

**Memoria metodológica del trabajo de grado: plan
exportador para la pyme antioqueña Elecprocol S.A.S.**

Juan Pablo Ramírez Duque

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración MBA
Medellín
2017**

**Memoria metodológica del trabajo de grado: plan
exportador para la pyme antioqueña Elecprocol S.A.S.**

Juan Pablo Ramírez Duque

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

Asesor temático: Jean Paul Waserman, M. Sc.

Asesora metodológica: Beatriz Uribe, M. Sc.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración MBA

Medellín

2017

Contenido

Introducción	6
1. Presentación del tema o situación que se abordó	7
2. Marco conceptual	12
3. Diagnóstico de la situación a resolver o intervenir	15
4. Descripción del proceso / metodología de grupo	18
5. Logros y dificultades durante el proceso	20
6. Identificación de los aportes metodológicos	21
7. Conclusiones.....	22
8. Aprendizajes y recomendaciones.....	23
Referencias.....	24

Lista de figuras

Figura 1. Exportaciones colombianas	8
Figura 2. Variación PIB de Antioquia y Colombia.....	9
Figura 3. Balanza comercial de Antioquia.....	10

Resumen

El presente trabajo consta de la memoria metodológica del plan exportador para la pyme antioqueña Elecprocol S.A.S., en el marco del Grupo Antioquia Exporta Más. Los países seleccionados para hacer el estudio fueron Perú y México, los cuales evidencian un interesante potencial de exportaciones para Colombia. En el documento, se puede observar la situación abordada, el proceso llevado a cabo y las principales conclusiones y aprendizajes.

Palabras clave: Globalización, internacionalización, exportación, plan exportador.

Abstract

The following document consists in the methodologic memory of export plan for the pyme Elecprocol S.A.S. in the frame of “Antioquia Exporta Mas Group”. The countries selected for the study were Peru and Mexico, which show an interesting potential of exports for Colombia. In the document, you can see the situation addressed, the process carried out and the main conclusions and learnings.

Key words: Globalization, internationalization, export, export plan.

Introducción

Colombia ha venido atravesando por una disminución en el número de las exportaciones, tanto tradicionales como no tradicionales, por lo cual diferentes entidades públicas y privadas decidieron hacer parte del Grupo Antioquia Exporta Más, el cual es una iniciativa concebida en el año 2015, conformada por entidades públicas y privadas con el objetivo de liderar la implementación de una estrategia regional exportadora, en tanto el departamento de Antioquia cuenta con condiciones favorables para llevar a cabo un plan de esta importancia.

La presente memoria metodológica del trabajo de grado está dentro del marco mencionado y consiste en el desarrollo de un plan exportador a la empresa pyme Elecprocol S.A.S., la cual se encuentra en el sector de energía eléctrica.

En el mencionado trabajo se analizan los países de Perú y México, seleccionados por su importancia y atractivos para las exportaciones colombianas, comprende igualmente un diagnóstico general de la empresa en mención y un análisis de su potencial exportador.

1. Presentación del tema o situación que se abordó

En el contexto de desaceleración económica mundial, el comercio exterior en Colombia ha registrado una disminución de las exportaciones. Situaciones como la disminución del precio de los hidrocarburos y la dificultad de las empresas por exportar productos de mayor valor agregado, han acentuado esta situación; por lo tanto, el reto en las grandes, medianas y pequeñas empresas no es fácil, pero es necesario unir las fuerzas suficientes para mejorar las condiciones locales de infraestructura, investigación y productividad, para poder llegar asertivamente a otros mercados de una manera competitiva.

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 éstas pueden generar y así se consignó en el documento denominado Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 del Departamento Nacional de Planeación (Departamento Nacional de Planeación, 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, y es allí donde juegan un papel importante las pymes, ya que éstas, según Quiroz Cárdenas (2013), han llegado a representar el 96% de las empresas del país, con un registro del 25% de las exportaciones no tradicionales, lo que significa que a través de la investigación de sus productos y sus eventuales mercados en otros países, pueden identificarse alternativas de diversificación e incremento de las exportaciones, específicamente en Antioquia, en donde existe un potencial empresarial reconocido.

