

DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA PYME FIORETTO DISEÑOS
S. A. S., DENTRO DEL MARCO DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS
(MEMORIA METODOLÓGICA)

JORGE LEÓN ZAPATA VAHOS

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Medellín

2017

DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA PYME FIORETTO DISEÑO
S. A. S., DENTRO DEL MARCO DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS
(MEMORIA METODOLÓGICA)

JORGE LEÓN ZAPATA VAHOS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Administración

Asesor temático: Jean Paul Waserman

Asesora metodológica: Beatriz Uribe

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Medellín

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO	9
2. MARCO CONCEPTUAL.....	10
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR RESOLVER O INTERVENIR	13
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE SE LLEVÓ A CABO DURANTE LA INTERVENCIÓN.....	16
5. IDENTIFICACIÓN DE LAS DIFICULTADES Y LOGROS DURANTE EL PROCESO	19
6. IDENTIFICACIÓN DE LOS APORTES METODOLÓGICOS	21
7. CONCLUSIONES.....	23
Referencias bibliográficas	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de radar de madurez	15
Figura 2. Análisis del entorno del plan exportador (elaboración propia)	18

Resumen

La siguiente memoria metodológica constituye la descripción mediante la cual se desarrolló el plan exportador para la pyme Fioretto Diseños, en el marco del Grupo Antioquia Exporta Más. En primera instancia, se realizó un diagnóstico de la empresa, con el fin de identificar el potencial exportador, y subsecuentemente, se seleccionaron Canadá y Perú, a los cuales se les desarrolló un análisis de los entornos culturales, políticos, económicos y de distribución física del producto, para, de esta manera, elaborar un conjunto de estrategias, conclusiones y recomendaciones para implementar el plan exportador.

Palabras clave: internacionalización, plan exportador

Abstract

The following methodological report constitutes the description by which the exporter plan for the company Fioretto Diseños was developed, within the framework of the Antioquia Exporta Más Group. In the first instance, a diagnosis of the company was made, in order to identify the exporting potential and subsequently the countries of Canada and Peru were selected, to which an analysis of the cultural, political, economic and physical distribution of the product was carried out to them, in order to elaborate a set of strategies, conclusions and recommendations to carry out the implementation of the export plan.

Keywords: internationalization, export plan

INTRODUCCIÓN

El Grupo Antioquia Exporta Más, de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016), se estableció desde el año 2016 con el objetivo de liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora, que articulara e integrara las iniciativas públicas y privadas, para así fortalecer las empresas de la región que cuentan con una oferta exportable que potencie su estrategia de internacionalización, para de esta manera apoyar al departamento en su objetivo de contribuir con la cuota de exportación que se trazó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para nuestro país, la cual implica que para el año 2018 Colombia deberá estar exportando bienes no mineros ni petroleros de alto valor agregado por US\$30.000 millones (El País, 2016).

El diseño de un plan exportador para una pyme de Antioquia genera la posibilidad de explotar el potencial exportador de la región, que pone al servicio de la industria local la metodología y los conocimientos académicos aplicados al mercado internacional.

De allí que la pregunta que orienta este trabajo sea: ¿Cómo incrementar las exportaciones de Colombia, y específicamente las de Antioquia, mediante lo cual se potencialicen los productos de las pymes locales? Es por esto que, mediante el desarrollo de un plan exportador, se busca responder esta inquietud.

El plan exportador es una herramienta que parte de revisar internamente el potencial exportador de una empresa, identificar los mercados potenciales y seleccionar la opción óptima, para luego, a través de Inteligencia de mercados, profundizar en el producto seleccionado por medio del análisis de las variables del mercado, la competencia, la distribución física internacional, las estrategias de *marketing* y la viabilidad financiera.

Con el análisis del potencial exportador se pretende identificar en qué aspectos la empresa presenta indicadores favorables y en qué aspectos la empresa deberá tomar acciones para mejorar estos indicadores. Igualmente, definir la intención de la empresa frente al proceso exportador.

