



# CASOS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

## LECCIONES APRENDIDAS Y COMPARTIDAS

Silvia Liliana Ceballos Ramírez  
Yeny Paola Duque Castaño  
Claudia Elena Lukau Quintero  
Luis Fernando Quirós Arango  
María Isabel Guerrero Molina  
Álvaro Cruz Méndez



# CASOS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

LECCIONES APRENDIDAS Y COMPARTIDAS



# CASOS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

LECCIONES APRENDIDAS Y COMPARTIDAS

Silvia Liliana Ceballos Ramírez  
Yeny Paola Duque Castaño  
Claudia Elena Lukau Quintero  
Luis Fernando Quirós Arango  
María Isabel Guerrero Molina  
Álvaro Cruz Méndez

## CATALOGACIÓN EN LA FUENTE

Ceballos Ramírez, Silvia Liliana

Casos de internacionalización: lecciones aprendidas y compartidas / Silvia Liliana Ceballos Ramírez, Yeny Paola Duque Castaño, Claudia Elena Lukau Quintero, Luis Fernando Quirós Arango, María Isabel Guerrero Molina y Álvaro Cruz Méndez.— Rionegro : Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente, 2020.

ISBN: 978-958-5518-46-9 (digital)

150 p.; 24 × 17 cm.

1. Antioquia (Colombia) – Comercio exterior. 2. Facilitación del comercio. 3. Mercado de exportación. I. Ceballos Ramírez, Silvia Liliana. II. Duque Castaño, Yeny Paola. III. Lukau Quintero, Claudia Elena. IV. Título.

382.609 861 26 CDD 21.<sup>a</sup> ed.

**ISBN: 978-958-5518-46-9 (digital)**

**Primera edición:** noviembre de 2020

© Universidad Católica de Oriente  
Sector 3, Carrera 46 n.º 40B-50  
054040 Rionegro (Antioquia)  
Colombia

### **Autores**

Silvia Liliana Ceballos Ramírez  
Yeny Paola Duque Castaño  
Claudia Elena Lukau Quintero  
Luis Fernando Quirós Arango  
María Isabel Guerrero Molina  
Álvaro Cruz Méndez

### **Corrección de estilo**

Daniel Santa

### **Diseño y diagramación**

Divegráficas S. A. S.

### **Fotografía de carátula e interior**

Café

Fuente: <https://pxhere.com/>

Bajo licencia Creative Commons

### **Editado por**

Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente  
Sector 3, Carrera 46 n.º 40B-50  
054040 Rionegro (Antioquia)  
[fondo.editorial@uco.edu.co](mailto:fondo.editorial@uco.edu.co)



Hecho en Colombia – Made in Colombia

Se permite la reproducción parcial de la obra, siempre y cuando se haga reconocimiento de los autores, de la Universidad Católica de Oriente (Rionegro, Antioquia, Colombia) y de la Universidad Católica Luis Amigó (Medellín, Antioquia, Colombia).

---

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

---

## AUTORES

---

### **Silvia Liliana Ceballos Ramírez**

Magíster en Administración de la Universidad Eafit. Coordinadora y docente del programa de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Oriente. Miembro del grupo de investigación Facea.

ORCID: [0000-0001-8733-4967](https://orcid.org/0000-0001-8733-4967)

Correo electrónico: [lceballos@uco.edu.co](mailto:lceballos@uco.edu.co)

### **Yeny Paola Duque Castaño**

Profesional en Comercio Exterior de la Universidad Católica de Oriente. Docente del programa de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Oriente. Miembro del grupo de investigación Facea.

ORCID: [0000-0001-9151-0599](https://orcid.org/0000-0001-9151-0599)

Correo electrónico: [yduque@uco.edu.co](mailto:yduque@uco.edu.co)

### **Claudia Elena Lukau Quintero**

Magíster en Logística de la Universidad de Medellín. Docente del programa de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Oriente. Miembro del grupo de investigación Facea.

ORCID: [0000-0001-9550-5439](https://orcid.org/0000-0001-9550-5439)

Correo electrónico: [clukau@uco.edu.co](mailto:clukau@uco.edu.co)

---

# MODELO DE EXPORTACIÓN PARA PYMES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN ANTIOQUIA. ESTUDIO DE CASO DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS

---

## **Luis Fernando Quirós Arango**

Magister en Administración (MBA) de la Universidad Eafit. Integrante de la línea de investigación Comercio Exterior y Negociación del grupo de investigación ECOSOL de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Católica Luis Amigó.

ORCID: [0000-0002-7471-3236](https://orcid.org/0000-0002-7471-3236)

Correo electrónico: [luis.quirosar@amigo.edu.co](mailto:luis.quirosar@amigo.edu.co)

## **María Isabel Guerrero Molina**

Doctora en Administración Gerencial de la Institución Universitaria Esumer. Integrante del grupo de investigación Observatorio Público del Tecnológico de Antioquia (Colombia) y de la línea de investigación Comercio Exterior y Negociación del grupo de investigación Ecosol de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Católica Luis Amigó.

ORCID: [0000-0002-8792-0832](https://orcid.org/0000-0002-8792-0832)

Correo electrónico: [maria.guerreroool@amigo.edu.co](mailto:maria.guerreroool@amigo.edu.co).

## **Álvaro Cruz Méndez**

Magister en Mercadeo de la Universidad Libre. Integrante de la línea de investigación Mercadeo Estratégico y del grupo de investigación Ciencias Económicas y Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

ORCID: [0000-0002-6912-5907](https://orcid.org/0000-0002-6912-5907)

Correo electrónico: [alvaro.cruz-m@uniminuto.edu.co](mailto:alvaro.cruz-m@uniminuto.edu.co)



---

# CONTENIDO

---

A MANERA DE PRESENTACIÓN .....	13
GLOSARIO .....	17
SIGLAS UTILIZADAS .....	19
1. UNA MIRADA CONCEPTUAL.....	21
Comercio internacional .....	23
Internacionalización de las empresas .....	26
Teorías de la internacionalización .....	29
1. Internacionalización desde la perspectiva económica.....	29
2. Internacionalización desde la perspectiva del proceso .....	30
3. Internacionalización de pymes .....	31
4. Modelos y teorías de internacionalización para pymes de base tecnológica .....	32
Modos de entrada o de expansión .....	33
1. Grado de involucramiento .....	33
2. Modo contractual .....	34
3. Modo de inversión .....	36

---

---

2. HISTORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	39
Agrícola Romeral Unión S.A.S.....	41
Tejiendo Territorio para la Paz .....	47
VIPAG Consultores S.A.S. ....	52
Best Fruit S.A.S. ....	57
Panther Films S.A.S.....	60
Comercializadora CIMA S.A.S.....	65
La Campaña Internacional de Alimentos S.A.S.....	68
VERDEEX S.A.S. ....	73
DISEVEN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA S.A.S. ....	77
3. ¿LAS MICROEMPRESAS TAMBIÉN EXPORTAN? UN CASO DE ESTUDIO .....	81
4. MODELO DE EXPORTACIÓN PARA PYMES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN ANTIOQUIA. ESTUDIO DE CASO DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS .....	97
Introducción .....	99
Desarrollo temático .....	103
Paradigma ecléctico de Dunning.....	104
Teoría del modelo de redes .....	106
Aplicación del proceso de internacionalización de las pymes en el sector textil y confecciones .....	107
Modelo ecléctico de internacionalización .....	111
5. CONCLUSIONES.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	119

---

*Contrario a la creencia popular, las compañías pequeñas pueden convertirse en jugadoras de talla mundial. Lo que ellas necesitan es confianza organizacional, una estrategia clara, pasión por aprender y liderazgo para unir estos factores. Las compañías ganadoras disfrutaron de éxito a nivel mundial porque aprendieron del flujo constante de nuevas demandas, oportunidades y desafíos que provee la competencia internacional.*

*GOING GLOBAL. Lessons from late movers. Barlett y Ghoshal*



---

## A MANERA DE PRESENTACIÓN

---

**E**l proceso de globalización es cada día más acelerado. Los consumidores están informados, saben lo que quieren, hacen demandas sofisticadas que garanticen la satisfacción de sus necesidades, que tengan nuevas propuestas de valor, que sean amigables con el medio ambiente, que garanticen que su uso o consumo no ponen en peligro su vida, y que les generen experiencias. Lo anterior hace que los productores se enfrenten a retos relacionados con su producto o servicio, retos como como calidad, precios que les permitan competir e ingresar a nuevos mercados, entender cómo funcionan, conocer los requisitos que deben cumplir en el mercado interno y externo, así como las herramientas para adquirir información, determinar que las fuentes son confiables, saber cómo cubrir posibles riesgos y quién necesita el producto o servicio.

Sin importar su ubicación, las empresas se encuentran inmersas en un contexto global en el que compiten con empresas del mercado regional, nacional e internacional. Factores como el desarrollo del transporte y la disponibilidad casi inmediata de información, abren oportunidades potenciales de negocios en distintos países. Es por eso que se deben desarrollar estrategias diferenciadoras que les permita permanecer en el tiempo, crecer en el mercado y obtener rentabilidad. Una manera de lograrlo es apostar a procesos de internacionalización que permiten generar empleo de calidad, incentivar la innovación y la productividad.

La internacionalización tiene sus bases en la teoría clásica del comercio internacional, teoría según la cual los países se especializan en producir los bienes o servicios que tienen menos costos de producción, exportando lo que es más productivo e importando aquellos en los que no son tan eficientes. La internacionalización se puede definir como un proceso mediante el cual parte de sus actividades se desarrolla en otros países distintos al país de origen. Muchos empresarios creen que poner sus productos en el mercado internacional es cuestión de grandes empresas, y que las pymes no están preparadas para ello por sus limitaciones. Pero en algunos casos se encuentra que el éxito del ingreso de productos o servicios en otros mercados no está ligado al tamaño de la empresa sino a la perseverancia, disciplina, calidad, creatividad y a una adecuada gestión de los mercados.

Existe un sinnúmero de mitos y patrones culturales sobre los procesos de internacionalización que deben ser derribados del imaginario del empresario, tales como el papel paternalista que debe cumplir el Gobierno, la excesiva dependencia en los factores básicos como los recursos naturales y el clima, la deficiente cooperación entre las empresas, y el poco conocimiento de los clientes, máxime si se quiere consolidar el reto que ha impuesto el Gobierno nacional desde hace varias décadas de apostarle a las exportaciones no minero-energéticas. Inicialmente, los autores pensamos compartir este libro con estudiantes de áreas afines a las relaciones internacionales como Negocios Internacionales y Comercio Exterior y Comercio Internacional. No obstante, sus contenidos pueden ser interesantes para aquellas personas que se relacionan con estas áreas, pues les permitirá establecer reflexiones sobre el proceso de internacionalización. Este libro pretende mostrar la importancia que tiene la internacionalización para las empresas, los obstáculos a los que se enfrentan, los aprendizajes que han obtenido y, sobre todo, la forma en que pueden compartir lo aprendido con personas y empresas que quieran lanzarse en la aventura de dar a conocer los productos en el mercado internacional.

Esta publicación está compuesta por cuatro capítulos. La primera, presenta una mirada conceptual de la internacionalización. Allí nos detendremos en aspectos centrales de la materia que permitan aportar a la comprensión de

diferentes concepciones desde las teorías que soportan el proceso, y los modos de entrada o expansión que pueden ser utilizados para incursionar en otros mercados.

En segundo lugar, expondremos la historia de nueve empresas ubicadas en el Oriente antioqueño que por diferentes motivaciones vieron el mercado externo como una opción de alargar la vida de sus empresas, generar ingresos y empleos. Estos pueden ser considerados como casos de éxito, por cuanto han desafiado barreras para colocar sus productos en el mercado externo. A través de una narración amena, los empresarios exportadores compartieron sus enseñanzas, anécdotas y consejos, mismos que pueden ser de interés para el lector; el papel de los investigadores fue estructurar las narraciones para hacerlas leíbles.

En tercer lugar, el lector se encontrará con un capítulo dedicado al análisis del proceso de internacionalización de diez empresas de la subregión. Para ello, a través de un estudio cualitativo y usando el instrumento del *storytelling*, fijamos 18 variables que permitieron recopilar la información y determinar los principales motivadores para internacionalizarse, las posibilidades reales encontradas en los mercados internacionales, los mitos desmontados y las necesidades y apoyos recibidos por diferentes entidades, para sacar adelante un proyecto que se relaciona con el comercio internacional. La información aquí contenida, en estos primeros capítulos, se deriva de la investigación titulada «Globalización y regionalización, tras las prácticas culturales en los municipios del Altiplano del Oriente antioqueño».

En cuarto lugar, se encuentra el caso: «Modelo de exportación para pymes del sector textil y confecciones en Antioquia. Estudio de casos de sociedad por acciones simplificada», realizada por tres docentes que amablemente aceptaron la invitación de compartir su investigación, en este espacio.

Esperamos que esta publicación sea agradable al lector y la disfrute tanto como nosotros al escuchar estas historias, al recoger experiencias, al aprender de expertos que tienen el compromiso y la decisión de apoyar la competitividad de la región y el país mediante procesos de exportación como dinamizadores de la economía.

**Los autores**





---

## GLOSARIO<sup>1</sup>

---

**Comercio internacional:** actividades comerciales que tienen que ver con la transferencia de bienes, servicios, tecnologías a través de los distintos países y mercados. Es un concepto que incorpora las importaciones y exportaciones de productos y servicios a nivel mundial.

**Comercio exterior:** concepto que se utiliza en los países para definir políticas comerciales. Se habla del intercambio de productos o servicios de manera bilateral o multilateral.

**Economía:** ciencia social que estudia la forma de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades humanas.

**Exportación:** salida de mercancías del territorio aduanero nacional (TAN) a otro país o a zona franca.

**Globalización:** tendencia de las empresas a comprar, vender, distribuir productos y servicios en diferentes países y regiones del mundo.

**Internacionalización de la empresa:** proceso mediante el cual esta desarrolla parte de sus actividades en otros países distintos al de origen.

**Libre comercio:** concepto económico que surgió en el siglo XVIII como una oposición al mercantilismo para promover el mejor desarrollo de la economía y elevar el volumen del comercio. Refiere la compraventa de productos entre países,

---

<sup>1</sup> Las definiciones fueron consultadas de diferentes páginas como *Comercio y Aduanas, Zona Económica, Legiscomex.*

---

proponiendo la nula existencia de aranceles o cualquier otro obstáculo comercial que impida dicha actividad entre individuos o empresas.

**Modelo Upsala:** herramienta estratégica utilizada en el proceso de internacionalización que atraviesan las organizaciones, es decir, el camino que recorre una empresa al momento de expandirse a nuevos mercados. El mismo se describe como un proceso que va incrementándose gradualmente, ya que en cada etapa las empresas adquieren mayores conocimientos, y, por ende, aumentan su compromiso con el mercado internacional.

**Política comercial:** conjunto de instrumentos al alcance del Estado para mantener, alterar o modificar sustantivamente las relaciones comerciales de un país con el resto del mundo.

**Productos:** objetos u artefactos fabricados en industrias o empresas siguiendo una línea de producción, o de manera artesanal por las personas.