De acuerdo con el Boletín Técnico de Exportaciones realizado por el DANE,

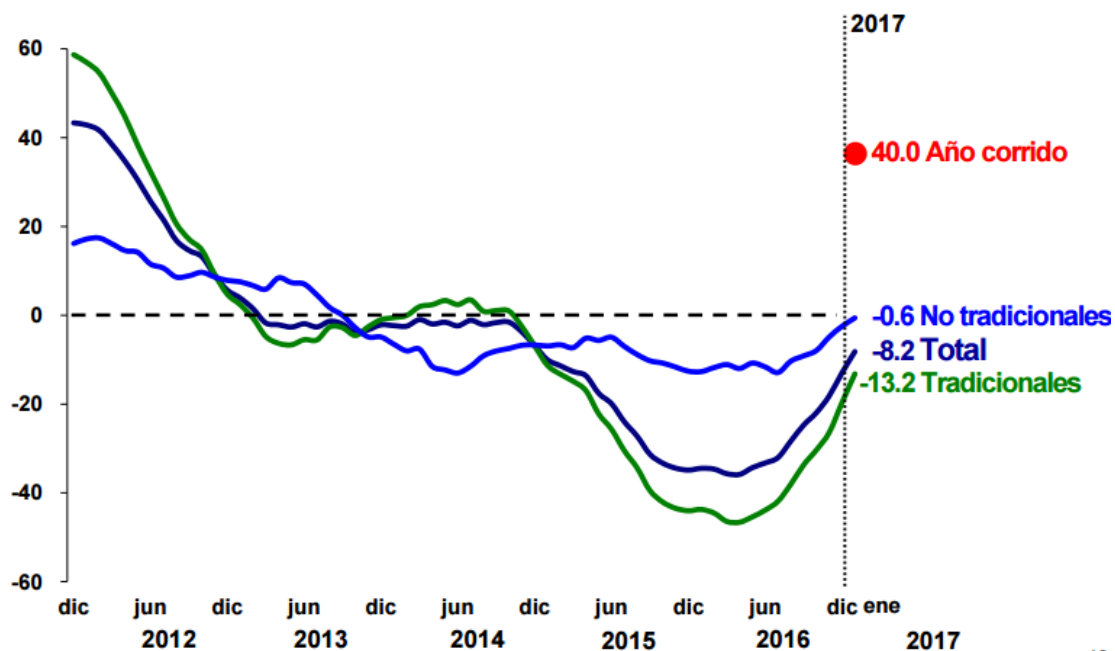
en lo corrido del año hasta diciembre 2016, las exportaciones colombianas registraron una disminución de 13,0% al pasar de US\$35.690,8 millones FOB en 2015 a US\$31.045,0 millones FOB en 2016. Las exportaciones del grupo de

combustibles y productos de las industrias extractivas disminuyeron 21,7% al pasar de US\$19.291,0 millones FOB en 2015 a US\$15.106,8 millones FOB en 2016. Este comportamiento obedeció principalmente a la disminución de 28,5% en las ventas externas de petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos, al pasar de US\$14.120,5 millones FOB en el año 2015 a US\$10.092,9 millones FOB en 2016 (DANE, 2017, p. 13).

Por su parte, las exportaciones del grupo de productos agropecuarios, alimentos y bebidas presentaron un decrecimiento de 1,0% y el grupo de manufacturas registraron una caída de 10,0% (DANE, 2017).

A continuación se presenta una gráfica con el comportamiento de las exportaciones colombianas en los últimos cinco años, mostrando la variación anual con corte a enero de 2017.