En la actualidad el entorno económico se caracteriza por tendencias crecientes tales y como la interdependencia de países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes y los avances tecnológicos en diferentes sectores, lo que se traduce en un entorno mundial creciente y competitivo. Como consecuencia de estas tendencias, surge la globalización de los mercados, fenómeno económico donde ciertas economías en el mundo aumentan fuertemente y se extrapolan a otras latitudes. Este incremento de las actividades económicas adopta tres formas:

- *Comercio internacional*: consumo de bienes y servicios importados de otros países y(o) producción vendida a otros países en calidad de exportación.
- *Inversión extranjera directa*: inversiones de empresas radicadas en un país para establecerse en otros países.
- *Flujos de mercado de capitales*: búsqueda de tasas de interés y garantías beneficiosas en economías diferentes a la local, como forma de ahorro e inversión en activos financieros.

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO

De acuerdo con la ANDI (2016), en el contexto de desaceleración económica mundial actual, el comercio exterior en Colombia registró bajo desempeño durante el 2015. Específicamente en lo que a exportaciones se refiere, los indicadores muestran una contracción por tercer año consecutivo. Para el período comprendido entre enero y octubre de 2015, las exportaciones se redujeron en un 35%, en relación con el mismo período de 2014. Los principales motivos fueron la desaceleración económica, tanto en Colombia como en sus principales socios comerciales, la disminución de los precios de los *commodities* y el gran peso que tienen las exportaciones tradicionales en la canasta exportadora del país (p. 3).

Como lo indica la Cámara de Comercio de Medellín (2015) en su informe *Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: evolución por sectores*, Antioquia es el departamento más exportador del país, con el 19,8% del total de las exportaciones, excluyendo el petróleo y sus derivados. Las exportaciones de Antioquia fueron de USD\$5109 millones, entre las que se destacan: el oro, con el 36%; los productos manufacturados (vehículos, confecciones, metales comunes y materiales textiles), con el 17.6%; y el sector agropecuario, con el 24.3% (banano 13,6%, flores 5,9%, café 4,8%); igualmente, se destacan las exportaciones de químicos y plásticos.

La participación en el mercado internacional a través de exportaciones se ha convertido en uno de los principales objetivos para el país, dado el crecimiento económico que estas pueden generar, y así se consignó en el documento denominado *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*, del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2014).

La meta no debe centrarse solamente en aumentar las exportaciones, sino también en diversificar y explorar oportunidades en otros productos que pueden ser comercializados a nivel internacional. Es allí donde juegan un papel importante

las pymes, ya que, según Quiroz (2013), estas han llegado a representar el 96% de las empresas del país, con un registro del 25% de las exportaciones no tradicionales (p. 5). Esto significa que, a través de la investigación de sus productos y sus eventuales mercados en otros países, pueden identificarse alternativas de diversificación y de incremento de las exportaciones, específicamente en Antioquia, en donde existe un potencial empresarial reconocido.

Aquí es donde entra el Grupo Antioquia Exporta Más, para apoyar las ideas de internacionalización destinadas a un segmento de público con potencial exportador que no está siendo ni abordado, ni apoyado. Dicho público está conformado por pymes entre las cuales se encuentra Fioretto Diseños. Este liderazgo se basa en la redirección de su estrategia corporativa y en la asesoría para el establecimiento de su estructura financiera y administrativa, la identificación y optimización de su capacidad de producción y el establecimiento de un plan de mercadeo, de canales virtuales y de asesorías legales. De esta manera, Fioretto Diseños podrá implementar y desarrollar un plan de internacionalización, con el objetivo de diversificar sus mercados, dejar de depender exclusivamente de la economía local, adquirir experiencia, establecer alianzas con empresas extranjeras y vender mayores volúmenes utilizando toda la capacidad productiva de la empresa.

2. MARCO CONCEPTUAL

INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización como proceso de expansión a nivel internacional busca la reproducción para obtener más capital, lo cual implica que los empresarios deban tener una visión más internacional de su actividad económica, y repensar los

conceptos y estrategias para ampliar sus mercados. Por ello, debe entenderse esta como un proceso innovador que sugiere un cambio de su estructura organizacional, sus objetivos, su plan de mercadeo y ventas y, eventualmente, sus condiciones de producción.

Este proceso implica además gastos, y para compensarlos es necesario agregarle valor a la empresa; y para emprender este difícil camino, es necesario realizar un proceso de estudio riguroso que le permita generar ventajas competitivas para superar sus posibles competidores en otros países.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La estrategia de la internacionalización, que a nivel macro consiste en la integración de mercados entre países, es fomentada a través de la disminución de las regulaciones entre mercados, de la implementación de acuerdos de libre comercio y de la creación de bloques económicos, entre otros.