**Proteccionismo:** política comercial establecida por el Gobierno para proteger la industria nacional de la competencia externa, con la aplicación de aranceles o cualquier otro tipo de restricción a las importaciones.

**Servicios:** acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.

---

## SIGLAS UTILIZADAS

---

- AELC:** Asociación Europea de Libre Comercio
- Asprocim:** Asociación de Productores de la Vereda Cimarronas
- BPA:** Buenas Prácticas Agrícolas
- CAN:** Comunidad Andina de Naciones
- Coogranada:** Cooperativa Granada
- Creafam:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Creafam
- CCOA:** Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño
- Dane:** Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
- FCA:** Free Carrier – **FCA:** Franco transportista
- FEE:** Tarifa, cuota, pago o comisión
- FDA:** Food and Drug Administration (Agencia de Medicamentos y Alimentos)
- Fedecafé:** Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- FMI:** Fondo Monetario Internacional (International Monetary Fund)
- ICA:** Instituto Colombiano Agropecuario
- IDE:** Inversión Directa en el Exterior
- Invima:** Instituto Nacional de Vigilancia Médica de Medicamentos y Alimentos
- IoT:** Internet de las cosas
- MADR:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- Mercosur:** Mercado Común del Sur
- MinCIT:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

**OMC:** Organización Mundial del Comercio (*World Trade Organization*)

**PAMCYA:** Plantas aromáticas, medicinales, condimentarias y afines

**PIB:** Producto Interno Bruto

**ProColombia:** Promotora de Turismo, Inversión Extranjera, Exportaciones no minero energéticas.

**PYMES:** pequeñas y medianas empresas

**RETIE:** Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas

**S. A. S.:** Sociedad por acción simplificada

**Sena:** Servicio Nacional de Aprendizaje

**SIC:** Superintendencia de Industria y Comercio

**SISPAP:** Sistema de Información Sanitaria para Importación y Exportación de Productos Agrícolas y Pecuarios

**NFL:** National Football League

**VUCE:** Ventanilla Única de Comercio Exterior

**UCO:** Universidad Católica de Oriente

**Uniaromas:** Asociación de Productores de Plantas Aromáticas de La Unión

**USDA:** U.S. Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos).

1.

---

## UNA MIRADA CONCEPTUAL

---

*Si les hubiera preguntado a las personas qué querían,  
me hubieran dicho que caballos más rápidos.*

HENRY FORD.

**AUTORA**

Silvia Liliana Ceballos Ramírez



## Comercio internacional

**E**l comercio internacional puede concebirse como un contrato entre compradores y vendedores ubicados en diferentes países con otras instituciones, monedas e idiomas, lo que rodea de riesgo e incertidumbre la interacción entre las partes (García, Montes y Giraldo, 2019). Este entramado se forma por el conjunto de políticas internas de un país, aquellas que deben estar alineadas con las fijadas por los organismos internacionales y que buscan facilitar los procesos, generar certidumbre y se dé el intercambio fluido de bienes y servicios.

Por su parte, la economía internacional, es considerada una rama de las ciencias económicas y se encarga de estudiar las relaciones económicas de un país con el resto del mundo, teniendo en cuenta factores económicos, políticos y sociales, además, se apoya en la teoría económica, procesos de integración y la teoría pura del comercio exterior.

En la época que surgió el mercantilismo (siglos XVI y XVII), se encontraba vigente la subordinación del individuo bajo el Estado y la riqueza se fundamentaba en la posesión de metales preciosos, especialmente el oro. Los teóricos consideraban que el aumento de la producción generaba excedentes que podían comercializarse. El desarrollo del transporte marítimo permitió la movilización de mercancías a otros lugares posibilitando el intercambio comercial, donde la política comercial era manejada por la burguesía y se consolidaba la posición de los países según la cantidad de oro que poseían.

Los economistas han propuesto diversas maneras de entender esas relaciones comerciales. La teoría pura del comercio exterior se origina del aporte de

pensadores, como Adam Smith, David Ricardo, Stuart Mill, Alfred Marshal y Heckscher-Ohlin, cuyas tesis mantuvieron el predominio hasta principios del siglo xx. Sus enfoques se basan en dos postulados: el primero indica que la economía obedece a leyes naturales que conducen a un estado óptimo, por lo que el Estado debe limitar sus intervenciones para no perturbar la evolución natural y espontánea del mercado; el segundo sugiere que el valor del bien se estima en términos de trabajo y, lanzan cuatro preguntas esenciales que debe hacerse un país cuando va a entrar en el contexto global: ¿Qué origina el comercio exterior? ¿Qué bienes se deben intercambiar? ¿Qué cantidades y a qué precios? ¿Qué beneficios tiene un país que interviene en estos procesos de intercambio?

Los economistas clásicos, estudiaron cuestiones fundamentales para el comercio internacional. David Ricardo (1817) habla de la ventaja comparativa. Explica que los países se especializan en la producción y exportación de los bienes que producen a un costo más bajo respecto a otros países, e importan los que son más ineficientes por tener costos más altos.

Adam Smith (1776) propone la teoría del trabajo valor, aportando elementos para el análisis de procesos de intercambios de excedentes de producción, lo que permite que cada país se especialice en la producción en la cual dispone de una ventaja absoluta sobre otro, y dado que ninguna nación tiene recursos ilimitados, la economía debe dejar de producir el bien en que se tiene un mayor costo de producción con respecto a los demás países. Smith aduce que los precios de mercado son momentáneos, como resultado de la confrontación de la oferta y la demanda efectiva, mientras que el precio natural permite la reproducción del sistema (p. i, vii, 8).

John Stuart Mill (1848) afirma, en cambio, que dentro de un sistema de costos comparativos y de división internacional del trabajo, el comercio de exportación se fortalecerá en la medida que los individuos compren mercancías producidas en otro país. Para él, la necesidad de mantener el equilibrio entre las importaciones y las exportaciones, demuestran que las ganancias del comercio, dependen de la demanda recíproca de las dos operaciones de comercio exterior (Buendía, 2013).

En la primera mitad del siglo xx, el mundo se vio enfrentado a dos guerras mundiales que golpearon duramente a la economía de países especialmente los europeos, y aunque se generaron grandes tensiones, también se gestó la oportunidad de construcción de un nuevo orden mundial y la consolidación de instituciones de carácter multilateral que dieron luces sobre cómo trabajar con



una visión común para lograr resultados, hecho que dio frutos de prosperidad económica hasta principios de los 70. En aquella época, John M. Keynes (1933) niega la exclusividad del trabajo como motor del valor económico de los bienes e incorpora otros factores productivos que determinan los costos de oportunidad y la teoría del precio.

En 1973 tiene lugar la crisis del precio de petróleo, lo que generó temores en la economía mundial. La conquista de nuevos mercados por parte de los tigres asiáticos hizo que comenzaran a respirarse vientos de proteccionismo. Para entonces se intensificaron los procesos de integración económica y la incorporación de tecnologías se convirtió en el elemento clave para hacer una distinción en el desarrollo de los países.

Desde la década de los 80, algunos países comenzaron a presentar crisis económicas que incluían déficits corrientes, crecimiento de la deuda externa y un mercado de capital débil. La década de los 90 se caracteriza en cambio por una lucha económica en que la calidad y flexibilidad, la eficiencia y eficacia son determinantes en la consolidación de los mercados.

A finales del siglo xx, la interconexión entre los países se hace más evidente. Esta época se caracteriza por la concentración de la oferta y la demanda, y el predominio de la tecnología como requisito para generar cambios y valor agregado en los productos; la innovación, anticipación y exquisitez son acciones emergentes de ese periodo de la historia.

El siglo xxi ha estado marcado por una economía más global según la cual el capital y el trabajo se mueve con libertad, la desigualdad de los países es más evidente, las prácticas comerciales usadas por algunos países se convierten en obstáculos al libre comercio, y la posibilidad evidente de una crisis económica frena la liberalización<sup>2</sup>. Citando a Cabrillo (2019), lo importante no es la escasez absoluta de un bien, sino la relativa, que se mide por su precio. Así, a medida que el petróleo se encarezca, aumentarán los incentivos para diseñar y utilizar fuentes de energía alternativas. Los procesos de internacionalización no solo radican en el intercambio de bienes; involucra también, la comercialización de intangibles y procesos de migración, tecnología, inversión directa, entre otras.

---

<sup>2</sup> Se entiende por liberación económica al proceso de reducir o eliminar las restricciones o regulaciones impuestas previamente en el mercado; permitiendo que la libre competencia de los agentes que intervienen en él y, logren establecer un equilibrio entre la oferta y la demanda, con la mínima intervención del Estado.

---

## Internacionalización de las empresas

*¿Por qué al mundo en vía de desarrollo le ha costado tanto crear riqueza para la mayoría de la gente? Hemos llegado a la conclusión de que la razón es que la forma tradicional de competir resulta deficiente: los líderes de esos países deben encontrar nuevas formas de competir en una economía global.*

FAIRBANKS (1997)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) (1997) entiende la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales. De la Dehesa (2000) la define como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Para Reyes (2001), la globalización es una teoría en cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas; es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación mundial y (b) las condiciones económicas, especialmente las relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.

Se entiende que las empresas se han internacionalizado cuando han implementado una serie de procesos y de estrategias que les permiten proyectar sus actividades de manera total o parcial, generando flujos comerciales, financieros o de conocimiento entre distintos países. Andersen (1993) la define como el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales. Para Buckley (1995), en cambio, debe incluir el modo de entrada y la selección del mercado internacional, representando las decisiones estratégicas de una firma que piensa ingresar a otros mercados. Pla Barder y Suárez (2001) aducen que, existen empresas multiplantas que, bajo la misma propiedad y control, congregan varias actividades interdependientes desarrolladas en distintos países (p. 162). De Pastors (2007) considera incluso que otra forma mediante la cual se puede denominar la internacionalización es a través del volumen de negocios bajo todas las formas de exportación, licencias o acuerdos de colaboración empresarial (en un sentido amplio)

e inversiones directas en el exterior. Para Fungil (s. f.), la internacionalización de la empresa puede describirse como un proceso mediante el cual esta desarrolla una parte de sus actividades (venta de productos, compra de suministros, producción, etc.) en otros países distintos al país de origen de la empresa.

La primera etapa de un proceso de internacionalización se cumple cuando las empresas comienzan a exportar, acción que consiste en poner un producto o varios de ellos en un mercado diferente al local, concentrando sus esfuerzos para posicionarlo en diferentes lugares. Una empresa es multinacional cuando saca provecho a una ventaja competitiva importante, diversificando actividades en diferentes países (Caves, 1982) y buscando reproducir la empresa matriz en las filiales que establecerá en el extranjero.

Stanton y Walker (2004) definieron el mercado global como el conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para comprar y voluntad de gastarlo. Para Kerin (2003), es aquel donde se encuentran personas con el deseo y capacidad para comprar un producto específico. Jeannet y Hennessey (citados por Kerin *et al.*, 2003) definen a los consumidores globales como el grupo de personas que viven en muchos países o regiones del mundo, y que tienen necesidades similares o buscan las mismas características y beneficios de productos o servicios.

Cabe resaltar que, en los años 80, empieza a hablarse de las empresas globales que se caracterizan por sus operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades como compras, producción, investigación, desarrollo en el país de origen o en otros cuantos países. Estas se diferencian de las exportadoras por el peso de las operaciones internacionales, y se distinguen de las multinacionales por la concentración de actividades críticas en el país de origen (Araya, 2009). Kenichi Ohmae (1991) las definió como aquellas que abandonan su identidad nacional y que opera sin patria en una escala mundial. Para Porter (1991), en cambio, es la empresa que persigue una estrategia mundial y se diferencia de la empresa multinacional. Pucick y Saba (1998) afirmaron que no hay empresa que esté protegida contra el impacto de la globalización, pues es en el convenio o concierto mundial de hoy donde se encuentran las oportunidades de negocios, ya sea participando de forma directa como indirecta.

Es de anotar que una empresa transnacional conjuga la eficiencia económica y la capacidad de adaptación a los mercados locales, con flexibilidad e innovaciones pensadas según las exigencias de los consumidores de dichos lugares (Scarone, 2004). Araya (2009) manifiesta que los objetivos que tiene una empresa cuando se va a internacionalizar son la apertura de nuevos mercados, la disminución de los costos de producción y el establecimiento de una estructura de producción y distribución más eficientes. Otros motivadores que se mencionan son: aumentar la presencia internacional, reforzar la marca nacional, aumentar las utilidades, adquirir tecnologías, desarrollar productos con mayor calidad y de clase mundial, tener acceso a información, desarrollar economías de escala, tener cercanía con el cliente, aprovechar la capacidad ociosa de la empresa, alargar el ciclo de vida de los productos que se agotan en el mercado local, disminuir inventarios, generar empleo y ayudar en el crecimiento económico del país.

Con respecto al proceso de gestión internacional de las empresas existen muchos retos que sugieren interrogantes como: ¿quiénes son mis clientes?; ¿qué quieren?; ¿cómo traduzco sus deseos para que mi producto o servicio satisfaga al consumidor?; ¿dónde están localizados?; ¿cómo llegar a ellos? Para Tassaroli (2013), las preguntas que deben responder las empresas cuando piensan en internacionalizarse son: ¿por qué se internacionaliza la empresa?; ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?; ¿cómo se internacionaliza?; ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior? Pero existen otros interrogantes que pueden dar luces sobre cómo enfrentarse a este proceso: ¿qué producto o servicio debo internacionalizar?; ¿cómo debe ser el producto?; ¿qué requisitos tengo que cumplir?; ¿cómo selecciono el mercado al que puedo vender?; ¿quién puede ser mi comprador?; ¿cuáles son los precios en los que debo ofrecer el producto o servicio?; ¿qué seguridad tengo de que me paguen?; ¿quién y por qué medio se llevará el producto al lugar de destino?; ¿qué precauciones tengo que tomar?; ¿qué documentos tengo que diligenciar?; ¿cómo se potencia la empresa con el márketing internacional?; ¿cómo hacer un correcto márketing *mix*?

Pero el éxito del proceso de internacionalización requiere que la empresa tenga un producto o servicio de calidad, que pueda ser ofrecido, que esta tenga objetivos claros y estrategias, conocimiento, familiaridad de los mercados, adecuación del producto, desarrollo de canales que hagan cercano el desplazamiento, forma de comunicar, recursos para lograr los objetivos, personas capacitadas y un plan claro.

## Teorías de la internacionalización

Existen varias propuestas teóricas sobre la manera en que se produce la internacionalización de las empresas. Todas ellas dan claridad respecto a las situaciones que se presentan en las empresas. Cardozo (s. f.), las agrupa según cuatro categorías que abordaremos en este apartado: (1) la internacionalización desde la perspectiva económica, (2) la internacionalización desde la perspectiva del proceso, la internacionalización de las pymes y los modelos y teorías de internacionalización para pymes de base tecnológica.

