <p>(2) requisito de inspección - (MSF)</p> <p>(3) Otros trámites, no especificados en otra parte. - (C)</p> <p>Decreto Supremo N 977 de 6 / VIII / 96. Ministerio de Salud.</p> <p>Reglamento Sanitario de Alimentos. Modificado por los Decretos Nros 807/97, 855/98, 475/99, 824/99, 897/99, 90/00, 165/00, 238/00, 287/01, 253/02, 79/03, 81 / 03, 115/03, 37/04, 57/05, 203/05, 68/05, 2</p> <p>(1) Los límites de tolerancia para los residuos de o contaminación por ciertos (no-microbiológicos) sustancias - (MSF)</p> <p>(2) Los requisitos de etiquetado - (MSF)</p> <p>(3) Los criterios microbiológicos del producto final - (SPS)</p> <p>(4) Los requisitos de etiquetado - (OTC)</p>

B	Presencia de distribuidores o intermediarios.	✓	2	20,00%	<p>Top 5 - Distribuidores / Importadores:</p> <p>1. IMPORTADORA Y ALIMENTOS ICB FO.</p> <p>2. BAGLEY CHILE S.A.</p> <p>3. PIBAMOUR LTDA.</p> <p>4. CENCOSUD RETAIL S.A.</p> <p>5. AGRIC. FRUTOS DEL MAIPO LTDA.</p> <p>Otros:</p> <p>WALMART CHILE COMERCIAL S.A</p> <p>DISTR.DE ALIMEN.GLOBEITALIA LT</p>
C	Potencial del tamaño del mercado. Fuentes de datos que nos informe el crecimiento del mercado, además cuanto importa el país por la partida arancelaria.	✓	3	17,50%	<p>Datos 2016</p> <p>Tamaño de Mercado USD 637,9 (millones)</p> <p>Per Cápita USD 35,2</p> <p>Crecimiento del Mercado 4,8%</p> <p>Ventas en Canales Retail USD 625,3 (millones)</p> <p>Crecimiento en Tiendas Retail 2,1%</p>
D	Entorno cultural. Idioma Información del mercado a consumir el producto. (mercado saludable)	✓	4	15,00%	<p>Español</p> <p>Consumo Per Cápita de Snacks Salados - USD 35,2</p>
E	Competencia local e internacional. Contra quien competimos. Listado de competidores.	✓	5	17,50%	<p>Top - 3 Compañías:</p> <p>Pepsico Inc 46,7%</p> <p>ICB SA 8,4%</p> <p>Nestlé SA 7,1%</p>

Fuente: Construcción propia con base Universidad EAFIT y Colombia, 2015, p. 7.

Como resultado de esta fase se le entregó al empresario el estudio completo de la partida arancelaria de su producto en el mercado objetivo, teniendo en cuenta las variables relevantes para la empresa, según la **Tabla 5**.

#### 4.4. Fase III - Definición de las estrategias internacionales y plan de acción

Dentro de esta fase final se definió el plan de internacionalización para la pyme según información recolectada y analizada.

La estrategia consistió en:

Crear un posicionamiento de valor único y exclusivo, como el desarrollo de actividades diferentes a las de la competencia, con el fin de modelar y obtener ventajas competitivas sobre sus rivales; esto le permitirá un posicionamiento en cuanto a variedad, necesidad y acceso (Porter, 1996).

La internacionalización se basó únicamente en una estrategia de exportaciones como modo de entrada, tal y como lo exponen Frynas y Mellahi (2011, pp. 163-175); este proceso 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).

También se entrega información preliminar del mercado potencial al que se está considerando entrar (Páramo Morales, 2013, pp. 7-14) e información sustantiva en relación con la capacidad real que tiene la empresa para dedicarse a la exportación, las principales características de los mercados que se analizan y las recomendaciones iniciales para incursionar en el elegido (Páramo Morales, 2013, pp. 7-14).

Recomendación final de la consultoría:

Se sugiere la entrada al mercado objetivo bajo la marca propia Ma´Snacks, que destaca los principales atributos de sumas y restas del producto (resta: Calorías, grasas y sodio; suma: Micronutrientes y vitaminas), fresco y listo para llevar.

Una estrategia clave a la hora de llevar el producto a un nuevo mercado es la diferenciación mediante la innovación en el formato, segmento, envasado del producto, y a través de su calidad y del liderazgo en costos (Porter, 2011).

Otra forma de diferenciación estará dada por los puntos de distribución en Chile: deben hacer más asequibles los productos para los clientes. Cabe destacar que la disponibilidad del producto es un factor clave de diferenciación y para estos se deben tener canales que cuenten con un servicio de excelencia garantizado.