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

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

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

PLAN EXPORTADOR

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

Los lineamientos establecidos para el desarrollo del plan exportador se fundamentan en la presentación realizada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016), en el marco del programa Grupo Antioquia Exporta Más. Esta guía establece el panorama nacional de las exportaciones en Colombia y cómo es el aporte del departamento de Antioquia.

Posteriormente, según Llamazares (2014), este plan se enmarca en las siguientes preguntas:

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

Para responder estas inquietudes, la *Guía para la elaboración del Plan Exportador* (Cámara de Comercio de Medellín s. f.) el plan exportador se divide en tres fases:

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

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR RESOLVER O INTERVENIR

El plan de exportación inicia con un análisis de las capacidades competitivas de Fioretto Diseño SAS. Esta caracterización de los diferentes procesos de la empresa permitirá realizar un diagnóstico, del cual se derivarán las conclusiones, y a partir de estas realizar acciones que permitan afrontar de una manera adecuada el plan exportador (Llamazares, 2015).

Actualmente Fioretto cuenta con dos líneas de negocio:

- *Maquila*: le maquila a marcas en Colombia ofreciendo paquete completo o parcial de bolsos, desagregado en diferentes productos tales y como bolsos, carteras, maletines, billeteras y portadocumentos, entre otros. Se trabaja esta línea en diferentes materiales, como cuero, sintéticos, lonas y telas.
- *Marca propia*: la empresa desarrolla la marca Fioretto, la cual cuenta con distribuidores y tiendas donde se comercializan los productos. Marcela Soto, propietaria y diseñadora de la compañía, se encarga de crear las colecciones buscando llegar a diferentes segmentos de mercado.

Según lo explica Rodrigo Mazo, gerente general de la compañía, Fioretto Diseños cuenta actualmente con una estructura financiera muy básica, la cual tiene un componente variable, atado 100% a las ventas, como son materiales, insumos, transporte, mano de obra, empaque y revisado; y el componente fijo, que son

arriendos, salarios, impuestos, servicios públicos, comunicaciones, papelería y contabilidad externa (comunicación personal, septiembre, 2016).

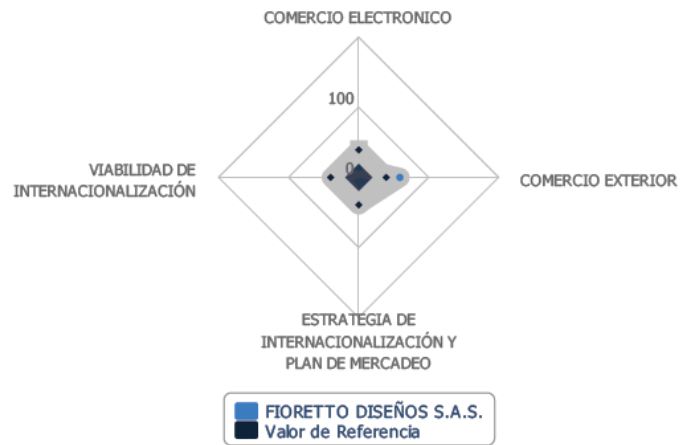
La producción de Fioretto Diseños está basada en cinco pequeñas áreas: diseño, corte, compras, confección y calidad, y tiene capacidad para producir hasta 2000 unidades mensuales. Sin embargo, dicha capacidad es flexible gracias a que cuenta con compañías con las que subcontrata actividades para la confección del producto.

Fioretto Diseños tuvo en 2016 un cierre de ventas de \$219.813.286, manteniendo así un crecimiento sostenido en los últimos 2 años.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia realizó un diagnóstico de internacionalización para Fioretto Diseños SAS, el cual ayuda a identificar cuál es el grado de madurez empresarial, en qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa actualmente y cuáles son los factores considerados críticos por mejorar, para que causen un impacto positivo en el desempeño de la compañía.

El siguiente gráfico de radar (figura 1) presenta el grado de madurez de Fioretto, por área o proceso, comparándolo con el valor de referencia promedio definido con base en estándares de competitividad empresarial.