### 1. Internacionalización desde la perspectiva económica

Kindleberger (1969) y Hymer (1976) dan las bases de la teoría de la ventaja monopolística o de la organización industrial, y proponen que las empresas multinacionales deben poseer una ventaja competitiva monopolística que puede tener su origen en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización y la diversificación de productos para poder tener instalaciones productivas en el extranjero y competir con las empresas locales en sus propios mercados.

El trabajo publicado por Buckley y Casson (1999), denominado *La teoría de la internacionalización*, estudia los procesos internos de transferencia de información de las empresas. Explica que las transacciones de productos intermedios entre países se jerarquizan en lugar de estar determinadas por las fuerzas del mercado. Su planteamiento principal es que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales. Cabe resaltar que Dunning (1988) propone el paradigma ecléctico, denominado también OLI (*ownership, locational e internalization*), el cual considera que una empresa invertirá en el extranjero, si cumple con factores o ventajas específicos de propiedad, localización e internacionalización.

Porter (1990) indica que la capacidad para competir en los mercados internacionales depende no solo de los costos de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación al coste, dividiéndolos en básicos y avanzados. Los primeros son aquellos que se encuentran de manera natural y en mayor o menor

grado en todos los países, como los recursos naturales, el capital y la mano de obra no especializada. Los avanzados, de igual modo, se encuentran de manera natural, mano de obra especializada, el sistema educativo, sistemas de infraestructura y comunicación. Este modelo se conoce como el diamante de la competitividad que analiza las variables de la demanda doméstica, el grado de rivalidad del sector, las industrias relacionadas y el papel del Gobierno, buscando entender cómo las empresas pueden desarrollar las ventajas competitivas, cuyo análisis y combinación sirven para tomar decisiones racionales sobre el por qué, cómo y dónde internacionalizarse.

## *2. Internacionalización desde la perspectiva del proceso*

El modelo Upsala indica que la empresa incrementa gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim, 1975), y que la actividad en el exterior se dará a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representan una operación internacional (Rialp, 1999). El modelo describe las cuatro etapas de la cadena de establecimiento: actividades esporádicas o no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de sucursal comercial en el país de extranjero y establecimiento de unidades productivas en el país de extranjero.

El modelo de innovación surge en Estados Unidos. Su tesis es que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial. Esta relación consiste en asimilar la decisión de la empresa de incrementar el compromiso internacional y de realizar innovaciones en sentido amplio. Este modelo propone unas etapas para el desarrollo de la actividad de internacionalización de una empresa como es el mercado doméstico, pre exportadora, exportadora experimental, exportadora activa y exportadora comprometida. Los precursores del modelo son Bilkey y Tesar (1977), Otto (1993), Reid (1981) y Czinkota (1982).

El modelo de planeación sistémica está basado en el supuesto de perfecta racionalidad por parte de los empresarios. Muestra que las empresas siguen unos pasos en el proceso de internacionalización y selección de varios planes de operación en el extranjero. Li y Dalgic (2004) ven el proceso como una secuencia de cinco

pasos: medición de oportunidades de mercados, planteamiento de objetivos, selección de modo de entrada, formulación del plan de mercadeo y la ejecución.

Sobre el modelo de ciclo de vida del producto, su precursor, Vernon (1966), combina las nociones de la teoría del comercio internacional con una perspectiva del comportamiento individual de cada empresa. Él introduce variantes como la innovación de productos, los efectos de la economía de escala y la incertidumbre que tienen estos negocios entre países, y además presenta un enlace entre la internacionalización del país que está soportada en la teoría del comercio internacional y la empresa, propia de la inversión internacional (Melín, 1992). Este modelo propone cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

### 3. Internacionalización de pymes

La teoría de redes explica el proceso de internacionalización como el desarrollo de las organizaciones sociales. La entrada a mercados exteriores pone en contexto las funciones de las interacciones continuas entre las empresas locales y las internacionales. Johanson y Mattson (1988) apuntan que lo anterior significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red de contactos internacionales. Las relaciones sociales permiten buscar información sobre mercados particulares en los que puedan actuar. La entrada en mercados internacionales surge de la interacción de la empresa y la red, de modo que pueda explotar las oportunidades que están dadas por la calidad de la información que aporta cada uno de los miembros de la red. Con todo, las redes sociales individuales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de la información se incrementan con la experiencia personal (Ellis, 2000).

Las *born global* son aquellas empresas donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición de estas empresas por tres factores como las nuevas condiciones del mercado, el desarrollo tecnológico en áreas de producción, transporte y comunicación, y las capacidades más desarrolladas de las personas emprendedoras.

Bajo el enfoque de fases, procesos y ciclo de vida, Chen y Huang (2004) proponen cuatro maneras en que una empresa puede realizar un proceso coherente de internacionalización: alianzas de servicios después de la venta, alianzas para la distribución de sus productos, alianzas para desarrollar productos y alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales. Al respecto, Prasad (1969) aduce que la mayoría de empresas se vuelven globales en la segunda fase.

El enfoque estratégico presenta las siguientes opciones para lograr éxito en el proceso: (1) exportaciones realizadas por aquellas empresas que utilizan modelos competitivos, externalizando su actividad, creando canales independientes y generando tácticas de mercadeo en el contexto en el que operan (RialpA, Axinn C, Thach, 2002); y (2) *joint ventures* y alianzas que pueden ser una maniobra de entrada.

#### 4. Modelos y teorías de internacionalización para pymes de base tecnológica

Hay un grupo de teorías de internacionalización que se agrupan bajo el nombre de «modelos de conocimiento y aprendizaje experiencial», entre los cuales se encuentran, por ejemplo, el modelo Upsala, la planeación sistémica y la prospectiva de contingencia, los cuales hacen referencia a las condiciones del entorno operativo y de la estructura de la industria (Li, Li y Dalgic, 2004).

Las teorías de segunda generación entienden la internacionalización como una secuencia sistemática planeada y organizada de actividades que facilitan el ingreso a mercados internacionales. En esta teoría, se abordan los siguientes modelos:

- a) Innovación o adaptativa: indica que el proceso se da en la medida que la empresa se despliega, se adapta y resuelve dilemas de tipo estratégico.
- b) Híbrido: aborda los modelos experimentales y de planeación sistemática y de contingencia. Este incluye dos fases de antecedentes a partir de los cuales se buscan los mercados, se hace el seguimiento al consumidor, se adquiere tecnología y, en la fase de ejecución que aumenta de manera gradual, evoluciona de acuerdo al compromiso y los riesgos.
- c) Modelos contemporáneos: son nuevas perspectivas que se ajustan a la sociedad del conocimiento, describiendo la internacionalización desde



un punto de vista holística que se puede dar en cualquiera de las partes de la cadena de valor de una empresa, incluso desde la concepción o diseño de aquello que se va a producir, distribuir o comercializar y generar vínculos externos transnacionales (Ramírez, 2007).

- d) Modelo de Interfaz mercadeo–emprendimiento: analiza la aproximación de la teoría del mercadeo que permite identificar nuevas oportunidades con la aplicación de técnicas (Stokes, 2000) que describen a un emprendedor como:

Un innovador o desarrollador que reconoce y mide las oportunidades, las convierte en ideas trabajables (mercadeables), les agregan valor a través del tiempo, asume riesgos de los mercados competitivos en la implementación de las ideas y obtiene recompensa de esos esfuerzos. Donde, la interface sucede en tres aspectos que se enfocan en el cambio, las oportunidades y la innovación en la gestión (Collinson, 2001).

### Modos de entrada o de expansión

Son las estrategias o métodos de entrada que puede utilizar un empresario para ingresar a un mercado en el exterior, lo que se convierte en una decisión estratégica. El conocimiento de los mismos permite afrontar con éxito esta etapa que implica aspectos como la evaluación de los riesgos a los que se enfrenta, comprometer recursos, asociarse con conocedores del mercado donde va a ingresar, músculo financiero, y saber cuánto control desea ceder, entre otros.

El primer esquema de modo de entrada o de expansión, se divide en tres aspectos: grado de involucramiento, modo contractual y modo de inversión.

#### 1. Grado de involucramiento

**Exportación directa:** es la salida de un bien o servicio a otro país para uso o consumo definitivo. En este modo de entrada se busca llegar directamente al cliente en el país de destino. Es considerado el más ambiciosa, ya que el exportador es el encargado de coordinar el proceso desde la selección del mercado hasta el cobro de

la mercancía. Permite a la empresa aumentar ganancias, tener conocimiento de las demandas del cliente y control de la operación. Requiere un amplio conocimiento para diseñar la logística y canales de distribución apropiados.

**Exportación indirecta:** es un acuerdo entre dos o más empresas que buscan lograr un objetivo común, y en el cual están determinadas las responsabilidades y obligaciones de las partes. Las principales formas de exportación indirecta son:

- **Comercializadoras internacionales (*trading company*):** son empresas que se dedican a intermediar entre compradores y vendedores, buscando empresas fabricantes y realizando ventas a clientes en el exterior.
- ***Export management companies:*** son intermediarios de exportación que adquieren productos en el mercado local y detectan compradores en otros mercados que requieran dichos productos. Estos pueden o no comprar el producto en el mercado nacional, por lo que obtienen un pago o comisión, por sus servicios, denominado *fee*.
- ***Piggy back:*** es cuando una empresa utiliza la estructura y organización de otra establecida en el mercado externo, a cambio de una cantidad de dinero pactada en función de las actividades a realizar.
- ***Inside sales international (ventas pasivas):*** consiste en que la empresa se encarga solo de recibir y procesar los pedidos internacionales, sin hacer mayores gestiones en el proceso.

## 2. *Modo contractual*

**Licencia:** acuerdo entre dos empresas ubicadas en distintos países, en el que una le concede a otra el derecho de usar una marca registrada, proceso, patente o secreto comercial a cambio de un pago inicial. Para la empresa que otorga la licencia es una herramienta que le permite tener presencia en un mercado extranjero, sin tener que hacer inversiones de capital en él. Mientras que, para la empresa que adquiere la licencia, es la forma de acceder a tecnología, marca o intangible de manera más económica que lo que le costaría desarrollarla internamente.

**Franquicia:** es un acuerdo en el que una empresa autoriza a otra para utilizar su marca, saber hacer (*know-how*), un sistema estandarizado de procesos y márketing en el punto de venta. Este se materializa cuando una empresa denominada *franquiciador* cede a otra (*franquiciado*) el derecho de comercializar ciertos productos o servicios en un lugar determinado y, bajo ciertas condiciones pactadas, a cambio de una cantidad de dinero por el canon de entrada y sobre las ventas.

Es de anotar, que se diferencian en que, en la licencia, se autoriza el uso de un bien o tangible por un pago único, pago que se renueva en un plazo determinado. En la franquicia, se cede el *know-how*, el sistema de comercialización y los procesos de distribución por un canon inicial y, un porcentaje sobre las ventas pactado en la negociación.

**Contratos de administración:** es cuando una empresa le provee a otra la experiencia administrativa en un periodo de tiempo. Este esquema le permite a la empresa controlar su saber hacer, asegurar la calidad de los procesos y dotar de experiencia internacional a sus ejecutivos. Esta forma de ingreso facilita la expansión de una empresa sin tener que hacer gran inversión de capital.

**Contratos de gestión (*management contract*):** es una estrategia de internacionalización en la que una empresa gestiona un activo o propiedad de un grupo local o del Estado a cambio de una cantidad de dinero fija anual más un porcentaje de los beneficios, con el fin de internacionalizar un *know-how* en los procesos de gestión de un hospital, aeropuerto o construcciones viales. Son considerados de bajo riesgo y no implican grandes inversiones ya que los activos son de propiedad de una entidad de otro país.

**Contrato llave en mano:** es cuando una empresa ubicada en el exterior diseña, construye, prueba y capacita personal para otra compañía que quiere ingresar a dicho mercado.

### 3. *Modo de inversión*

**Filiales:** es cuando una empresa decide crear una nueva entidad subsidiaria en otro país, dependiendo de la legislación local. Para este tipo de ingreso, se requiere músculo financiero. Cuando la empresa decide desarrollar su propia estructura internacional, se habla de filiales comerciales o productivas. Si compra a una empresa en dicho mercado, se puede hablar de adquisidores o fusiones que le permiten adquirir el control y la propiedad.

**Filial comercial:** es cuando una empresa matriz establece legalmente otra a nombre propio para actuar comercialmente.

**Filial productiva:** es cuando se traslada el proceso productivo a otro país, ya sea para disminuir costos o por razones estratégicas, lo que le permite tener una cuota mayor de mercado o incrementar beneficios.

**Joint ventures:** inversión conjunta o proceso de coinversión. Acuerdo contractual entre dos o más empresas de distintos países que aportan capital u otros activos para crear una nueva empresa. Son generalmente empresas del mismo sector que realizan actividades complementarias.

#### **Alianzas internacionales:**

**Co-branding:** término utilizado para definir una alianza estratégica y temporal entre dos o más empresas con el fin de aumentar la rentabilidad y mejorar posicionamiento basado en el valor de la marca. Es una estrategia de expansión internacional, utilizada para desarrollar marcas globales o posicionar marcas desconocidas en nuevos mercados.

**Consortios de exportación:** agrupación de empresas que buscan exportar, en conjunto, un portafolio de productos que pueden ser complementarios o no. Los consorcios actúan como intermediarios internacionales de las empresas, lo que permite aumentar el potencial exportador individual de cada una de ellas y reducir costos en materia de logística, transporte, agentes, entre otros.

**Asociaciones de exportadores:** es una estrategia similar a los consorcios de exportación, pero en este caso los miembros no tienen suficiente experiencia en el contexto internacional, es una figura usada por pymes.

El segundo esquema de entrada o expansión está dividido en exportación directa e indirecta.

1. La exportación directa se organiza en tres actividades:
  - Representantes: agentes.
  - Venta directa: distribuidores, mayoristas, importadores, *trading company* e *inside sales*.
  - Inversión directa: filiales, fusión y adquisición.
2. En la exportación indirecta inciden los consorcios, asociaciones, franquicias, licencias, *joint ventures* y *piggy back*.

El tercer esquema lo agrupan cuatro grupos:

1. **Exportación directa:** proceso de venta directa desde el mercado local a clientes del exterior, a través de un equipo comercial o el comercio electrónico.
2. **Exportación indirecta:** implica la colaboración de un intermediario encargado del proceso de reventa a minoristas o al cliente final. Se encuentran en este campo los importadores, comercializadoras y distribuidoras.
3. **Acuerdos de cooperación:** son la búsqueda de socios para compartir riesgos y beneficios. Aquí se agrupan los *piggyback*, consorcios, licencias y *joint ventures*.
4. **Implantación:** propende por garantizar la presencia en el mercado de un país seleccionado, con el fin de realizar actividad comercial (destaca las filiales).

En última instancia, el punto clave es tener los recursos necesarios — económicos y humanos— para diseñar y ejecutar una adecuada estrategia internacional.



# 2.

---

## HISTORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

---

*Un largo viaje a Pekín se inicia con un paso.*

LAO-TSE

En las siguientes páginas se encuentran nueve historias de emprendedores cuyas empresas están ubicadas en el Oriente antioqueño, y que han comenzado la aventura de la internacionalización. Ellos narran sus inicios, sus aprendizajes, cómo llegaron a la decisión de ingresar a mercados externos, sus errores y consejos, y un largo etcétera.