Figura 1. Exportaciones colombianas

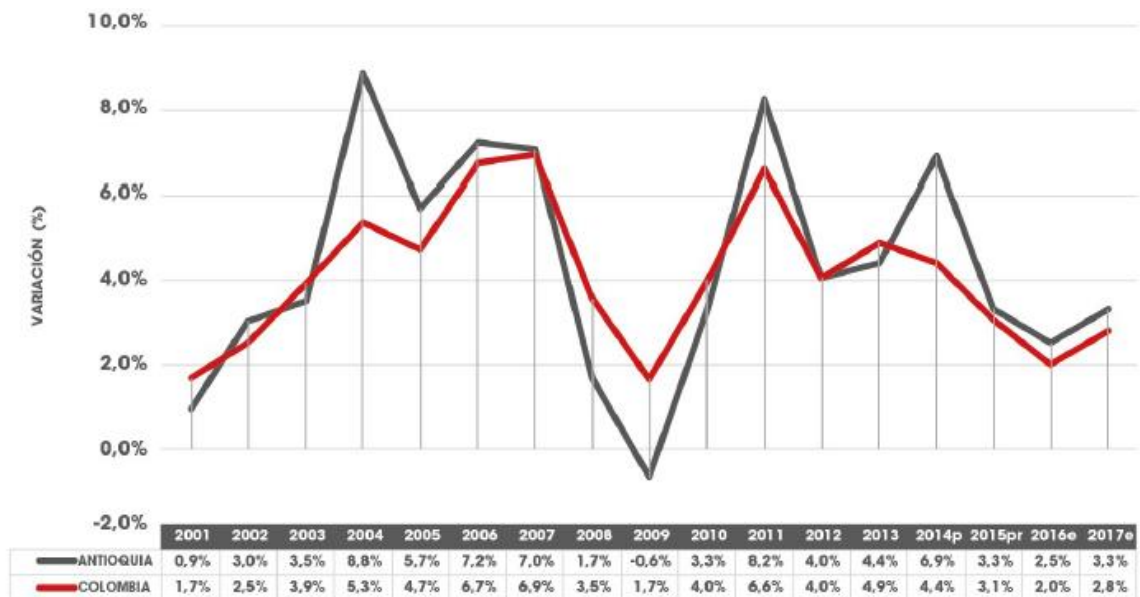


Fuente: (ANIF Centro de Estudios Económicos, 2017)

(Variación anual, acumulado 12 meses a enero de 2017)

En el contexto regional, según el Informe de la Economía Antioqueña en 2016 de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, “la economía de Antioquia mostró un desempeño moderado, pese al difícil contexto internacional y nacional, el primero continúa impactando las exportaciones y el segundo marcando una disminución de la dinámica de la inversión y del consumo. La estimación del crecimiento para la región en 2016 se ajustó a la baja, pasando de 3,3% a 3%” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017, p. 11).

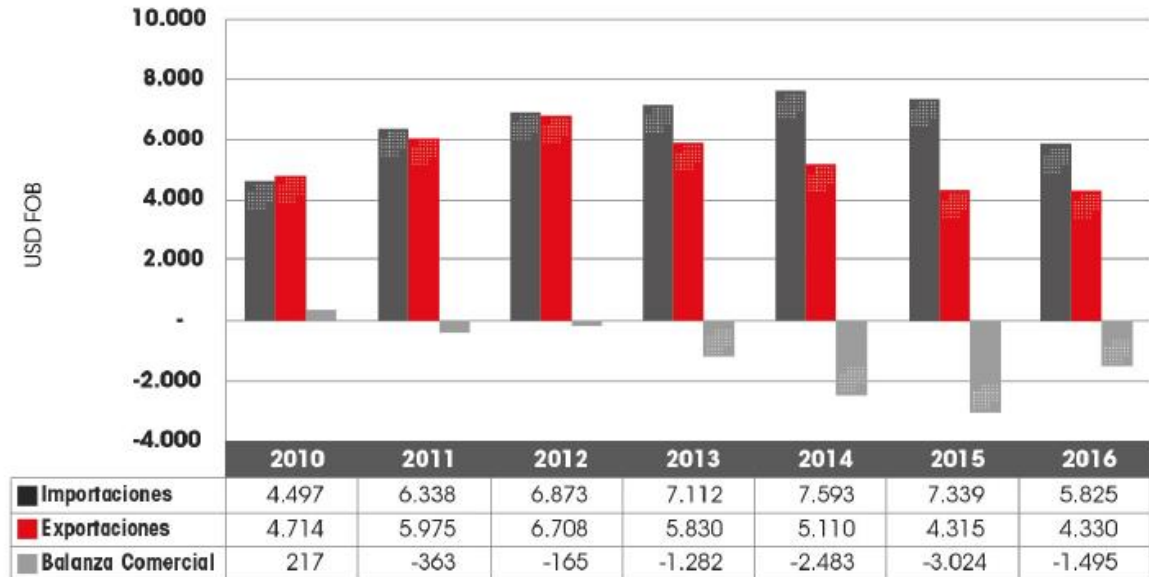
Figura 2. Variación PIB de Antioquia y Colombia



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017)

A continuación se observa el desempeño de la balanza comercial de Antioquia en los últimos siete años, resaltando que en el año 2016, 2.427 empresas exportaron desde Antioquia un total de USD 4.330 millones. Así mismo, 20 empresas representaron el 60% del total exportado (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017).

Figura 3. Balanza comercial de Antioquia



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017)

Como dato importante regional, en el año anterior, 129 empresas de Antioquia ingresaron a los mercados internacionales y exportaron USD 77 millones (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017).