Grado de Madurez empresarial: 55
Etapa: Fortalecimiento



Referencia	Valor de Referencia	FIORETTO DISEÑOS S.A.S.
COMERCIO ELECTRONICO	66.66	24.50
COMERCIO EXTERIOR	66.66	100.00
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PLAN DE MERCADEO	66.66	65.00
VIABILIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN	66.66	49.75

Figura 1. Gráfico de radar de madurez.

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016).

En el comercio electrónico, Fioretto Diseños está por debajo del valor de referencia, dado que no cuenta con experiencia en el *marketing* digital. Por ejemplo, la empresa no cuenta con una página web actualizada, que registre movimientos o actualizaciones, y tampoco se evidencia una participación fuerte de esta en redes sociales o en mercado digital. En cuanto a exportación, se tiene una experiencia indirecta en el caso de una tercerización, sin embargo, consideramos que la medida está errónea, dado que no se cuenta con experiencia directa. Para el plan de mercadeo se encuentra en un término medio, dado que el sector apenas está en el proceso de internacionalización, de incursión o participación con este tipo de productos en el mercado internacional. Finalmente, aunque la

viabilidad de su internacionalización está por encima de la media, continúa estando por debajo del valor de referencia. Esto se debe a que, a pesar de su esfuerzo de crecimiento, se evidencia aún una carencia en su plan de mercadeo y en el área de administración y finanzas.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE SE LLEVÓ A CABO DURANTE LA INTERVENCIÓN

El plan exportador es una guía para que el empresario inicie y consolide su posición en mercados exteriores, que se estructura en tres fases, ya mencionadas en el capítulo del plan exportador.

Para el caso de Fioretto Diseños, estas tres fases se desarrollaron según se describe a continuación.

Fase 1: consistió en realizar una visita inicial a la empresa, para socializar el plan de trabajo, y a esta le siguió una serie de comunicaciones continuas. Con esta primera etapa, se hace una revisión de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar su potencial exportador.

La información de la empresa Fioretto Diseños SAS se recolectó a través de una encuesta que contenía 19 preguntas orientadoras, que pretendían explorar la empresa desde los siguientes componentes:

- Datos generales: objeto, fecha de fundación
- Componente financiero: ingresos, balances, estado de resultados, etc.
- Componente de producción: tipos de productos, volumen de producción anual
- Componente ventas: distribución
- Componente mercadeo: estrategias

- Competidores
- Componente recurso humano: escolaridad, tipos de contratación
- Componente control de calidad
- Clientes: identificación

Con los resultados de esta encuesta, se hizo un análisis inferencial de la situación de la empresa.

Se realizó un análisis DOFA, a partir de la identificación de factores internos y externos de la empresa. Para el análisis interno de la empresa, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las debilidades y desventajas en la empresa? ¿Cuáles son las oportunidades que la empresa puede explotar? Para el análisis externo, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas de la empresa? ¿Cuáles son las amenazas y los obstáculos que pueden afectar negativamente la evolución de la empresa?

Fase 2: se identificaron los mercados objetivos considerados por la empresa para iniciar y expandir sus ventas internacionales. Posteriormente, se adelantó una investigación y un análisis de esta información, con el fin de sugerir y(o) validar el mercado objetivo. Finalmente, con previa validación de la empresa, se identificaron dos países como los mercados potenciales para trabajar y se profundizó en el análisis del mercado.

Luego de identificar el mercado objetivo, se procedió con el análisis del entorno del mercado seleccionado. Este análisis del entorno consistió en la investigación de cinco aspectos centrales, los cuales se resumen a continuación en la figura 2. El objetivo de dicha investigación consistió en:

- Análisis del tratado o acuerdo comercial existente con el país y la identificación de los requisitos de origen para aplicar a las preferencias.
- Identificación de las barreras no arancelarias (certificaciones, etiquetado, vistos buenos, obstáculos técnicos de comercio).

- Segmentación, definición del nicho de mercado y análisis de las tendencias de consumo.
- *Benchmarking* de la competencia (precio, producto, plaza, promoción).
- Definir el modo de entrada al mercado (expo, franquicia etc.) y recolectar información de los canales de distribución para la industria.
- Análisis y sugerencias de la logística de transporte internacional (rutas, puertos de llegada, frecuencia, empaque, embalaje, *incoterm*).
- Definir la estrategia de precios para ingresar al mercado.
- Definir el medio de comunicación y promoción por implementar en el mercado.