Se trata de Agrícola Romeral, Tejipaz, VIPAG Consultores, Best Fruit S. A. S., Panther films, Comercializadora Cima S. A. S., La Campaña Internacional de Alimentos S. A. S., Verdeex S. A. S. y DISEVEN.



*Hacienda de origen*

HACIENDA

VENECIA

PRODUCTO

F

CAMBIA

COLOMBIAN

Hacienda

VENECIA

VENECIA

VENECIA



---

## AGRÍCOLA ROMERAL UNIÓN S. A. S.

---

Diego Mejía Escobar: ingeniero industrial, jubilado que actualmente desarrolla proyectos agroindustriales y de comercio exterior.

Alejandro Mejía Restrepo: comunicador social, emprendedor de un proyecto industrial a partir de productos naturales, encargado del proceso de comercialización del mercado nacional.

Esta empresa exporta plantas aromáticas, medicinales y condimentarias en fresco.

**AUTORA**

Silvia Liliana Ceballos Ramírez

## Romeral Unión, un encarrete que trasciende fronteras

*Quiero llegar con mis aromáticas a todas partes.*

DIEGO MEJÍA ESCOBAR

La tendencia de consumo responsable en el mundo ha generado un incremento en la demanda de diferentes productos, entre ellos las plantas aromáticas. El mercado mundial de especias mueve aproximadamente 600 millones de dólares al año. En Colombia se siembran alrededor de 400 especies; estos productos comienzan a consolidarse como un eje importante de la economía. Desde el 2004, el país viene trabajando en la cadena productiva de plantas aromáticas, medicinales, condimentarias y afines (PAMCyA), la cual hace parte de las 37 cadenas productivas reglamentadas bajo los parámetros del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), a través del diseño del acuerdo de competitividad que involucra la interacción de los diferentes actores.

Según datos del MADR, la producción de plantas aromáticas y especias en el 2017 fue de 20 366 toneladas, con un crecimiento del 21 % con respecto al año anterior. Respecto a la albahaca, el cebollín, la menta, el laurel y el orégano, las exportaciones crecieron en un 18 % en el 2017, lo que se traduce en USD 37,2 millones. Según ProColombia (2018), Estados Unidos arrastró el 70 % de dichas exportaciones.

Una de las nueve subregiones de Antioquia es el Oriente antioqueño que, a su vez, se divide en cuatro zonas: Altiplano, Bosques, Embalses y Páramo. El Oriente cuenta con el clima frío y suelos ricos en materia orgánica que privilegia el cultivo de diversos productos. El 90 % de la producción de las plantas aromáticas, medicinales y condimentarias provienen de los municipios del valle de San Nicolás y el 10 % restante en el valle de Aburrá y el Suroeste.

Agrícola Romeral Unión S. A. S. es una empresa unitense dedicada a la producción y distribución de plantas medicinales, aromáticas y condimentarias registrada en la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. Diego Mejía Escobar, el gerente de la empresa, se describe como una persona que no tiene el perfil de emprendedor convencional; al pensionarse decidió comprar, como él mismo dice, un pedacito de tierra en el municipio de La Unión para entretenerse.

Un día cualquiera alguien le habló de la menta. Motivado, compró tres maticas, una de las cuales era de romero. Las sembró, crecieron y envolvieron el lugar con un agradable aroma. Sin darse cuenta, el lote terminó lleno de camas de menta, orégano, romero, cebollín y tomillo que no se podían botar: habría que venderlas. Con sus hijos, su esposa y su nieta, decidió constituirse como empresa. Empezó a ofrecer sus productos, consiguió varios clientes que los comercializaban en el exterior y en el mercado interno, y, motivado, comenzó a sembrar más.

En la actualidad, Agrícola Romeral tiene cinco cultivos en La Unión, El Carmen de Viboral, Marinilla y La Ceja; son, en total, tres hectáreas sembradas que producen entre 5000 a 7000 libras semanales.

En este nivel se da uno cuenta que el mercado nacional es muy chiquito, que a Colombia le hace falta tener más cultura para el consumo de las aromáticas en fresco, que no se encuentran estímulos para desarrollar procesos agroindustriales. Lo que hacen normalmente las empresas es deshidratarlas, empacarlas en bolsas y venderlas en supermercados. El mercado mundial del fresco de estos productos es inmensamente grande, pues se valoran las propiedades y la calidad del producto colombiano. El país exporta alrededor de 400 000 - 500 000 libras semanales, que representan el 2 % del consumo mundial. De esas 500 000 libras, aproximadamente 200 000 son de albahaca y los departamentos que más la producen son Antioquia, Huila y Tolima. Frente a este escenario, era necesario mirar otros países que permitan expandir la empresa.

Un día decidimos ir a ProColombia, entidad encargada de promover las exportaciones no minero energéticas del país. Muy amablemente nos atendieron, pero también nos despacharon muy rápido y nos mandaron para el Consultorio de Comercio Exterior del Oriente Antioqueño. En este lugar, nos hicieron un diagnóstico, encontramos acompañamiento, información, estadísticas y capacitaciones en el manejo de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), acuerdos comerciales, posiciones arancelarias, procesos de negociación e incoterms, entre otros. Se elaboró la matriz de mercados y de costos del producto. Acabado el proceso con el consultorio, obtuvimos el aval para llegar a ProColombia, donde nos asignaron un asesor permanente que nos ayuda en la solución de dudas, nos acompaña en los procesos, nos invita a eventos, nos capacita, nos da las bases para asistir a macro ruedas y encontrar clientes potenciales, y nos ayuda con la

gestión de citas. Entendimos que ProColombia ha descentralizado el servicio para garantizar que las empresas que asumen el reto de internacionalizarse lo hagan con seriedad y responsabilidad.

La idea de ingresar al mercado mundial parecía inalcanzable. Me rondaba la idea de cómo voy a empacar bolsitas con hierbas y ponerlas en Estados Unidos, pero también pensaba en cómo otros ya han podido, lo están haciendo; el reto fue: yo también puedo hacerlo. Y fue así como el entretenedero se convirtió en algo grande que me demandaba hacer cosas diferentes, a tocar otras puertas y a aprender constantemente.

En noviembre de 2019, la empresa recibió el permiso de la entidad Food and Drug Administration (FDA) para exportar. Se cuenta con la inscripción en la VUCE, en la empresa de La Unión, se montó la comercializadora y la planta para postcosecha, la cual tiene certificación del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y registro como predio exportador de vegetales en fresco.

El portafolio de la empresa, está conformado por la albahaca, romero, orégano, menta, tomillo, cebollín y estragón francés. Sin embargo, el mercado ha comenzado a demandar el eneldo, perejil, salvia y la ruda. La intención es tener todas las plantas aromáticas, no depender de ningún proveedor. Estoy trabajando muy duro en la calidad, en la racionalización de costos para intentar vender a mejores precios y que sean los diferenciadores de la empresa.

Estos productos son extremadamente perecederos. Los procesos que hay que tener con ellos son muy estrictos, como horas de corte, manejo en postcosecha, cuarto frío, garantizar temperaturas por variedad, transporte con cadena de frío hasta el aeropuerto, procesos de descarga y subida al avión y tiempo de vida después del corte. Hay que aprender todos los días de diferentes cosas para poder afrontar con claridad las situaciones que se presentan.

El 11 de enero de 2020 logramos realizar la primera exportación. A hoy, 22 de febrero, vamos por más de seis exportaciones. Los productos que se están vendiendo son el estragón, tomillo, romero y menta. Se tiene un cliente fijo, con el cual se viene planteando la posibilidad de que se hagan despachos dos veces por semana. Estados Unidos suspende el comercio exterior por la eventualidad del covid-19, pero en la empresa se trabaja en las adecuaciones necesarias para reiniciar las operaciones probablemente a finales de mayo, según la dinámica de dicho mercado, planeando y diseñando nuevos productos.

En un momento determinado, decidimos hacer una invitación a los productores ubicados en La Unión, El Carmen de Viboral y La Ceja con el fin de trabajar en grupo. Ingresamos a la Asociación de Productores de Plantas Aromáticas de la Unión (Uniaromas); actualmente somos 22 miembros y tengo el honroso puesto de presidente. Esto me ha permitido hacer trabajo social, enseñar lo que he aprendido, ayudar en procesos de certificación para que puedan responder a las exigencias del mercado, que implanten prácticas que garanticen los estándares de calidad y que a través de la comercializadora puedan exportar.

En este momento no contamos con una persona que reciba el producto de Romeral en Estados Unidos. Sabemos que algunas empresas grandes del sector han abierto comercializadoras en dicho país. Estamos puliendo la idea de tener una sucursal en Miami, en el norte de Estados Unidos o en Canadá, ya que eso facilitará y potenciará el negocio.

La negociación que hago actualmente de estos productos es bajo el termino FCA, Free Carrier. Mi responsabilidad es entregarlos en la puerta del Aeropuerto Internacional José María Córdova, y el comprador comienza con sus responsabilidades en ese lugar. Este proceso, al ser compartido, hace que ellos se esmeren para cuidarlo y que no se deteriore, porque de lo contrario perdería también plata.

Para mis productos en particular, que son vegetales frescos, la principal dificultad son las normas regulatorias sobre controles fitosanitarios establecidos por cada país, y las exigencias de certificaciones nacionales e internacionales que también apuntan a los controles fitosanitarios, pero también a la calidad de los productos. Una de las piedras en el zapato en este lindo proceso ha sido el ICA, que en su burocratización no hace visitas o las agenda en plazos extensos, las cuales son muy importantes porque se requieren los vistos buenos para poder exportar.

Otra barrera que he encontrado es la actitud insolidaria, egoísta y a veces prepotente de los colegas que ya están en el negocio, al igual que la competencia desleal y la costumbre de «sálvese quien pueda», propia de nuestro medio. También el desconocimiento de otro idioma, principalmente el inglés, y la dificultad para obtener información sobre la moralidad comercial del potencial cliente.

Las metas que tenemos son buscar nuevos mercados y acceder a ellos. La idea no es quedarse enviando el producto solo a Miami; nos visualizamos en Nueva York, Rusia, España, Canadá, Argentina, Panamá y el Caribe; conseguir

certificaciones nacionales e internacionales para tener mayores posibilidades de acceso, consolidar el proceso exportador con continuidad en las ventas, y ser reconocido por la calidad para obtener muy buenas divisas que sirvan para mejorar la calidad de vida de mi entorno familiar y social.

Cuando se va a escoger un mercado, considero que es relevante evaluar la fortaleza económica del mercado a explorar, la moralidad comercial, las facilidades logísticas, la competencia que atiende ese mercado, la cultura, el consumo del producto o servicio, entre otros, enfocándose en aquellos en los que se garantice una dinámica y donde se acepte el producto. Evaluando lo anterior, el mercado americano cumplía con esos estándares; es relevante estar en varios mercados simultáneamente, ya que eso permite la continuidad del negocio.

Uno de los aprendizajes que he obtenido en este proceso de internacionalización es que los mercados externos son muy exigentes en calidad, y por ello hay que trabajar muy duro en esa dirección. Es muy costoso exportar, y por ello el margen de rentabilidad debe ser bueno para cubrir costos altos. También se siente una satisfacción muy grande cuando uno piensa que sus productos están siendo utilizados lejos del país.

Las oportunidades que se han encontrado en el proceso de internacionalización son el conocimiento de mercados, la apertura de nuevos negocios en la línea de plantas frescas y agroindustriales, o incluso de otros vegetales frescos. La falencia que se ha detectado es la protección de la marca, aunque se viene trabajando en registros necesarios.

Este es un tiempo de planeación sobre cómo reiniciaremos el proceso suspendido y para el diseño de nuevos productos, su proceso de producción y posterior exportación. Exportar es un placer. Todo lo que se le ocurre a uno en este tiempo siempre apunta a la forma en que ampliaríamos esas exportaciones con nuevas ideas y productos.

En los procesos se ha avanzado, las cosas se van haciendo fáciles. He tenido tropiezos, me he encontrado con un sinnúmero de barreras, pero no ha sido nada del otro mundo. Nunca me imaginé que yo de viejito me pondría a exportar, no estaba dentro de mi escenario mental. Sin embargo, la vida me tenía preparados otros caminos para recorrer y nuevos aprendizajes. Las cosas se han ido dando y, aunque suene arrogante, yo a mi edad quiero llegar a todas partes.

---

## TEJIENDO TERRITORIO PARA LA PAZ

---

Claudia Milena Giraldo Gómez: Contadora pública  
Directora y fundadora de Tejipaz «Tejiendo Territorio para la Paz»  
<https://tejipaz.org/>

**AUTORA**

Claudia Elena Lukau Quintero

## Tejiendo Territorio para la Paz

*No exportemos café verde, exportemos café tostado  
o vendamos un rico café ya preparado.*

CLAUDIA MILENA GIRALDO

**G**ranada, un municipio de la zona Embalses del Oriente antioqueño y ubicado a 77 km de Medellín, posee pisos térmicos que van desde los 25 hasta los 13°C, con alturas hasta los 2600 m s. n. m., lo que permite desarrollar una amplia cultura agropecuaria. Un 45 % de su población es rural, aunque se ha reducido a la mitad debido al desplazamiento masivo causado por el conflicto armado. Es reconocida como una despensa agrícola y hace parte de los complejos hidroeléctricos más grandes del país, sin embargo, su población presenta altos niveles de pobreza. No obstante, Granada se caracteriza hoy en día por su tejido social, factor que le ha permitido ser resiliente ante los estragos de la guerra. Allí se asientan varios tipos de organizaciones como juntas de acción comunal, organizaciones productivas, religiosas, culturales, artísticas, deportivas y de víctimas. Además, se dan prácticas solidarias que van desde el convite comunitario hasta el cooperativismo; gracias a esto se ha consolidado la Cooperativa Granada (Coogranada) y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Creafam. Todas estas entidades han hecho este territorio fuerte ante cualquier adversidad.

Tejipaz surgió de un grupo de personas que un día soñaron crear procesos productivos distintos a los ya conocidos. No contaban con capital, pero sí con el talento humano formado en diferentes áreas del saber y con la participación de campesinos y desplazados que buscaban el restablecimiento de sus derechos como víctimas del conflicto armado. Estos emprendedores buscan aportar a la sostenibilidad de las poblaciones vulnerables, creen en la igualdad, las oportunidades, el respeto, la confianza y la solidaridad, con la firme convicción de que el campo es la mayor oportunidad de crecimiento para el país. Su filosofía es «desde el ser para poder hacer» como pilar para transformar la comunidad desde adentro hacia fuera, un pilar a través del cual se desarrollen procesos autosostenibles, y en el cual el valor agregado sea la transformación de los productos del municipio. Esta empresa se puso al servicio de la comunidad para



ser un punto de apoyo que, desde la cooperación, trabaje y fortalezca la memoria para la no repetición del conflicto armado, la construcción del municipio y el sueño de llamado «casa de todos».