La estrategia de precios abarca decisiones sobre la fijación de los precios iniciales y sobre la adaptación de estos en respuesta a las oportunidades y a los desafíos de la competencia (Kotler & Keller, 2012). Dicha estrategia de implementación en el mercado se puede basar en una estrategia dirigida a la empresa, al producto o al mercado; para la empresa Bienestar y Nutrición S. A. S. se recomendó una estrategia de precio basada en el mercado objetivo.

## **5. Conclusiones**

La consultoría realizada a la empresa BiyNu logró responder a la pregunta de investigación y al objetivo principal descrito acerca del diseño del plan exportador, el cual es una herramienta de gestión útil para el empresario que le permitirá entender y conocer las variables y requerimientos una vez se decida a incursionar en los mercado objetivo, alterno y contingente seleccionados en esta consultoría.

El desarrollo de la metodología entregada por el Grupo Antioquia Exporta Más, el Consultorio de Comercio Exterior y la Universidad EAFIT fue de vital importancia. El proceso se subdividió en varias fases básicas, lo que inducía al consultor, al asesor y al empresario a ser sistemáticos y metódicos, con el fin de pasar de una fase a otra y de una operación a otra siguiendo una secuencia lógica para la selección del mercado objetivo, alterno y contingente (Chile, México y Estados Unidos); también debían tener en cuenta cada una de las variables de interés y mayor relevancia al momento de entrar en un mercado específico, de tal manera que minimizaran los riesgos.

Para poder realizar la consultoría a la pyme fue muy importante la rigurosidad de la investigación inicial para brindar claridad y dominio acerca de los conceptos y elementos más relevantes que conforman el plan exportador; asimismo, el conocimiento de la actualidad referente al marco de la internacionalización y del problema latente en las pymes de Colombia y Antioquia acerca de la reducción de las exportaciones, todo

con el fin de entregar un correcto diagnóstico de la empresa y posteriormente un buen diseño del plan exportador.

Luego del diagnóstico de la empresa hecho por la Cámara de Comercio de Medellín y posterior a la visita inicial se desarrollaron la revisión y análisis a profundidad de los hallazgos bajo el proceso metodológico del Grupo Antioquia Exporta Más sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las necesidades encontradas; logrando concluir que la pyme Bienestar y Nutrición S. A. S. es un potencial exportador.

La estrategia de crecimiento que se recomienda para la empresa es diferenciación y liderazgo en costos: con la primera se busca calidad para tener un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente; con la segunda la empresa debe trabajar en lograr costos de producción y distribución más bajos, con el fin de ofrecer un menor precio que los competidores y así obtener una cuota del mercado objetivo.

Bienestar y Nutrición S. A. S. presenta un modelo de negocio en beneficio de la salud planteando estrategias de innovación y el desarrollo de modelos sustentables, en los cuales la comercialización de sus productos y servicios de calidad aseguren la accesibilidad de más sectores/segmentos de la población en los diferentes mercados (objetivo, alterno y contingente).

Una de las formas más económicas de realizar investigación y nuevos desarrollos en las pymes es trabajar con el apoyo de la academia; de aquí la importancia del acompañamiento de las entidades ya mencionadas.

La consultoría cumple un papel vital dentro de las empresas y más como una estrategia liderada por el departamento de Antioquia como apoyo a las pymes con el fin de buscar incrementar y fortalecer su oferta exportable y alcanzar las metas trazadas para el año 2018.

## **6. Recomendaciones**

### **6.1. Recomendaciones para el empresario - Bienestar y Nutrición S. A. S.:**

Se hace necesario fortalecer la planeación estratégica, que debe ser flexible, es decir, que cada cierto tiempo se pueda analizar y hacer los cambios necesarios, dependiendo de los logros o dificultades encontradas en el plan exportador; este proceso debe involucrar a todo el corporativo, cuyos miembros deben estar alineados, comprometidos y motivados en alcanzar los objetivos trazados en la estrategia.

Los objetivos de BiyNu se encuentran definidos en un periodo no mayor a dos años y son los que direccionan la empresa; es por esto que deben ser considerados a un mayor plazo (periodo de cinco a diez años), lo cual permitirá capitalizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en la matriz DOFA.

La implementación del plan exportador debe ser aprobada por el fondo inversionista, además de disponer del presupuesto para la ejecución; es por esta razón que durante las aprobaciones y consecución del capital puede pasar un largo periodo de tiempo. Por lo tanto, es importante, una vez se decida poner en marcha el plan de internacionalización en el mercado objetivo, validar nuevamente los criterios evaluados con el fin de que no se existan cambios en las tendencias del mercado o condiciones de acceso al país.