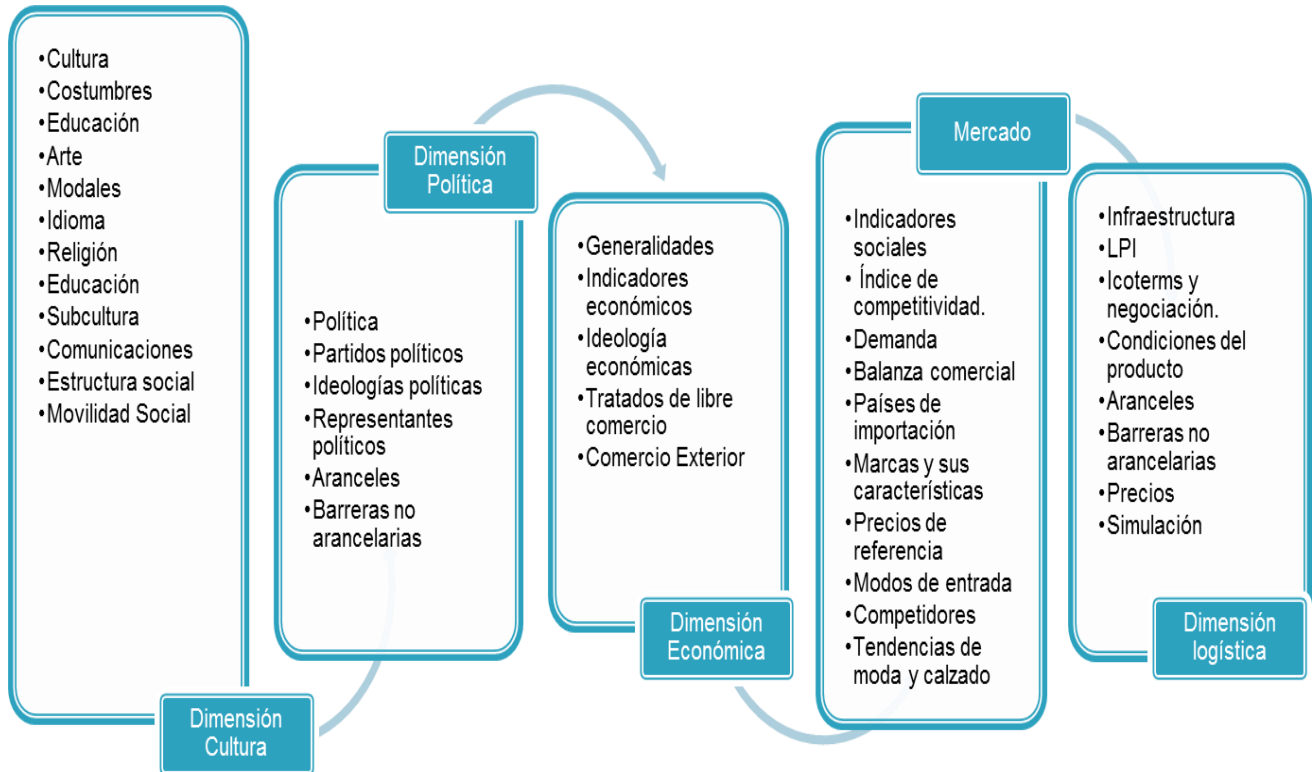


Figura 2. Análisis del entorno del plan exportador (elaboración propia).

Fase 3: de acuerdo con la información recopilada en las dos fases anteriores se define unos objetivos y un plan de acción, finalmente se realizó una visita final para la presentación del Plan Exportador de la empresa.

En esta etapa se identificaron las principales conclusiones de la investigación, se plantearon las recomendaciones generales, haciendo un análisis de las 4P (producto, precio, plaza y promoción), las cuales fueron ampliadas y descritas en una matriz de estrategia y plan de acción.

5. IDENTIFICACIÓN DE LAS DIFICULTADES Y LOGROS DURANTE EL PROCESO

Las principales dificultades que se encontraron a lo largo de la elaboración del plan exportador fueron la consecución de la información, la cotización en la agencia de aduanas y la consecución de distribuidores internos, que se describen a continuación.