Para el 2025 se proyectan como una organización consolidada, reconocida a nivel regional, nacional y con proyección al ámbito internacionalización, aportando al desarrollo económico de las comunidades rurales y la población en general como una entidad dinámica y líder en gestión de recursos y ejecución de proyectos de manera proactiva, con valores como compromiso, confianza, honestidad, respeto, responsabilidad, transparencia y equidad.

Cuenta la directora que el primer acercamiento que tuvieron con el mercado externo fue a través de un colombiano que conoció desde el exterior la historia de la organización. Él los invitó a viajar para participar en una rueda internacional de países hispanos, organizada por la Cámara de Comercio de Washington D. C. en el 2016. Al regresar a Colombia, los directores de Tejipaz quisieron fortalecer los conocimientos en comercio exterior y se acercaron a ProColombia, entidad que los remitió al consultorio que trabaja en alianza con la CCOA y la UCO.

La empresa exporta café; la calidad es su ventaja competitiva. Cuenta asimismo con otros productos como panela, galletas, alfajores, dulces de la región y verduras frescas, lo que contribuye al desarrollo económico, al arraigo de sus tierras y costumbres, y a devolverle la dignidad al campo. Tejipaz crea lazos para fortalecer la economía local y el proyecto de comercio justo, uno que le permita vender sus productos a mejores precios y mayor rentabilidad.

Para Tejipaz la internacionalización es la oportunidad de llevar sus productos a cualquier lugar del mundo. Este proceso ha sido una aventura y un disfrute, nos ha permitido conocer cosas nuevas, explorar lo desconocido, abrirnos a nuevas oportunidades, encontrarnos con seres humanos maravillosos, entender que los lenguajes no son barreras. Hay un idioma universal que es el amor y el lenguaje de señas; cuando el ser humano se enfrenta a la incapacidad de comunicación verbal, recurre a otras conexiones para buscar puntos de encuentro y entender que se nace para trabajar en equipo y donde todos puedan ganar. Uno de los logros más importantes es la internacionalización de la mente de los asociados, lo que ha permitido adelantar muchos proyectos. También, hemos encontrado algunos obstáculos como la tramitología y el entendimiento de las diferencias culturales.

Actualmente la empresa se encuentra incursionando en el mercado americano gracias a varios amigos que le ayudan en el proceso por facilidades de proximidad y logística. Ha tenido acercamientos con el mercado europeo; considera que estos países comparten la filosofía de la empresa, ya que buscan la protección de los derechos humanos, el respeto por el medio ambiente, la mujer y la lucha constante por un comercio consciente y justo. Se proyecta en un futuro no muy lejano como una compañía con presencia comercial en Holanda y que dicho mercado sea atendido por los hijos de los productores.

Cuando se va a escoger un mercado para colocar los productos o servicios, es necesario considerar la filosofía de la empresa, el enfoque que tiene, hacia dónde se dirige, el público objetivo, las necesidades, los limitantes que posee (ya por capacidad productiva, ya por ubicación), las tendencias de consumo en el mercado meta y los requisitos de ingreso a dichos lugares. Tejipaz considera que las empresas se deben enfocar en aquellos mercados donde sus productos presenten una propuesta de valor diferente a la que ya existe, y donde se genere inquietud, ganas de aprender e inspiración para mejorar. Los factores que Tejipaz evaluó para la selección de los mercados donde han llevado sus productos son, por ejemplo, la cultura, la tradición de consumo, las tendencias y que todo ello fuera compatible con la filosofía de la empresa. Si una empresa planea ingresar a varios mercados de manera simultánea, deberá contar con un buen equipo de trabajo, acompañamiento de entidades de apoyo, un conocimiento a fondo de los elementos económicos, culturales y políticos del país a penetrar, entre otros. Tejipaz prefiere ir de uno en uno, paso a paso, mientras afianza los conocimientos, ya que cada mercado tiene normas y exigencias diferentes, lo que puede generar obstáculos a la hora de exportar.

Algunos aprendizajes obtenidos en este proceso han sido la interacción con diferentes culturas y tradiciones, conocer la forma como se hacen los negocios, valorar la riqueza que tiene Colombia, disfrutar lo que se siente ver los productos del pueblo en otros lugares del mundo; la disciplina y las ganas de hacer las cosas. Donde quiera que uno vaya siempre encontrará manos amigas que nos apoyan. Hemos aprendido a tener oídos sordos para los que dicen que no se puede, que no es viable, entender que siempre hay una salida y no darse por vencido en el primer intento, como dijo Walt Disney: «Si puedes soñarlo puedes hacerlo».

La empresa cuenta con el certificado de exportación otorgado por la Federación Nacional de Cafeteros. En el mercado nacional, Tejipaz protege su marca con registro y asesoría jurídica legal, y en un futuro próximo le gustaría protegerla a nivel internacional.

Tras el periodo de cuarentena decretado por la propagación del covid-19, la empresa ha tenido que reinventarse, pasando de la especialidad en la línea de café a productos frescos de la huerta, plantas medicinales y frutales. La apertura al cambio les ha permitido ver las dificultades como oportunidades, capacidad de innovar y transformar. Pero el proyecto de exportar no ha sido abandonado; Tejipaz tiene el firme propósito de reanudarlo. Lo más importante es insistir, persistir y nunca desistir.

Para finalizar, quiero compartir esta frase de Manuel Belgrano: «Los países civilizados no exportan materia prima sin antes transformarla localmente, de lo contrario, estarían creando ocupación en el país comprador y desocupación en el país proveedor». Por eso creemos que no debemos exportar café verde, vamos a exportar café tostado o un rico café ya preparado.

---

## VIPAG CONSULTORES S. A. S.

---

Vicente Parra: Filósofo y docente empresarial con 30 años de experiencia en el sector empresarial. Exporta servicios de capacitación en el desarrollo humano a través de la metodología 5S.

### AUTORA

Yeny Paola Duque Castaño

## VIPAG Consultores S. A. S.: la filosofía orientada al desarrollo humano

*El proceso de internacionalización ha sido una experiencia interesante que permite romper el paradigma del trabajo local y extenderse a otros mercados. Esto, sin duda, abre un horizonte de posibilidades.*

VICENTE PARRA

### Contextualización

VIPAG Consultores S. A. S., una pequeña empresa fundada por Vicente Parra en el 2000, nació a partir de la trayectoria y experiencia de su actual dueño, quien por más de 30 años se ha dedicado de manera independiente a educar y capacitar al sector empresarial con un enfoque basado en el desarrollo humano, a través de la metodología «5S».

Con el correr de los años, la demanda de los servicios prestados por VIPAG empezó a crecer y a popularizarse con rapidez. Tal fue el crecimiento de la misma, que el dinamismo del mercado exigió a Vicente Parra, su fundador, la constitución de una sociedad por acciones simplificadas para formalizar la prestación de sus servicios y poder llegar a diferentes industrias, especialmente a la compañía Cementos Argos, impactando la calidad de vida de todos sus colaboradores para maximizar la eficiencia y productividad de la organización.

En el 2015, VIPAG se trasladó al Oriente antioqueño y dio continuidad a la prestación de sus servicios, esta vez con un enfoque de internacionalización. Por esto, acudió a la CCOA para actualizar su registro y vincularse a los procesos del Consultorio de comercio exterior, en alianza con la UCO y ProColombia. A partir de ese momento inició la exportación de sus servicios a países como Panamá, República Dominicana, Haití, Puerto Rico y Honduras.

Servicio basado en la metodología 5S.

Esta filosofía de origen japonés está basada en 5 acciones o 5S (por su concepto en japonés) (Guachisaca, Caiche y Montalvo, s. f.):

- *Seleccionar (seiri)*: se trata de separar las cosas que no sirven de aquellas que sí son funcionales, para eliminarlas o facilitarlas a quienes realmente puedan hacer uso de ellas.

- *Ordenar (seiton)*: esta acción está en sintonía con la anterior, de manera que las cosas que realmente se necesitan puedan adecuarse y ubicarse en un lugar de fácil acceso para el momento que se requieran.
- *Limpiar (seiso)*: no solo se enfoca en evitar la suciedad y la mugre, sino también en tener espacios adecuados que permitan mayor armonía y desempeño.
- *Estandarizar (seiketsu)*: busca que los procesos estén alineados y puedan tener mayor trazabilidad y control. Para ello, es importante que cada paso siga una secuencia que debe estar documentada y estructurada.
- *Autodisciplina (shitsuke)*: recopila las demás acciones y busca que se generen hábitos positivos partiendo de la implementación y propendiendo por un mejor desempeño y calidad.

Partiendo de estas acciones o conceptos, la metodología busca aplicar una herramienta a diferentes contextos con el objetivo de facilitarle la vida a las personas mediante el uso eficiente de espacios, disminución de errores o accidentes, hábitos de mejora continua y mayor armonía del individuo con el entorno en el que se encuentra (Dorbessan, 2006).

Este modelo, aplicado por VIPAG Consultores, está ajustado al desarrollo humano con un toque filosófico que incorpora, a partir de su profesión de base, su fundador. El servicio de esta firma no se limita, como tal, a la implementación de la metodología, sino que se enfoca en el factor humano, es decir, en los colaboradores de las organizaciones. De este modo se crean ambientes laborales productivos y eficientes mediante estrategias vivenciales que le ayudan al individuo a tener mayor armonía con sí mismo y con el entorno en el que se encuentra, lo que aporta a un mejor desempeño profesional y laboral.

### **Estrategias para la internacionalización**

Para Vicente Parra, el proceso de internacionalización ha sido una experiencia interesante que permite romper el paradigma del trabajo local y extenderse a otros mercados. Esto, sin duda, abre un horizonte de posibilidades que se ha desarrollado a partir del relacionamiento nacional, posibilitando la implementación de la metodología 5 S con un enfoque filosófico en todos los países donde la empresa tiene presencia.

A partir de esta experiencia, otras empresas se han sumado a la demanda de tales servicios, mismas que, basadas en el éxito y las referencias positivas, han sido partícipes de dichos programas vivenciales en países como Panamá, República Dominicana, Haití, Puerto Rico y Honduras.

Este posicionamiento ha sido posible por la trayectoria y calidad del servicio ofrecidos por VIPAG Consultores, una empresa que tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades y requerimientos del cliente con propuestas innovadoras y competitivas. Como ejemplo de ello, se puede resaltar la estrategia de apertura que emplean para cautivar a sus clientes, la cual se fundamenta en el contacto directo y con capacitaciones vivenciales que permiten mostrar el servicio a partir de la experiencia. Como valor agregado, cuando el servicio traspasa las fronteras, los facilitadores dejan a un lado la idiosincrasia propia y adoptan la cultura y costumbres del país anfitrión.

### **Lecciones aprendidas**

Cuando VIPAG Consultores elaboró el contrato para prestar su servicio en el exterior, no tuvo en cuenta la legislación del país destino en lo que se refiere al pago de impuestos. De modo que estipuló un precio con el cliente en el que no estaban incluidas las deducciones establecidas por dicha legislación, y, adicionalmente, obvió la política cambiaria. Estos factores incrementaron los costos de operación, los cuales debieron ser asumidos por la empresa consultora para dar cumplimiento a la negociación pactada, aunque finalmente la utilidad resultó afectada.

Como reflexión y ante este caso, lo recomendable es efectuar un estudio previo detallado sobre la legislación y normatividad del mercado externo, así como un análisis de la política cambiaria que regula el reintegro de divisas para que los costos del producto o el servicio exportado sean rentables y sostenibles.

### **Recomendaciones para futuros exportadores**

La calidad del producto o servicio debe sobresalir sobre los demás aspectos del proceso. Debe ser exclusivo y gozar de factores diferenciadores que resalten la participación en un mercado objetivo, sin desconocer que existen en el entorno

diferentes ofertas que aumentan el desafío de ser competitivos. En ese caso, es necesario analizar a los oferentes de la misma industria para hacerse a un referente y fortalecer el valor agregado que otorgará el posicionamiento mercantil.

En cuanto a la apertura de mercado, lo mejor es explorar y generar gradualmente alternativas complementarias sin perder el foco, es decir, apelando a otros mercados sin alejarse de aquel en el que está presente.

Si bien la internacionalización requiere de sumo esfuerzo, pueden generarse ganancias y rentabilidad superiores (incluso el doble en comparación con el mercado nacional) si se cumplen los protocolos correspondientes; he allí la importancia de enfocarse en las exportaciones.

### **Metas a largo plazo**

Según Vicente, la idea es llegar al mundo entero con VIPAG Consultores, aunque actualmente están enfocados en Centroamérica a través de plataformas virtuales que han desarrollado a raíz de la coyuntura del covid-19. Por otra parte, y con el fin de alcanzar su objetivo, continúan trabajando en una alianza estratégica con una organización internacional constituida por una red de facilitadores con presencia en al menos 50 países, ruta que podría generarles mayor cobertura de la demanda y ahorros significativos en el montaje de infraestructura e inversiones que no necesariamente aportan valor.



---

## BEST FRUIT S. A. S.

---

Eliana García: Administradora de empresas

Dueña y fundadora

Exporta: pulpa de frutas exóticas con hierbas aromáticas.

**AUTORA**

Yeny Paola Duque Castaño

## Best Fruit S. A. S.: las ideas surgen en momentos de crisis

*Un comentario fue la dinamita que detonó algo en mí para crear una empresa del sector de alimentos.*

ELIANA GARCÍA

### Contextualización

**E**liana García, fundadora y dueña de Best Fruit S. A. S., tuvo la gran idea de crear su propia empresa de pulpas de frutas cuando se quedó desempleada después de trabajar por más de 15 años para otra organización. A partir de ese momento comenzó a investigar y pensar cómo daría inicio a su emprendimiento.

Un día su hija le contó que un exportador de flores le había dicho que las frutas colombianas eran muy apetecidas por el mercado europeo. Ese comentario fue la dinamita que detonó en la empresaria la gran curiosidad hacia este sector de alimentos, y a partir de entonces surgió una búsqueda incansable por lograr su objetivo.

En medio de sus investigaciones, llegó al Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), donde aprendió diferentes preparaciones de fruta. Posteriormente se inscribió a la convocatoria del Fondo Emprender e inició la construcción de una nueva propuesta que la llevó a ser merecedora del premio para la ejecución de su proyecto. En el proceso tuvo la oportunidad de contactar a la CCOA, y a través del Consultorio de comercio exterior, en alianza con la UCO y ProColombia, le fue posible conocer todos los requisitos para llevar sus productos al exterior.

En la actualidad Best Fruit S. A. S. ha traspasado fronteras, llegando a la ciudad de Miami, en Estados Unidos, con pulpas de frutas exóticas 100 % naturales que, adicionalmente, son combinadas con hierbas aromáticas.

### ¿Cómo llegó al mercado estadounidense?

Al principio la empresa efectuó sus exportaciones a través de una comercializadora. Luego la constituyó legalmente como Best Fruit S. A. S. y

obtuvo el registro del Invima, garantizando la inocuidad y buenas prácticas en la producción de alimentos. Con la ayuda del Consultorio de comercio exterior, realizó una matriz de mercados para identificar qué países eran potenciales para dichos productos, y estableció que era Estados Unidos.