Para el caso específico de este trabajo, la empresa analizada fue Elecprocol S.A.S., dedicada a la prestación de servicios en el sector de la energía eléctrica, la cual presta las siguientes soluciones:

- “SIFO” Sistemas de generación fotovoltaicos. Análisis, dimensionamiento, diseño e instalación
- “SEI” Sistemas efectivos de iluminación. Análisis, diseño y montaje de sistemas de iluminación vinculados a la tecnología LED
- “SERE” Sistemas efectivos de redes eléctricas. Soporte a cada uno de los anteriores, entregar sistemas de redes eléctricas que cumplan las normas. Análisis, dimensionamiento e instalación.

Elecprocol S.A.S. tiene actualmente sus oficinas en el municipio de Sabaneta, es una empresa de menos de tres años de existencia y se encuentra en una etapa de consolidación en el mercado local.

El objetivo general del trabajo fue elaborar un plan exportador para la empresa Elecprocol S.A.S., la cual corresponde a una pequeña empresa legalmente constituida en Antioquia, con el fin de potenciar su internacionalización en el marco del Grupo Antioquia Exporta Más.

2. Marco conceptual

2.1 Globalización

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

- A. Comercio internacional: consumo de bienes y servicios importados de otros países y/o producción vendida a otros países en calidad de exportación.
- B. Inversión extranjera directa: inversiones de empresas radicadas en un país para establecerse en otros países.
- C. 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.

2.2 Internacionalización

La internacionalización es “el proceso de incrementar las operaciones en los mercados internacionales” (Welch & Luostarinen, 1988, p. 36). En un enfoque estratégico, “la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno” (Araya, 2009, p. 18).

Las empresas deben participar cada vez más en el contexto de la globalización para tener un crecimiento sostenible y para estar preparadas ante entornos económicos locales adversos.

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

2.3 Exportación

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

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

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

2.4 Plan exportador

El plan de exportación es una herramienta adecuada para asegurar el equilibrio de los requisitos relacionados a las diversas oportunidades que existen en los mercados internacionales, con las características primordiales del producto o

servicio que la empresa desea ofrecer. Según Procolombia, “el plan exportador es un documento que menciona toda la estrategia comercial a desarrollar en un mercado específico, y el conjunto de todas las acciones a efectuar para vender los productos y servicios en el exterior” (Procolombia, Planes exportadores, 2016, p. 1).

Es muy conveniente para cualquier empresa en el ámbito de las exportaciones contar con un plan de exportación, éste es fundamental para la preparación cuando se pretende participar con éxito en el mercado internacional.

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

3. Diagnóstico de la situación a resolver o intervenir

El diagnóstico de la empresa Elecprocol S.A.S. arrojó los siguientes resultados principales:

Fortalezas:

- Cultura de mejora continua
- Compromiso con la calidad
- Amplitud de las propuestas (ámbito tecnológico, ambiental, económico)
- Modalidades de pago y financiación
- Estructura administrativa liviana

Debilidades:

- Insuficientes instrumentos formales (contratos, procedimiento de ventas) para cierre de negociación
- Baja capacidad operativa y corta experiencia
- Falta de efectividad en cierre de negociaciones
- Escasez de recursos financieros
- Insuficiente información financiera interna

Oportunidades:

- Crecimiento de ventas en el sector
- Incentivos para la eficiencia energética
- Evolución de la tecnología de paneles solares
- Interés del gobierno nacional por energías renovables

Amenazas:

- Interés de grandes empresas en el sector de energía renovable
- Desaceleración de la economía nacional e internacional
- Volatilidad en la tasa de cambio

La empresa Elecprocol S.A.S. debe contemplar planes para sus principales oportunidades de mejora, tales como:

- Experiencia
- Finanzas
- Capacidad
- Plan de internacionalización
- Registro de marca

Debido a que Elecprocol S.A.S. es una empresa naciente, con menos de tres años de vida, es comprensible que un aspecto tan importante en el negocio de la consultoría, como es la experiencia, aún sea una debilidad, siendo necesario adelantar estrategias que le permitan a la compañía acceder a licitaciones y concursos privados y públicos. En este sentido, sería provechoso que se apoye en la fortaleza comercial para establecer consorcios con compañías de mayor experiencia en el sector.

En cuanto a las finanzas, es indispensable tener una regularidad mensual en la entrega de Estados Financieros de calidad, que le permitan analizar los resultados y establecer estrategias para controlar, entre otros, el flujo de caja, tan necesario para una buena operación.