- *Consecución de la información:* en ocasiones el acceso a las bases de datos certificadas no contenían la información completa y reciente; por tanto, con el fin de profundizar con información valiosa para la investigación, se debía acudir a una inscripción con un costo anual, o acudir a las bases de datos institucionales, las cuales tienen un costo de operación periódico, tales y como Bloomberg y como Veritrade. Esta última página proveía información acerca de los países que importaban productos de marroquinería, con sus cantidades, los valores de la mercancía, etc.; pero para acceder al detalle de la información se necesitaba pagar un costo anual.
- *Cotización de la agencia de aduana:* uno de los objetivos iniciales del plan exportador era hacer el análisis de distribución física interna. Con el fin de llevar a cabo esto, se procedió a elaborar una solicitud de cotización, para un ejercicio de exportación puesta en destino en Canadá (*incoterm* DDP); sin embargo, por tratarse de un ejercicio universitario, esta solicitud fue rechazada, ya que no representaba una oportunidad de negocio. Por tanto, se debió acudir a fuentes alternas tales y como contactos personales, familiares, conocidos, etc.

- *Consecución de distribuidores internos*: identificar un agente distribuidor que decida confiar e invertir en un producto ofrecido por una empresa colombiana es una labor que implica un estudio juicioso con agremiaciones que ayuden a establecer alianzas estratégicas, las cuales son vitales para el proceso de internacionalización.

Dentro de los logros obtenidos, que se encontraron a lo largo de la elaboración del plan exportador, se encuentra los siguientes:

- Confirmación del potencial exportador de Fioretto Diseños, a través del análisis realizado y del diagnóstico de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- el desarrollo de una investigación exhaustiva del mercado objetivo, partiendo de un análisis del entorno cultural, político, económico, mercado y logístico, el cual permite tener una visión global y entender comportamientos de consumo, para de esta manera desarrollar un producto que responda a las necesidades del consumidor.
- La identificación de Canadá como el mercado objetivo, país con el cual se debe iniciar el proceso de internacionalización, por su óptimo comportamiento de consumo, que representa una ventaja para Fioretto Diseños, y por su estabilidad en los entornos analizados.
- El análisis de la distribución física interna. El plan, además de obtener información macroeconómica, requisitos para la exportación, etc., también logró establecer una estrategia de precios y una sugerencia sobre cuál debe ser el precio, teniendo en cuenta el margen de ganancia esperado por el empresario.
- Desarrollar una estrategia y un plan de acción, como resultado de las fases desarrolladas durante la elaboración del plan de exportación. Dicho plan de acción está basado en distintas estrategias que apuntan hacia diferentes objetivos, los cuales deben asegurar el cumplimiento de los mismos, a

través de una serie de actividades planeadas, de recursos, de tiempo, de responsables y de indicadores.

6. IDENTIFICACIÓN DE LOS APORTES METODOLÓGICOS

Dentro de los aportes metodológicos se tienen los siguientes:

- La metodología establecida permitió tener una visión detallada del mercado objetivo, con todos los análisis de entornos, lo cual permitió identificar estrategias y planes de acción que respondieran a las necesidades de los consumidores y al potencial exportador de la empresa.
- La metodología implementada permitió realizar nuevas formas de búsqueda para hacer el *benchmarking* de la competencia, dado que este no se conseguía en una base de datos; por tanto, se debieron realizar investigaciones a través de las redes sociales, consultando directamente tanto con los competidores como con los consumidores potenciales, y obteniendo como resultado opiniones diversas a través de las páginas web y de los diferentes blogs o redes de opinión, para identificar tendencias de consumo.
- Comprender la forma de gasto y el gusto de los consumidores, tales y como detalles del producto, colores, ocasiones de uso para llevar un determinado bolso, etc., a través de un análisis del entorno cultural, para de esta manera adaptar o diseñar un producto que obedeciera a las necesidades de los potenciales consumidores.
- A medida que se avanzaba tanto en el plan de exportación como en el contenido temático del MBA, se identificaron muchos de los aspectos que respondían a la metodología del plan exportador; sin embargo, como acción de mejora se deberá hacer una mejor coordinación del tiempo, de tal manera que se garantice un mínimo de material temático necesario para

iniciar con la consultoría del plan exportador. De esta manera, el estudiante tiene una visión más global al momento de enfrentar la metodología.

- La metodología del plan exportador permitió identificar la forma de entrada al mercado objetivo. Esto significa, identificar alternativas de forma de entrada, seleccionar la forma de entrada más adecuada y hacer una mayor descripción del perfil del cliente; sin embargo, se puede mejorar la metodología estableciendo parámetros para la identificación del agente distribuidor o del socio idóneo.