Al no contar la empresa con los recursos económicos y organizacionales necesarios para enfrentarse a la exportación, reduce la probabilidad de éxito; para esto se requiere que dentro de la consultoría se proporcionen apoyos económicos y herramientas de gestión necesarias para desarrollar u optimizar los sistemas y procesos de dirección, administración, operación y control, de tal modo que se logre, una vez se incursione en el mercado objetivo, mantener ascendentes las exportaciones de la compañía según las proyecciones entregadas.

## **6.2. Recomendación para el Grupo Antioquia Exporta Más**

Actualmente, la consultoría carece de claridad en cuanto a la duración de la asesoría, lo cual hace pensar al empresario en la continuidad una vez entregados el plan de internacionalización y el plan de acción. Para esto, el Grupo Antioquia Exporta Más debe brindar un acompañamiento más cercano con el fin de obtener una retroalimentación continua por parte del consultor y del empresario que enriquezca las oportunidades y logros obtenidos durante el proceso en cada una de las fases.

Ante la falta de un recurso que realice el direccionamiento claro y expedito para la obtención de información entre cada una de las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al Consultorio de Comercio Exterior, se recomienda al Grupo Antioquia Exporta Más proveer un líder que dirija y gestione la entrega de información necesaria y estratégica para el claro desarrollo de la consultoría.

El programa planteado dentro de la metodología contempla una visita para la entrega de la fase III, la cual, por lo extenso y por ser los resultados finales, se debería realizar en dos etapas: una para el análisis DOFA y otra para el plan internacional exportador.

Como recomendación final se sugiere integrar los objetivos, agendas y recursos de las entidades acompañantes como un eje orientador del diseño del plan exportador de las pymes, con el fin de fortalecer y encauzar todos los recursos para obtener la estrategia exportadora planteada en un tiempo prudencial.

## **7. Logros y dificultades de la consultoría**

Una vez realizada la consultoría y dadas las sugerencias en cada una de las fases, se evidencian dificultades y logros:

## **7.1. Logros de la consultoría**

El principal logro fue entregar un plan exportador de calidad y de gran utilidad para el empresario al momento de incursionar en el mercado seleccionado; este producto fue posible gracias al Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad EAFIT y a la metodología aplicada del Grupo Antioquia Exporta Más.

La metodología permitió el correcto desarrollo de cada una de las fases de la consultoría, utilizando las herramientas descritas, como las fuentes de consulta, para así obtener un plan exportador ajustado a las necesidades de la empresa y que genere valor.

Entrega de un plan exportador ajustado a las necesidades de la empresa; no es fácil encontrar un plan exportador en las fuentes investigadas debido a que estas son generales y pueden llevar a procesos que no son necesarios. Es muy importante, entonces, la experiencia del asesor para alinear el plan de acuerdo con los requerimientos del empresario y con las necesidades del plan exportador.

Se respondió a cada uno de los objetivos trazados desde un principio, de tal manera que se logró generar un plan de acción claro, que permita a la pyme hacer un seguimiento a la ejecución del plan de internacionalización.

Se debe resaltar como un logro importante de la consultoría la cooperación entre el empresario y el consultor para el resultado final, así como la calidad y la congruencia de la información, la cual fue de vital importancia dentro del consultorio para elaborar cada una de las fases de manera más expedita y clara.

La consultoría proporcionada por la Cámara de Comercio y Grupo Antioquia Exporta Más representa una ayuda excepcional para empresas como las pymes, donde no hay presupuesto para realizar este tipo de asesorías; por lo tanto se convierte en una verdadera ventaja frente a las demás empresas del sector, ya que el consultor o asesor poseen una visión externa integral que permite una percepción más crítica de la realidad; además, perciben espacios y momentos fundamentales, que bien explorados llevan al éxito y al crecimiento de la empresa.

## **7.2. Dificultades de la consultoría**

La principal dificultad fue la falta de coordinación entre las entidades público-privadas que conforman el Grupo Antioquia Exporta Más, puesto que las prioridades de cada una son diferentes y desconocen avances, logros y dificultades propios de la consultoría. Esta desalineación logra desvirtuar la necesidad manifiesta planteada por el Gobierno para el año 2018 de incrementar las exportaciones.

La falta de acceso a todas las plataformas de investigación o bases de datos limita la posibilidad de tener información de primera mano; las bases de datos contenidas en la plataforma de la Universidad EAFIT son la única herramienta de acceso y apoyo para hacer la investigación y análisis de mercados.