La capacidad operativa es una debilidad, sin embargo, se considera que esta situación sería relativamente fácil de solventar, teniendo alianzas estratégicas y proveedores certificados que le permitan a la empresa tener una elasticidad operativa, de acuerdo con el número de proyectos que se obtenga, pero, a la vez, obtener una capacidad de respuesta adecuada de acuerdo con el nivel de trabajo y especialidad.

Precisamente, un aspecto a mejorar es la internacionalización, teniendo en cuenta que la compañía es naciente y aún no ha tenido experiencia en otros países. Se

consideró que para este tipo de negocios y con base en el crecimiento económico y oportunidades, los países seleccionados para realizar un plan exportador son Perú y México.

El primero (Perú), debido en gran parte a su importante crecimiento y las necesidades de inversión del gobierno en diversos sectores, entre ellos, el de la energía. El segundo (México), debido a la gran demanda actual dada por su tamaño y un sinnúmero de necesidades en todos los campos de la consultoría; sin embargo, la desventaja radica en que en dicho país, las compañías más reconocidas del mundo en el campo de la consultoría de ingeniería ya tienen presencia.

La fortaleza de Elecprocol S.A.S., es que puede ofrecer unos mejores precios gracias a su estructura administrativa liviana.

Se considera que una estrategia adecuada de ingreso, es por medio de consorcios con empresas locales que gocen de buena reputación y que hayan tenido ya proyectos en dichos países, lo cual permitiría un acceso más rápido y con la ventaja de un mayor conocimiento de los clientes potenciales, los cuales pueden ser del sector público o privado.

Por último, el registro de marca es importante, haciendo unas modificaciones en la imagen del logo para resaltar la innovación, como pilar en la compañía.

4. Descripción del proceso / metodología de grupo

El programa del plan exportador consistió en tres fases, posteriores a un diagnóstico de internacionalización, realizado por la Cámara de Comercio, cuyos resultados sirven, entre otros, para validar la inclusión de la empresa en el programa. Las fases fueron las siguientes:

Fase 1. Análisis del potencial exportador:

Se realizó una visita inicial a la empresa para socializar el plan de trabajo y en esta primera fase se realizó una revisión actual de la compañía, para identificar su potencial exportador. Así mismo, se hizo una descripción de la misión y visión de la empresa, se explicó la estructura administrativa, contable y financiera y se definió la matriz DOFA, finalizando con un diagnóstico general.

Fase 2. Preselección de mercados y análisis del producto/servicio en el mercado objetivo:

Se identificaron los mercados potenciales a trabajar y se profundizaron en el análisis del mercado objetivo, realizando el análisis de entorno de cada país en los siguientes aspectos:

1. Cultural
2. Político
3. Económico
4. Sectorial
5. Logístico -financiero

Fase 3. Plan de acción:

De acuerdo con la información recopilada en las dos fases anteriores, se definió un plan de acción, el cual contiene el estado actual de la compañía, las ventajas y desventajas en el momento de exportar y la estrategia.

Se realizó una visita final para la presentación del plan exportador de la empresa.

Durante las tres fases existió un acompañamiento por parte del Asesor temático.

5. Logros y dificultades durante el proceso

Durante todo el interesante proceso llevado a cabo con Elecprocol S.A.S., se tuvieron los siguientes logros y dificultades:

- Falta de información contable y financiera de la compañía en gran parte del proceso, solo se pudo obtener al final para realizar el plan de acción.
- Durante el proceso se observaron dificultades en la empresa, teniendo una notoria reducción de proyectos y trabajo, lo que llevó a las Directivas a tener que despedir a varios ingenieros.
- Se estableció una comunicación amigable y de respeto con los dueños de la compañía, los cuales se sintieron muy satisfechos por el acompañamiento y el trabajo logrado; así mismo, por la confianza lograda por el conocimiento del sector de energía y consultoría.
- Se dieron recomendaciones para iniciar las exportaciones a otros países, pero también se aprovechó el acompañamiento para definir y sugerir estrategias encaminadas a seguir consolidándose en el mercado local.

6. Identificación de los aportes metodológicos

La metodología para el desarrollo del plan exportador es muy acertada, partiendo de un análisis previo que entrega la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Es claro observar el orden de análisis del potencial, selección del mercado objetivo y el plan de acción en todo el proceso con el Asesor temático en todas las fases.