7. CONCLUSIONES

- El potencial exportador de Colombia ha estado estancado en los últimos años; sin embargo, el país cuenta con un gran potencial de emprendedores, que requieren ayuda en su objetivo de internacionalización. Dicho apoyo debe estar orientado en la elaboración de un plan de exportación, que parta de un diagnóstico de la situación actual, la selección del mercado y el análisis del producto en el mercado objetivo, y de una estrategia y un plan de acción, seguidos por un acompañamiento en la etapa de implementación.
- El plan exportador, además de ser un anhelo en su meta de internacionalización de la empresa, exige un compromiso desde la estrategia corporativa de la empresa, lo cual implica su reestructuración y planificación, desde la estructura administrativa, el área de finanzas, la capacidad de producción, los canales virtuales y el posicionamiento de la marca.
- Se identificaron el potencial, el grado de preparación y las condiciones actuales de la empresa para desarrollar el plan de internacionalización, lo cual permitió establecer cambios en su estrategia corporativa, al igual que un plan de acción, acompañados por una serie de actividades medibles, con responsables, y que apuntaban a diferentes estrategias, todas encaminadas al objetivo de internacionalización.
- A partir del análisis de los diferentes entornos, se identificaron las tendencias o gustos de los consumidores de bolsos en Canadá, lo cual permitirá desarrollar un diseño acorde a las tendencias del consumidor para cada una de las temporadas o estaciones del año.

- Se identificaron los mercados potenciales para los productos seleccionados, así como los requisitos, restricciones y regulaciones particulares que estos deben cumplir para su ingreso al mercado internacional.

- El objetivo de desarrollar un plan de exportación, además de ser un anhelo, debe ser un compromiso desde la estrategia de la empresa. Adicionalmente, la empresa debe contener un potencial o fuerza de venta que respalde dicho plan o anhelo, y que sea responsable al momento de tomar la decisión de implementar el mismo.

- El plan de exportación exige un conocimiento amplio y detallado tanto del mercado objetivo como del producto que se va a ofrecer, en aras de identificar sus fortalezas y debilidades al enfrentarse a nuevos mercados, para de esta manera diseñar un producto a la medida de los consumidores.

- La regulación aduanera es importante al momento de implementar el plan de exportación. De aquí la importancia de contratar un buen agente aduanero, que ayude a identificar detalles de la exportación, como son el etiquetado del producto y el idioma del etiquetado, y que ayude a identificar posibles barreras que impidan desarrollar el negocio, si existen ayudas gubernamentales, las políticas tributarias en el mercado objetivo, identificar el papeleo de legalización de mercancía, etc.

- El plan de exportación deberá recibir un acompañamiento durante su implementación, de tal manera que se le haga seguimiento y apoyo, para el cumplimiento de los objetivos o actividades que apuntan a la estrategia de internacionalización.

Referencias bibliográficas

- Asociación Nacional de Industriales – ANDI (2016). *Balance 2015 y perspectivas 2016*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016). *Nace el grupo Antioquia Exporta Más*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Nace-el-grupo-Antioquia-Exporta-Mas.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín (2015). *Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: evolución por sectores*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Desempeno-de-la-economia-de-Antioquia-2014-2015.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s. f.). *Guía para la elaboración del Plan Exportador*. Disponible en http://www.ccmpec.org.co/ccm/contenidos/127/Guia_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_un_plan_exportador.pdf
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018*. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>
- El País (4 de mayo, 2016). *Colombia buscará ampliar sus exportaciones hacia 2018*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-buscar-a-ampliar-sus-exportaciones-hacia-2018>
- Frynas, J.G., & Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management* (segunda ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Llamazares, O. (2014). *¿Qué es un plan de exportación?* Disponible en <http://www.globalnegotiator.com/blog/que-es-un-plan-de-exportacion/>
- Procolombia (s. f.). Planes exportadores. Disponible en <http://www.procolombia.co/node/1141>
- Procolombia (2016). *Presentación Grupo Antioquia Exporta Más*. Obtenido de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/7.-ANTIOQUIA-EXPORTA-MAS.pdf>
- Quiroz C., V. C. (2013). *El impacto de las Pymes frente al Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos de América*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Disponible en <http://hdl.handle.net/10654/10850>