Desde ese momento, Eliana empezó a trabajar en los requisitos necesarios para exportar y se vio en la necesidad de obtener la certificación de la FDA, que podría considerarse como el homólogo del Invima en Colombia. Después de dar cumplimiento a estos requisitos, la empresa inició un trabajo comercial con ProColombia, y gracias a su participación en ferias internacionales y macro ruedas, sus productos se han dado a conocer y han llegado a potenciales clientes.

### Enseñanzas del proceso

Eliana García resalta la importancia de tener un equipo de trabajo calificado y capacitado, un equipo que tenga conocimiento del mercado, de los proveedores y de la normativa. Esas características permiten cumplir los requisitos legales y las necesidades del cliente, ya que, en medio de su proceso de internacionalización, y por desconocimiento de los proveedores, tuvo inconvenientes con las etiquetas de los productos; al momento de adherirlas a las bolsas, se despegaron y la tinta se regó.

Situaciones como estas son frecuentes al momento de construir y ejecutar un proyecto de internacionalización. Es por eso que las empresas deben ser muy cuidadosas a la hora de seleccionar un proveedor de insumos y materia prima, ya que por un mal proceso se puede perder un cliente, un mercado o incluso la posibilidad de seguir exportando.

Por otra parte, se puede resaltar el aprendizaje obtenido a partir de un sueño, y cómo este se puede lograr, siempre y cuando se tenga disciplina, se consigan aliados estratégicos y se busque la ayuda de instituciones que vayan en sintonía con los emprendimientos.

Este mismo proceso aplica para la consecución de los clientes. Primero se debe buscar un país objetivo, conocer su legislación, cultura y costumbres, para permanecer y estabilizarse en este. Luego se pueden abrir otras posibilidades, a medida que se vaya creciendo y se adquiera la experiencia necesaria para incursionar en otros mercados.

### **El valor agregado**

Uno de los factores diferenciadores de Best Fruit S. A. S. es que la transformación de sus productos es 100 % natural, mediante la combinación de frutas con hierbas aromáticas que pueden tener diferentes usos. Este factor facilita la preparación para aquellas personas que no cuentan con el tiempo suficiente para la elaboración de sus alimentos.

Estos procesos han hecho que los productos sean más atractivos y tengan mayor aceptación a nivel internacional, pues cada vez las personas son más conscientes de la alimentación saludable. Por lo tanto, su consumo se enfoca hacia estos bienes, que representan una oportunidad para la empresa en mención y, en general, para el sector de alimentos.

---

## PANTHER FILMS S. A. S.

---

Cristian Martínez: Publicista con más de 25 años de experiencia en el área audiovisual.

Luisa Álvarez: diseñadora gráfica con más de seis años de experiencia en diseño.

Dueños y fundadores de la empresa

Exporta: *stop motion*, animaciones 2D y 3D

### AUTORA

Yeny Paola Duque Castaño

## Panther Films S. A. S.: el sector audiovisual es un mercado por explorar

**P**anther Films nació en el 2014 de la mano de Cristian Martínez, un publicista con más de 25 años de experiencia en el área audiovisual y que actualmente funge como director de la empresa, y de Luisa Álvarez, diseñadora gráfica y productora interna. La idea surgió con el fin de producir *stop motion*. Sin embargo, la demanda de los clientes los llevó a incursionar en las animaciones 2D y 3D, pues vieron la posibilidad de crear diferentes productos. De allí surgió la serie llamada *Garu Ponki*, misma con la que se han dado a conocer a nivel nacional, y con la que ganaron el premio Crea Digital del Ministerio de Cultura en el 2017.

Estos emprendedores han diseñado comerciales para reconocidas compañías y marcas como Doritos, caso en el cual su producción audiovisual apareció en el *Super Bowl*, el más importante evento deportivo de la National Football League que se celebra cada año en Estados Unidos. Otra de sus producciones fue diseñada para promocionar un nuevo sabor de la natilla Maizena.

En este proceso, Panther Films ha recibido el apoyo de un productor de Hollywood que ha participado en la producción de películas como *Narnia*, *Las crónicas de Riddick*, *Rápido y furioso*, entre otras, y con quien han podido ingresar al mercado estadounidense con diferentes servicios.

### *Stop motion* y animaciones 2D y 3D

El *stop motion* es una técnica que consiste en hacer fotografías de objetos, cambiando sutilmente la posición y ubicación del mismo para que al reproducirse de forma continua se genere una ilusión de movimiento. Es considerada una técnica de animación en estado puro, en la cual el desplazamiento de cada artículo se hace de forma manual (Río y Arias, 2015). Por otro lado, la animación 2D o bidimensional, hace referencia a objetos y personajes creados en espacios que solo tienen ancho y alto. Esta técnica es utilizada para crear video juegos, videos y películas animadas (Gallardo, 2011). Por su parte, la animación 3D o tridimensional es un proceso mediante el cual se puede dar movimiento a objetos inanimados que, con la aplicación de la técnica, pueden desplazarse y girarse,

generando la ilusión de que se mueven por sí mismos. Este tipo de procesos han sido utilizados en reconocidas películas como *Avatar*, *Piratas del Caribe*, *El señor de los anillos*, entre otras (Santillán y Andrés, 2014).

### Los mercados y la estrategia

El proceso de internacionalización de Panther Films ha sido posible por la intermediación de un productor de Hollywood. Por su parte, las embajadas colombianas en India, Canadá e Israel, han jugado un papel fundamental para que la empresa obtenga mayor información y relacionamiento con industrias potenciales para la demanda de los servicios.

Un factor elemental en este proceso de consecución de clientes es el análisis de las empresas que podrían demandar sus servicios. Lo que hace Panther Films es estudiarlas previamente, verificar si son organizaciones registradas ante alguna entidad pública, y validar la seriedad y solvencia económica que gozan a la hora de requerir productos o servicios.

### Ventaja competitiva

Panther Films ha sido catalogada por sus clientes como un aliado estratégico con servicios de alta calidad y precios competitivos que favorecen el clima de los negocios a nivel internacional. Estas variables, sumadas a la facilidad de exportar servicios, garantizan la conquista de mercados externos que, de alguna manera, implican investigación, acercamiento entre las partes y relacionamiento directo con los clientes para hacer más efectivas las negociaciones.

### Operaciones actuales

En la actualidad la compañía trabaja en una estrategia de coproducción con otras empresas, y de este modo lograr que el mismo servicio sea desarrollado en parte por el proveedor en Colombia y en parte por un aliado estratégico en cualquier lugar del mundo. En este caso, ambos se benefician de la utilidad, se genera crecimiento y se responde a la necesidad del mercado sin efectuar grandes inversiones.

Por otra parte, Panther Films le apuesta a abrir, en alianza con una compañía de la India, una sede propia en Berlín. En el caso de Canadá, también hay propuestas de tener presencialidad comercial, apoyados del Gobierno local, beneficios y alianzas para las empresas dedicadas a los servicios audiovisuales y la creación digital.



---

## COMERCIALIZADORA CIMA S. A. S.

---

Orlando Arias

Aníbal Duque

Pedro Duque

Edwin Quintero

Nicolás Jaramillo

Manuela Arroyave

Walter Jaramillo

Fabio Urrea

Omaira Uribe

Dueños de la sociedad

Exporta: hortensias

**AUTORA**

Yeny Paola Duque Castaño

## Comercializadora CIMA S. A. S.: de una escuela campesina a una exportadora de hortensias

*Frente a las dificultades para vender hortensias, surgió la posibilidad de convertirnos en comercializadora internacional.*

### Contextualización

En noviembre del 2016, un docente del municipio de Marinilla convocó a la comunidad de la vereda Cimarronas, con el fin de hacerlos partícipes del programa Escuela Campesina, liderado por la Secretaría de Agricultura. Inicialmente, surgió un conversatorio sobre diferentes problemáticas evidenciadas por los productores agrícolas en materia ambiental, productiva y de comercialización de sus productos.

En el 2017 se logró consolidar la Asociación de Productores de la Vereda Cimarronas (Asprocim), integrada por productores que, en su mayoría, se dedicaban a cultivar hortensias, y que manifestaban cierta dificultad para su comercialización en razón a los bajos precios del mercado. Ante esta situación, surgió la propuesta de constituir una comercializadora que, inicialmente, se enfocaría en cumplir los requisitos establecidos por el ICA para obtener el registro propio de los predios exportadores de hortensia, y, posteriormente, registrarse ante la CCOA y otras entidades.

Para el 2018, la comercializadora inició operaciones fortaleciendo aspectos administrativos, organizacionales y gerenciales, y se consolidó un contacto en Florida, Estados Unidos, para comenzar a exportar; así inició el proceso de internacionalización de la empresa.

La exportación de hortensias pudo llevarse a cabo gracias a algunos acercamientos con el cliente de Florida, a quien se le ha garantizado alta calidad y buenas prácticas agrícolas (BPA). También ha sido vital el apoyo de entidades públicas y privadas como la CCOA y ProColombia, pues estas cuentan con bases de datos con potenciales clientes en el exterior y matrices de mercado que se convierten en estrategias para identificar oportunidades en otros países y hacer lectura de determinados factores y aspectos normativos, logísticos y políticos a tener en cuenta.

## Aprendizajes durante el proceso

Durante este proceso de constitución e internacionalización de la comercializadora CIMA, han surgido diversos aprendizajes. Desde el momento mismo en que esta decidió congregar a la comunidad rural para conformar legalmente una empresa, inició un proceso administrativo poco estructurado y con conocimientos empíricos. Sin embargo, CIMA ha sabido atender la dinámica del mercado nacional e internacional, así como sus componentes de funcionamiento, cumpliendo con los trámites y los documentos necesarios para la exportación, documentos que pueden resultar confusos cuando se trata, por ejemplo, de cumplir procedimientos de aduanas y obtener los certificados del ICA.

## Perspectivas

Actualmente, la comercializadora se encuentra incursionando en el mercado estadounidense. Se ha trazado como meta a corto o mediano plazo exportar hacia Europa, pues allí hay mejores oportunidades en lo referente a precios de compra. De igual modo, CIMA piensa hacerse a un aliado estratégico en sus países destino, pues de esa manera logrará entender mejor la dinámica local y hacer ajustes en los envíos, fortaleciendo el relacionamiento directo y generando vínculos de confianza entre las partes.

---

## LA CAMPIÑA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS S. A. S.

---

Róbinson Alexander Devia González: humanista, fundador y dueño de la empresa.  
Exporta: huevos de codorniz procesados

**AUTORA**

Yeny Paola Duque Castaño

## La Campiña Internacional de Alimentos S.A.S.: un problema como oportunidad

*En el proceso de exportación debe tenerse un alto umbral del fracaso, es decir, no hay que tirar la toalla al primer tropiezo; debe primar el optimismo.*

RÓBINSON DEVIA G.

La Campiña Internacional de Alimentos nació con el propósito de resolver un problema esencial del consumidor de huevos de codorniz: pelarlo. Esta tarea puede convertirse en una labor engorrosa y compleja, tal y como lo afirma Róbinson Devia, fundador y dueño de la empresa. Él buscó la forma de facilitarle la vida al usuario entregando los huevos de codorniz listos y procesados. Con esta visión, logró establecer un contacto en Miami con el que pudo consolidar la primera exportación; en ese trasegar, sucedieron una cantidad de acontecimientos que se han convertido en el *know-how*, un conocimiento que ha fortalecido a la compañía y le ha permitido permanecer en el mercado estadounidense mientras se enfoca en países como México, Chile y Panamá.

### Lecciones aprendidas

El proceso de internacionalización de La Campiña Internacional de Alimentos parte de un acontecimiento que, en su momento, fue visto como una experiencia negativa, pero que hoy refleja el empoderamiento de personas que no se vencen ante la adversidad. A continuación, la historia contada por el señor Devia:

Alguna vez estaba en la casa y llegó mi concuñado, que produce huevos de codorniz crudos, y me dijo que había alguien en Estados Unidos que estaba pidiendo huevos procesados, listos para consumir. Yo le pregunté que eso cómo era, y él me respondió que era muy fácil: «Tú lo cocinas, lo metes a una bolsa, lo llevas al aeropuerto y lo exportas. El precio lo pagan superbién, de 3 a 4 veces», me dijo. Yo no le pregunté a nadie. Con esa asesoría me dije: «Voy a experimentar». Compré una empacadora pequeña y dije: «Si el negocio no sale, pierdo poca plata».

Así que me contacté con el comprador en Estados Unidos. Me dijo que necesitaba 200 kilogramos de huevos de codorniz. Yo saqué cuentas, pedí los huevos y empecé a hacer la producción. Cociné los primeros huevos y al pelarlos en la maquinita se empezaron a partir. Seguí con el proceso; aunque estaba un poco temeroso, el cliente en Estados Unidos me dijo que no me preocupara, que él me iba a sacar un certificado para dar fe de que el negocio era serio, y me lo envió. Me dirigí al aeropuerto, donde estaba el bróker del cliente. Él me dio una lista de requisitos y empecé a mirar cuáles cumplía y cuáles no. Me encontré que requería el USDA, un registro en el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. No sabía cómo realizarlo, así que entré a internet y lo diligencié. Seguí, cumplí los requisitos y llevé los documentos a la Agencia de Aduanas, donde me informaron que ya estaba listo. Pregunté si podía comenzar la fabricación, y me dijeron que, si al lunes tenía el producto, lo mandaban a dicho país. Empecé la producción de los 200 kilos de huevos de codorniz. Al lunes siguiente llamé a la agencia para decir que ya estaba listo, pero me respondieron que faltaba un documento: el registro del ICA. Me comuniqué con ellos y me preguntaron que si tenía el certificado USDA. Les dije que sí, pero luego me preguntaron que si ya estaba inscrito en el Sistema de Información Sanitaria para Importación y Exportación de Productos Agrícolas y Pecuarios (SISPAP), donde se autorizan las exportaciones agropecuarias del país. Este trámite duraba 10 días. Pasó el tiempo, me comuniqué para validar si ya estaba listo y me respondieron que debía obtener el visto bueno del INVIMA. Me dirigí a esta institución y me dijeron que me daban el visto bueno si tenía la planta certificada. Como no la tenía, solicité el documento con los requisitos. Cuando revisé, no cumplía ni el 3 % de los lineamientos; mejor dicho, no tenía nada. Después de todo, me dediqué a cumplir los requisitos y logré la certificación del INVIMA, y por consiguiente la del FDA en Estados Unidos. Así pude continuar el proceso hasta realizar el envío de los huevos de codorniz procesados.

### Reflexión de la historia:

- Fue más fácil expedir un registro en Estados Unidos que en Colombia, aun teniendo un factor limitante como el inglés.
- En Colombia, antes de iniciar una exportación, es necesario validar los requisitos antes de comprometerse o hacer una negociación.

- No conocía nada del proceso de exportación, así que no tenía prejuicios ni mitos ante este proceso. Por eso pude comprobar que las barreras son mentales.
- Se deben conseguir aliados estratégicos como el Consultorio de Comercio Exterior, que brinda un acompañamiento profesional y ayuda a perfeccionar los procesos.
- Debe tenerse un alto umbral del fracaso, es decir, no hay que tirar la toalla al primer tropiezo; debe primar el optimismo.
- Es importante hacer una preselección de mercados para identificar cuál es el potencial de acuerdo a algunas variables y características.