La falta de apoyo por parte de entidades como Procolombia al no permitir el acceso a las herramientas del portal y a la asesoría de sus consultores especializados hace aún más compleja la labor de recolección de información, la cual es relevante para el desarrollo de la consultoría en cuanto al estudio y análisis de mercados.

### **Bibliografía**

- Andrews, K. (1971). *El concepto de estrategia corporativa*.
- ANDI. (2016). ANDI. Balance 2016 y perspectivas 2017. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>.
- Banco de la República de Colombia. (2016). Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-comercial>.
- Bienestar y Nutrición S. A. S. (2015). Proyecto exportación EAFIT - Ma´Snacks. Medellín.
- 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](http://www.camaramedellin.com.co/site/servicios-empresariales/consultorio-en-comercio-exterior.aspx).
- Cámara de Comercio. (2015). Noticias - Nace el Grupo Antioquia Exporta Más. Recuperado de [www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Nace-el-grupo-Antioquia-Exporta-Mas.aspx](http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Nace-el-grupo-Antioquia-Exporta-Mas.aspx).
- Cámara de Comercio. (2015). Consultorio en Comercio Exterior. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/servicios-empresariales/consultorio-en-comercio-exterior.aspx>.
- 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*. Recuperado de [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/).
- Consultora FENOR. (2001). Consultora FENOR. Recuperado de <http://fenorconsultora.com/editorial002.html>.
- DANE. (2016). Boletín técnico exportaciones. Recuperado de [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones](http://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). Boletín técnico - Comercio exterior - exportaciones. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_mar16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_mar16.pdf).
- DIAN. (2016). Costos de arancel. Recuperado de [From www.dian.gov.co/](http://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](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](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/pres_exp_mar16.pdf).
- Dinero. (2016). Exportaciones, otro dolor de cabeza de la economía colombiana. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-colombia-en-diciembre-de-2015/218942>.
- Euromonitor. (2016). Análisis de mercado de *snacks* salados en Chile. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2125/portal/dashboard/Analysis>.
- Frynas, J. (2011). Managing the internationalization process. *Global strategic management*. Oxford University Press, 163-175.
- Grupo Antioquia Exporta Más. (2015). Consultorio en Comercio Exterior. Sistema regional.
- ICEX. (s. f.). Investigación de mercados en Lengua Hispana. Recuperado de [www.icex.es/icex/es/index.html](http://www.icex.es/icex/es/index.html).
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). México: Pearson.
- Legiscomex. (2011). Consulta de incoterms. Recuperado de [www.legiscomex.com/Comunicacion/r/rep-comercio-internacional-ene19-2011/rep-comercio-internacional-ene19-2011.asp?paisingreso=col](http://www.legiscomex.com/Comunicacion/r/rep-comercio-internacional-ene19-2011/rep-comercio-internacional-ene19-2011.asp?paisingreso=col).
- Mapa Regional de Oportunidades. (2016). Identificar oportunidades para profundizar, diversificar y desarrollar el acceso a mercados internacionales desde los departamentos colombianos. Recuperado de [www.marco.com.co/](http://www.marco.com.co/).
- Páramo Morales, D. (2013). El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación de marketing internacional. *Pensamiento & Gestión*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-68.
- Procolombia. (2014). Pymes jalonan expansión de la industria para su internacionalización. Recuperado de [//www.procolombia.co/noticias/pymes-jalonan-expansion-de-la-industria-para-su-internacionalizacion](http://www.procolombia.co/noticias/pymes-jalonan-expansion-de-la-industria-para-su-internacionalizacion).
- Procolombia. (2016). Estadísticas de exportación - País de destino. Recuperado de [www.colombiatrader.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-pais-de-destino](http://www.colombiatrader.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-pais-de-destino).

- Procolombia. (2016). Perfiles logísticos de exportación por país. Recuperado de [www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais](http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais).
- Ramírez, M. T. (2016). Proyecto exportación EAFIT. (J. F. Raquel Roldán, entrevista). Medellín.
- 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>.
- EAFIT. (2016). Presentación Grupo Antioquia Exporta Más. Planes exportadores. *Revista Innovación*.
- Rojas, J. (2016). Vea cómo los clústeres impulsan éxito exportador de Antioquia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/antioquia-exito-exportador-clusters-422828>.
- Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las PYMES. *Pensamiento & Gestión*.
- Trademap. (2015). Exportaciones e importaciones por partidas arancelarias. Recuperado de [www.trademap.org/Index.aspx](http://www.trademap.org/Index.aspx).
- Universidad EAFIT y Colombia, I. (2015). Estrategia de internacionalización: selección de mercados internacionales - *Site Selection Chart*. Antioquia, Medellín.