Con respecto al aporte de EAFIT al Grupo Antioquia Exporta Más, sería muy aportante un cronograma con actividades más detalladas, que permita una mejor visualización del estudiante de los hitos durante todas las fases.

7. Conclusiones

- El alcance del plan exportador le permite a la empresa tener unas bases importantes para empezar un programa de internacionalización, sin perder de vista que será necesario seguir profundizando en los aspectos que considere la compañía, con el fin de que las exportaciones se realicen de una manera más planeada, mitigando el riesgo y con altos niveles de probabilidad de ser exitosos.
- El entorno internacional está viviendo un período de desaceleración y volatilidad, lo que dificulta el interés de los inversionistas y la entrada de nuevos competidores. Esto exige que la compañía esté atenta a los nuevos indicadores políticos, económicos y sociales para estar informada y actualizada en el momento de la exportación.
- El sector de energía brinda una gran cantidad de oportunidades, tales como nuevos tipos de generación por medios fotovoltaicos y eólicos, los cuales ya han sido altamente probados en otros continentes, pero que es necesario seguir desarrollando en Latinoamérica.
- El sector servicios, en el que estarían enfocadas las exportaciones de la compañía, presenta una mayor facilidad de exportación, debido a la poca necesidad de aspectos logísticos y menores impactos financieros, lo que permite una mayor probabilidad de llevar a cabo los planes establecidos.

8. Aprendizajes y recomendaciones

- Gran proporción de las empresas colombianas han tenido experiencias en otros países por situaciones accidentales, insuficientemente planeadas y poco sostenibles, pero con la realización del presente trabajo se logró una concientización y un significativo aprendizaje en los temas de exportaciones, con los pasos ordenados para llevarla a cabo de una manera planeada y ordenada, mitigando los riesgos y aumentando la probabilidad de éxito.
- El trabajo realizado le permitió al estudiante una experiencia interesante en el ámbito de la asesoría de empresas, lo cual es un campo de gran aplicabilidad profesional.
- Se obtuvo una experiencia muy interesante en herramientas de información empresarial, tales como Passport (Euromonitor), The CIA World Factbook, Legiscomex), entre otros; esenciales para observar el entorno de los negocios en los mercados internacionales y locales.
- Se podría tener en cuenta una ilustración sobre casos de éxito en Colombia en compañías pyme similares, que puedan aportar ideas en el inicio del trabajo y en el planteamiento del plan de acción.
- En la medida de lo posible, es conveniente tener en cuenta la experiencia del estudiante, como parte del criterio de asignación de empresas.

Referencias

ANIF Centro de Estudios Económicos (2017). *Situación Macro-Financiera de Colombia 2016-2018*. Recuperado el 14 de junio de 2017 de http://www.anif.co/sites/default/files/memorias/sergio_clavijo_-_anif_mar_8.pdf

Araya, A. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. Recuperado el 30 de julio de 2017 de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2017). *Informe de la Economía Antioqueña 2016*. Recuperado el 14 de junio de 2017 de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Informativo%200c%C3%A1mara/INFORME%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20ANTIOQUA%202016.pdf>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2017). *Desempeño 2016 y proyecciones 2017*. Recuperado el 14 de junio de 2017 de http://www.anif.co/sites/default/files/memorias/lina_velez_-_camara_de_comercio_de_medellin.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2017). *Boletín técnico de Exportaciones*. Recuperado el 7 de agosto de 2017 de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic16.pdf

Departamento Nacional de Planeación (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018*. Recuperado el 14 de junio de 2017 de <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

Frynas JG, M. K. (2011). *Global Strategic Management*. Oxford University Press. Recuperado el 14 de junio de 2017 de https://books.google.com.co/books/about/Global_Strategic_Management.html?id=3IOcAQAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Procolombia (2016). *Presentación Grupo Antioquia Exporta Más*. Recuperado el 14 de junio de 2017 de <http://www.procolombia.co/node/1141>

Welch & Luostarinen, L. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. Recuperado el 30 de julio de 2017 de https://www.researchgate.net/profile/Lawrence_Welch/publication/285844787_Internationalization_Evolution_of_a_Concept/links/57e451e008ae25aa0208dcd9/Internationalization-Evolution-of-a-Concept.pdf

Quiroz Cárdenas, V.C. (2013). *El impacto de las Pymes frente al Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos de América*. Recuperado el 7 de agosto de 2017 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10850/1/QuirozCardenasVanessaCecilia2013.pdf>