### **Estrategias para la internacionalización**

La internacionalización es ese proceso que le permite a las empresas, primero, expandir su visión del mercado, es decir, no quedarse en el contexto nacional; y segundo, conseguir mejores precios para los productos, y por ende mayor utilidad, al ingresar a otros mercados.

Exportar es apenas una parte del proceso de internacionalización. Hay que conocer el mercado que se quiere alcanzar, y no solo llegar a él, sino mantenerse y posicionarse. Por consiguiente, es una oportunidad que tienen los emprendedores y empresarios del país para que la economía de las compañías y la nación puedan crecer.

En este recorrido hay un mito que debe romperse y que está muy arraigado en el empresario: creer que exportar es una tarea difícil.

Estratégicamente hablando, es indispensable analizar cuál es el país que más consume el producto, cuáles son las condiciones de entrada, los costos y precios en ese mercado, ya que no es competitivo ingresar a otro país con precios superiores a los del entorno local.

### **Recomendaciones para futuros exportadores**

Iniciar un proceso de internacionalización implica conocer y realizar diferentes trámites, registrarse ante diferentes organismos, tener claridad de todo el proceso de exportación por los diferentes modos de transporte y los desafíos logísticos que implican ambos países.

En cuanto a la apertura del mercado, Róbinson Devia le recomienda a cualquier empresario tener contacto directo con el país al que quiere llegar. Él lo llama el proceso de «maletear», que significa agarrar la maleta y viajar al mercado objetivo, hablar con las personas, mirarlas a los ojos y mostrar el producto. Esta estrategia le ha funcionado y le ha permitido a La Campiña Internacional de Alimentos llegar a los mercados en los que actualmente se encuentran incursionando, porque, como lo expresa Devia, las ruedas de negocios a veces se vuelven protocolarias. Él considera que en cuatro minutos, que es el tiempo que dura una cita con cada cliente, es difícil concretar un negocio, pues escasamente hay tiempo para presentar el producto y resolver inquietudes del potencial comprador. De hecho, Róbinson considera que a este tipo de eventos a veces va gente por pasear o porque son delegados de empresas, razón por la cual no tienen la capacidad de tomar decisiones.

En esta misma línea, y con respecto al ingreso a varios mercados de forma simultánea, el empresario recomienda fortalecer el proceso con el primer cliente internacional. Luego de esa experiencia, es posible que haya mejor conocimiento del reto de la internacionalización. Partiendo de ese ejercicio, un emprendedor puede empezar a visualizar otro mercado mediante estudios y análisis que permitan visualizar los beneficios y aspectos a tener en cuenta para llegar a este.

### Metas a largo plazo

Una de las metas a largo plazo de La Campiña Internacional de Alimentos, es llegar a tener un proceso de producción y comercialización del producto a gran escala, así como adquirir maquinaria tecnificada que permita, por un lado, vaciar los huevos crudos, y, por otro lado, sacarlos empacados. Sería un proceso totalmente automatizado para una producción de dos toneladas por hora, con el fin tener capacidad de respuesta para un mercado como el norteamericano.

De igual modo, esta empresa quiere conquistar el mercado europeo, en especial el alemán, y por supuesto el continente americano comenzando por países como Chile, México y Panamá. Aparte de eso, esta empresa pretende diversificar sus productos; por eso se llama La Campiña Internacional de Alimentos, porque quiere potenciar varios productos del campo colombiano.



---

## VERDEEX S. A. S.

---

Yuly Andrea Castaño Rendón

Gloria Isabel Castaño Rendón

Exporta: aguacates

[www.verdeex.com](http://www.verdeex.com)

**AUTORA**

Claudia Elena Lukau Quintero

## Verdeex S. A. S.: aguacate y frutas exóticas de las montañas de Antioquia

Colombia es el cuarto productor de aguacate en el mundo con 54 000 hectáreas sembradas y una producción anual de 540 000 toneladas según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2019). Antioquia aporta el 13,6 % de la producción nacional de este producto, por lo que se ha convertido en un elemento importante para el desarrollo y la competitividad del sector agrícola. En las montañas antioqueñas crece el aguacate Hass, con ventajas productivas que radican en factores como el suelo, el clima y una época de floración que no se da en otros países exportadores. En estas tierras no solo crece el aguacate; son también un paraíso para las frutas exóticas. Por eso el país es, según ProColombia, el noveno proveedor del mundo en materia de frutas, mismas que tienen una calidad envidiable que las hace apetecibles por los mercados europeo y asiático.

Allí, en Antioquia, mayormente en la cordillera de los Andes, nació Verdeex, una compañía que describe el país como el sol que no para de brillar, un lugar de manos expertas que labran la tierra día tras día cuidando su terruño como la mayor riqueza natural y cosechando en él, además de diversidad de productos agrícolas de alta calidad, satisfacción y crecimiento para la región. Verdeex traspasa fronteras geográficas y entrega del campo para el mundo productos frescos y saludables hechos con amor y tesón. Su propósito es ser una despensa verde de Colombia para el mundo, con variedad de texturas, colores y sabores, y con alimentos producidos por manos pujantes y llenas de experiencias. Son manos que siembran en suelos fértiles, suelos adornados por los mejores climas y que producen durante los 365 días del año. Esta compañía surgió ante la necesidad de mejorar las condiciones de mercado del sector de las frutas, y establecer un canal para la comercialización de las mismas. Antes, por medio de una asociación, sus miembros se dedicaban a la venta de frutas en el mercado nacional, hasta que encontraron la oportunidad de exportar los productos, razón por la cual crearon, con la figura de empresa exportadora, a Verdeex. En el 2019 la empresa inició la exportación de aguacate hass, gulupa, granadilla, higo, maracuyá, limón, lulo, pitaya, tamarillo y uchuva, logrando a la fecha 70 envíos de exportación y un puesto entre los primeros 15 exportadores de aguacate hass de Colombia.

Para la empresa, la internacionalización es acceder a otros mercados y posicionar la marca en el extranjero. El proceso de colocar sus productos en el mercado externo ha implicado un estudio exhaustivo tanto de las condiciones de la fruta como del proceso de embalaje, los requisitos del producto para la exportación y el análisis minucioso de posibles mercados y clientes. Verdeex ha establecido alianzas con productores, empresas exportadoras y plantas empacadoras para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Actualmente incursiona en el mercado europeo, específicamente en Países Bajos, donde ha incrementado de manera considerable el consumo de frutas y verduras. A la fecha, la compañía trabaja en el proceso de certificación para exportar hacia Estados Unidos y Asia.

Verdeex le sugiere a toda empresa que, para seleccionar un país al que quiera llegar, debe primero hacer un estudio del mercado para conocer las tendencias de consumo, investigar los principales clientes y analizar estrategias comerciales. Asimismo, es importante validar que cada cliente cuente con buena puntuación y reputación de pago, y de esta manera no incurrir en riesgos de tipo comercial.

En la actualidad, la empresa dirige las exportaciones hacia Estados Unidos y países asiáticos, dado que estos están incrementados el consumo y sus precios son mejores que los del mercado europeo. Los factores que Verdeex tuvo en cuenta para seleccionar estos mercados fueron las tendencias de consumo, las facilidades de acceso, la logística internacional, el riesgo país y los acuerdos comerciales que tiene Colombia con el mundo. Ellos resaltan la necesidad de ingresar a varios mercados de manera simultánea, pues, en el caso de las frutas, los precios son estacionales y, por tanto, siempre hay que tener en cuenta un nuevo mercado para vender el producto y tener un margen de rentabilidad adecuado. Verdeex apeló a la exportación directa en razón a que cuenta con los usuarios aduaneros para exportación e importación, y con vistos buenos y certificaciones como empresa exportadora. De todas las estrategias que les han funcionado en el proceso de internacionalización, las más efectivas han sido establecer contacto con el cliente vía correo electrónico, participar en ferias nacionales e internacionales y crear perfiles en redes como LinkedIn.

Algunas limitaciones que ha encontrado Verdeex son: las regulaciones y protocolos existentes para la exportación a nuevos mercados. Las barreras existentes en el proceso de internacionalización hacen que, el proceso logístico sea más

complicado para conservar la cadena en frío. Adicionalmente, hay monopolios en los procesos de empaque y transporte, los cuales exigen a los empresarios cancelar de contado, afectando de manera considerable el flujo de caja.

Los aprendizajes obtenidos en el proceso de exportación son muchos. La empresa resalta, por citar un caso, la importancia de trabajar con el productor para hacer una trazabilidad de los procesos y lograr que los productos cumplan con las condiciones de calidad desde la siembra hasta su cosecha. En la planta, es necesario garantizar que las frutas sean clasificadas, se conserven a la temperatura adecuada y que el transporte asegure la cadena de frío para cumplir con las expectativas del mercado externo.

La ventaja competitiva de los productos de Verdeex está en la calidad de sus frutas y el compromiso social y ambiental que le imprime a la producción y exportación de cada kilogramo. La empresa proyecta a corto plazo construir una planta empacadora propia, que este certificada para exportar a mercados como el de Estados Unidos y Asia, así como, establecer una filial en Holanda y tener contacto directo con los clientes, ya que en este mercado se perciben oportunidades como la deshidratación o congelación de la fruta.

Verdeex se encuentra en el proceso de registro de su marca para protegerla. De igual modo cuenta con certificaciones a nivel nacional e internacional del ICA, Rainforest Alliance, Global Gap y Grasp.

---

## DISEVEN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA S. A. S.

---

Eliana Ramírez López, directora comercial

Diego Suarez Gómez, director de proyectos

Dueños y fundadores

[www.diseven.com.co](http://www.diseven.com.co)

Exporta: Dispositivos de automatización IoT.

[Diseven en YouTube](#)

**AUTORA**

Claudia Elena Lukau Quintero

## Diseven le apuesta a la exportación de servicios con innovación tecnológica

*Aplicamos el internet de las cosas para realizar tareas en diferentes industrias; una solución para hogares, oficinas y hoteles*

ELIANA RAMÍREZ LÓPEZ

DIEGO SUAREZ GÓMEZ

Colombia no solo exporta mercancías sino también servicios como turismo, servicios profesionales, consultorías, *call centers* y servicios tecnológicos, de investigación y desarrollo. Se trata de un país con oportunidades para el desarrollo y la comercialización de aplicaciones y programas informáticos, con disponibilidad y mano de obra de calificada. Y ya que los rangos salariales de los ingenieros de sistemas están de acuerdo al promedio de la región, este sigue siendo un país competitivo a nivel internacional.

Diseven Innovación Tecnológica S. A. S. nació en el 2012 en el Oriente antioqueño como una empresa que aplica el internet de las cosas (IoT) para realizar tareas en diferentes industrias, ofreciendo soluciones para hogares, oficinas, hoteles y otros establecimientos. Sus servicios garantizan que los usuarios no tengan que preocuparse por gastos excesivos de energía, y que los clientes gocen de comodidad, bienestar y seguridad. Su visión es ser una empresa de innovación tecnológica multinacional que desarrolle equipos para la automatización de sistemas completamente inalámbricos, con responsabilidad por los proyectos que emprenden, amor y pasión por el trabajo, compromiso con los clientes y cumplimiento en los negocios.

La historia de esta empresa comenzó cuando uno de sus socios, amante a la electrónica y los controles remotos, desarrolló y comercializó entre sus compañeros de trabajo y amigos un interruptor táctil. Tiempo después conoció a su socia, quien quedó encantada con el producto y decidió salir a venderlo. Entonces empezaron a llamarlo de varias compañías para desarrollar soluciones similares, y fue así como surgió la necesidad de formalizar la empresa para generar confianza a los clientes. Hoy por hoy, Diseven cuenta con distribuidores en otras ciudades del país e incluso en el mercado internacional.

Para Diseven, la internacionalización es comercializar servicios con valor agregado en otros países. El proceso de instalarse en el mercado externo inició con el interés de algunos clientes de Ecuador y México que deseaban adquirir sus dispositivos. De modo que envió a este último país una muestra sin valor comercial que permitió cerrar la primera venta de carácter internacional. Al no tener claro cómo realizar el proceso de exportación, sus socios se acercaron al Consultorio de Comercio Exterior que funciona en convenio con la CCOA y la UCO, donde encontraron los primeros pilares para exportar. Así mismo, asistieron a seminarios de internacionalización y, finalmente, acudieron a ProColombia. En el 2020 asistieron a una macro rueda de negocios, donde contactaron clientes de Guatemala, Costa Rica, Panamá y México.

Actualmente, Diseven está incursionando en México y Costa Rica con la exportación de dispositivos de automatización. No obstante, sus fundadores quisieran alcanzar varios mercados.

Diseven sugiere a las empresas que, antes de seleccionar un mercado internacional, adelantes una investigación de mercados para saber cómo se comporta allí un producto o servicio, y para analizar la competencia, los precios, la política, el tipo de gobierno, el régimen cambiario, entre otros aspectos.

Los factores que estos emprendedores han tenido en cuenta para elegir un mercado son: (1) la demanda de dispositivos tecnológicos, (2) los aranceles e impuestos dentro de ese mercado, (3) los tratados de libre comercio que tiene Colombia con dichos países, (4) la competencia, (5) los requisitos de ingreso como certificaciones de calidad y otras licencias, (6) las exigencias logísticas y (7) los costos de transporte. Diseven expresa que no es conveniente ingresar a varios mercados de manera simultánea, pues lo ideal es incursionar en un mercado y luego en otro. Este esquema de trabajo permite obtener mayores aprendizajes en razón a que cada país tiene diferentes condiciones económicas, políticas y sociales.

El método de entrada que esta compañía usó para ingresar al mercado externo fue la exportación directa. En este proceso, las estrategias más utilizadas han sido, por ejemplo, la participación en ferias y ruedas de negocio como la Macrorrueda 80 de ProColombia, así como anuncios publicitarios y vídeos sobre sus servicios de automatización en proyectos ya ejecutados.

En Colombia, Diseven no ha tenido limitaciones regulatorias; todo lo ha ido tramitando sin problemas. En otros países, en cambio, la barrera sustancial radica en las certificaciones de calidad que deben tener los productos y, en algunos casos, las homologaciones que terminan retrasando el proceso de exportación.

En este sentido, Diseven recomienda a los futuros exportadores investigar el mercado externo, costear de acuerdo a los términos de negociación internacional, entender la cantidad mínima de exportación, identificar la documentación requerida y la diversas formas de negociar.

La ventaja competitiva del servicio de esta compañía es que permite una rápida implementación y supone una tecnología inalámbrica en red que da pie para centralizar la información sin el uso de cables, lo que se traduce como bondades de simpleza y adaptabilidad a cualquier cambio. En el largo plazo, la firma pretende ser reconocida en el mercado nacional e internacional como uno de los mejores productores de dispositivos IoT. Su meta es conectar a internet, de manera simple y ágil, cualquier elemento, de modo que este sea controlado de manera remota; en suma, Diseven quiere ser la primera elección en el mercado.

Por lo pronto, esta compañía ha encontrado oportunidades considerables en su proceso de internacionalización, entre ellas el fortalecimiento de la compañía, el interés de clientes potenciales, el incremento de distribuidores y el aumento en las ventas.

Como marca, Diseven está registrada en la SIC y, a futuro, también se blindará en los países que está incursionando. Cuenta además con la certificación del Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE) otorgado por el Ministerio de Minas y Energías.

Con todo, el tiempo de cuarentena no ha sido fácil para ellos. No obstante, aprovechando la coyuntura, sus ingenieros de investigación y desarrollo diseñaron una solución para mitigar el contagio del covid-19; se trata de un panel para ascensores que no requiere contacto (*no touch*). Este dispositivo ha tenido tan buena acogida que muchos clientes interesados del exterior ya se han puesto en contacto con Diseven. Cabe resaltar que, durante este tiempo, la empresa ha logrado negociaciones internacionales, como el caso de una exportación de dispositivos de automatización a Costa Rica.



# 3.

---

## ¿LAS MICROEMPRESAS TAMBIÉN EXPORTAN? UN CASO DE ESTUDIO

---

*Hay que aprender a identificar las oportunidades y  
a reconocer la valía de los mercados inexplorados.*

JULIO NIETO

### AUTORA

Silvia Liliana Ceballos Ramírez  
Claudia Elena Lukau Quintero  
Yeny Paola Duque Castaño

277

PRODUCT

OF

COLOMBIA

La teoría económica señala que el comercio internacional permite incrementar la producción agregada, la especialización del aparato productivo en aquellos sectores en los que es más eficiente, generar ganancias, aumentar el poder adquisitivo y acceder a una mayor cantidad de productos a precios más bajos, lo que redundaría en bienestar y calidad de vida para los habitantes de un país. Sin embargo, también pueden existir perdedores en el juego del comercio; tal es el caso de las personas que trabajan en aquellos sectores que compiten con bienes importados, las cuales pueden ver reducidos sus salarios o incluso perder sus empleos.

Para que el comercio internacional fluya, deben existir por lo menos dos países con capacidad para comerciar, con diferencias de recursos que permitan el intercambio y con capacidad de pago para adquirir los bienes. De acuerdo con lo anterior, pueden destacarse los siguientes factores: a) posibilidad de que se dé el intercambio b) diferentes niveles de desarrollo entre los países c) movimiento físico de las mercancías y d) capacidad de pago. Sin embargo, hay que tener en cuenta la política comercial y los procesos logísticos que pueden entorpecer o posibilitar el negocio.

La política comercial puede entenderse como el conjunto de normas e instituciones que regulan el comercio exterior de bienes y servicios entre países. Para Cárdenas (2009) abarca el conjunto de instrumentos que los gobiernos implementan para regular e intervenir en el comercio exterior con diversos fines y objetivos. Esta puede resumirse básicamente en dos corrientes de pensamiento: el proteccionismo y el libremercado. El primero busca proteger la industria

nacional de la competencia externa, apelando para ello a instrumentos como los aranceles, subsidios a productores nacionales, cuotas de importación, restricción voluntaria a las exportaciones, exigencias de contenido nacional, compras estatales y barreras administrativas como trámites y requerimientos técnicos (Krugman, Obstfeld y Melitz, 2012). El libremercado es, en cambio, un modelo según el cual el Estado interviene en el mercado en una mínima proporción, dejando que éste se autorregule y asigne por sí mismo los recursos, y buscando que las trabas al comercio internacional disminuyan y que las empresas compitan (Hemphill, 1992), (Elnox, 2006).

La política comercial en Colombia, después de la década de los 70, se caracterizó por una disminución gradual del proteccionismo del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, y por los intentos de promocionar las exportaciones no tradicionales. Para Gallardo y Vallejo (2018), históricamente la política se ha enfocado sobre todo en controlar las importaciones; sin saberlo, se enfocaba de manera indirecta en controlar las exportaciones e impedir que surgieran otras. Para la Organización Mundial de Comercio (OMC) (2006), “hasta 1990, el objetivo de la política comercial de Colombia fue la racionalización de la estructura de la protección y de los incentivos ofrecidos a las exportaciones no tradicionales” (p. 22). Los objetivos de la política comercial colombiana, después de 1990, fueron “el aumento de la competitividad, la diversificación de la producción y la promoción de la integración en la economía mundial” (OMC, 2006, p. 22). Sin embargo, algunos autores como Trujillo y Posada (2006), y García, López, Montes y Esguerra (2014), indican que el proteccionismo aún se mantiene y que la apertura económica en realidad no se ha efectuado después de ese año. La que en efecto se dio, duró muy poco; la economía no se internacionalizó según lo esperado. Al menos hasta el 2012, el proteccionismo aumentó de manera sostenida, posiblemente a los niveles registrados en los años 50, los instrumentos arancelarios se han reducido y han sido sustituidos por una mayor utilización de barreras no arancelarias como método de protección.

José Darío Uribe Escobar (2019) expresa que hay dos indicadores que revelan el pobre desempeño del comercio exterior colombiano: el valor exportado e importado de bienes y servicios, mismo que ha permanecido estable (alrededor del 35 % del PIB), y la canasta exportadora, que consiste en bienes tradicionales

como el café, y, en los últimos 20 años, los bienes minero energéticos. Si comparamos el desempeño exportador del país con el de Corea del Sur y Chile, resulta todavía más evidente el pobre desempeño en materia de exportaciones agrícolas e industriales de Colombia. El valor en dólares corrientes del comercio nacional con el exterior (importaciones y exportaciones) se ha multiplicado cerca de cinco veces en los últimos 25 años, lo cual puede llevarnos a concluir que la economía colombiana está más abierta al comercio internacional, aunque ese aumento se origina, en esencia, por la bonanza de precios de los productos minero energéticos y su mayor volumen exportado.

Desde la década de los 90, los gobiernos han propendido por que las exportaciones se conviertan en un motor de crecimiento de la economía colombiana, planteando diferentes programas y estrategias para lograrlo.

De acuerdo a MinComercio (2020), Antioquia aporta el 19,6 % de las exportaciones de Colombia. Ese porcentaje está representado por un 33,4 % de oro, 16,7 % de bananas, 9,5 % de café, 5,8 % de flores, 3,3 % de automóviles de turismo dátiles, 1,7 % de higos y piñas, 1,4 % de extractos de café, 1,0 % de sostenes y fajas, 0,9 % de agentes de superficies orgánicos y 0,9 % de productos de panadería. Los principales destinos de exportación son, en ese sentido, Estados Unidos (con una representación del 29 %), Italia (12,3 %), Emiratos Árabes Unidos (4,1 %), Ecuador (3,9 %), Perú (3,8 %), Bélgica (3,6 %), Reino Unido (3,3 %), Países Bajos (2,8 %), México (2,7 %) y Alemania (2,1 %).

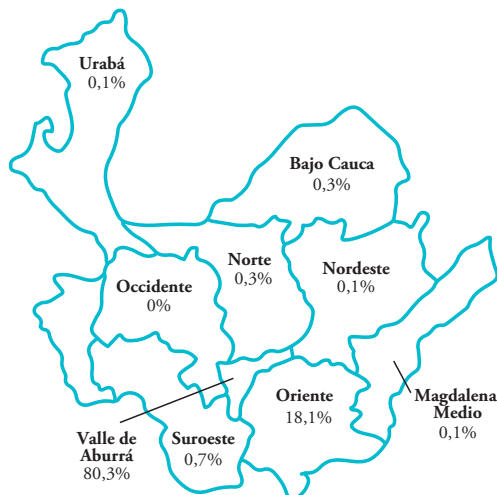
Los acuerdos comerciales utilizados por el departamento de Antioquia son los de la Unión Europea y Estados Unidos (ambos con una participación del 29 %), seguidos de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia) (8 %) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay) (3,4 %). Otros acuerdos aprovechados son referentes a México, la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) (Suiza, Islandia, Noruega y Liechtenstein), Chile y el Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras).

Al captar un tercio de las exportaciones, Estados Unidos sigue siendo el principal socio comercial de Antioquia. De hecho, gracias a las exportaciones industriales (43,8 % exceptuando el oro), este departamento se constituye como la segunda región exportadora de productos no minero energéticos de Colombia.

En Medellín, por ejemplo, tienen domicilio principal 902 empresas exportadoras que, en conjunto, representan el 10 % de las exportaciones nacionales, y el 54 % de las exportaciones de Antioquia. Según su tamaño, dos cuartas partes de las exportaciones se concentraron en micro y medianas empresas. No obstante, las grandes aportaron más de la mitad de las exportaciones industriales de mayor valor. De acuerdo al comportamiento de las empresas que empiezan a exportar, solo el 50 % de ellas, lo hacen al año siguiente de su constitución, y el 30 %, solo lo hace de forma permanente hasta el quinto año (MinComercio, 2020).

La base empresarial exportadora de Antioquia está liderada por el Valle de Aburrá, con una representación del 80,3 %, seguido del Oriente (18,1 %), el Suroeste (0,7 %), Bajo Cauca y Norte (0,3 % cada una), y Nordeste, Urabá y Magdalena Medio (0,1 % cada una). El grado de internacionalización de Antioquia también se mide por la cantidad de municipios que exportan. Así, de los 125 municipios, 40 de estos exportaron en el 2018 producto como oro (Bajo Cauca), piedras, arenas y gravas (Magdalena Medio), desperdicios y desechos de metales preciosos (Nordeste), confección y prendas de vestir (Norte), flores (Oriente), frutas (Suroeste), bananos y plátanos (Urabá) y un amplio portafolio de exportación en el Valle de Aburrá.

**Figura 1.** Composición de la base empresarial exportadora de Antioquia (2018).



**Fuente:** Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (2020).

Los retos de Antioquia para ampliar la estrategia exportadora son, entonces, diversificar productos y servicios con énfasis en las apuestas productivas locales y regionales, crear cultura exportadora, apoyar a los nuevos exportadores e implementar programas del Gobierno nacional como las fábricas de productividad y de internacionalización, con el fin de mejorar el desempeño empresarial y exportador. De igual manera, consolidar el sistema regional de consultorios de comercio exterior como canal de integración entre la región y la nación, y articular los programas con la política pública local y regional en el marco de la agenda departamental de la Comisión Regional de Competitividad e Innovación.

El Oriente antioqueño es una de las nueve subregiones de Antioquia. Está conformado por 23 municipios y se encuentra dividido en cuatro zonas: Altiplano, Embalses, Bosques y Páramos. Cuenta con una población aproximada de 595.030 habitantes, lo que constituye el 9 % de la población del departamento, y el 1,2 % de la población de Colombia (CCOA, 2018). Esta subregión conglomerada el 18,1 % de las exportaciones del departamento, ubicándose en la segunda posición después del Valle de Aburrá. Tales cifras demuestran su vocación exportadora, pues además de gozar de climas beneficiosos para el sector agroindustrial, turístico y de servicios, cuenta con un potencial logístico y de comercio exterior que se beneficia del Aeropuerto Internacional José María Córdova, la Zona Franca de Rionegro y el corredor vial de la Autopista Medellín-Bogotá (CCOA, 2020).

Esta subregión es despensa de hortalizas, frutas, productos lácteos, flores, café y caña. En su industria, posee un sector textil que contribuye a la producción nacional; genera papel, químicos, cemento, pintura y maderas para la construcción. De acuerdo a la CCOA (2018), en esta zona de Antioquia se encuentran asentadas 19909 empresas, 337 de las cuales se dedican a la exportación.

Los productos que más se exportan desde la subregión son las hortensias, pompones y otras flores, aguacate, filetes de tilapia, adhesivos a base de caucho o materias plásticas. Se destacan también el aluminio y sus manufacturas, materias albuminoideas, muebles, mobiliario médico quirúrgico, productos farmacéuticos, materias plásticas y sus manufacturas. Los principales destinos son Ecuador, Perú, Estados Unidos, Costa Rica y Venezuela.

Para efectos de esta investigación, abordamos diez unidades empresariales ubicadas en municipios del Oriente antioqueño, y que actualmente se encuentran



realizando operaciones de exportación. El interrogante que dio origen a este artículo versaba en las motivaciones, retos y aprendizajes que tienen las pymes para ingresar a mercados externos. Utilizamos, por eso, la metodología del *storytelling*.

La palabra internacionalización ha sido utilizada en la dirección estratégica de algunas pymes del Oriente antioqueño. El término es utilizado con frecuencia por estos diez empresarios, los cuales coinciden en que es un ejercicio empresarial orientado a acceder y atender mercados internacionales mediante la compra y venta de productos o servicios desde o hacia otros países. La internacionalización, entonces, busca generar crecimiento económico a partir del intercambio de bienes más allá de las fronteras, y romper paradigmas como diferencias culturales, religiosas, idiomáticas, económicas, entre otras.

Los productos y servicios que actualmente exportan las empresas vinculadas a esta investigación son:

- Hierbas aromáticas
- Café tostado
- Aguacate
- Hortensias
- Panelitas de arequipe y coco
- Pulpas de frutas exóticas combinadas con hierbas aromáticas
- Huevos de codorniz procesados
- Servicios audiovisuales: *stop motion*, animaciones 2D y 3D
- Servicios de automatización y dispositivos automatizados IoT
- Servicios de educación empresarial

Según la Ley 590 del 2000, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen las siguientes características:

- Microempresa: personal no superior a diez trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).
- Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores, y activos totales mayores a 501 y menores a 5001 SMMLV.
- Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores, y activos totales entre 5001 y 15 000 SMMLV.



De acuerdo a lo anterior, estas diez empresas se encuentran clasificadas como microempresas. Según los sectores económicos, tres de ellas hacen parte del sector primario, las cuales exportan productos del sector agro como aguacate, hierbas aromáticas y flores (hortensias). Otras cuatro están clasificadas en el sector secundario, según el cual los productos tienen algún proceso industrial o transformación; tal es el caso del café tostado, las pulpas de frutas con hierbas aromáticas, panelitas de arequipe y coco, y huevos de codorniz procesados y, tres de ellas, participan en el sector terciario con servicios de automatización e IoT, servicios audiovisuales, *stop motion*, animaciones 2D y 3D, y servicios educativos empresariales.

Cuatro de las empresas que fueron objeto de este estudio han utilizado como mecanismo de ingreso a otros mercados la exportación directa, buscando llegar al cliente en el país de destino. Se encargan de coordinar el proceso, seleccionar el mercado, establecer medios de pago, diseñar las líneas de distribución, generar la logística y legalizar las divisas, lo que les permite conocer de primera mano los gustos y preferencias de los clientes para hacer adecuaciones al producto. Otras cuatro empresas han logrado llegar al mercado internacional con la ayuda de las comercializadoras internacionales (CI), las cuales tienen conocimiento del mercado externo y generan negocios de larga duración. Por último, las dos restantes han sorteado su proceso de internacionalización gracias a alianzas estratégicas.

En su proceso de internacionalización, las empresas han utilizado diferentes estrategias con el fin de conseguir clientes, entre las que se destacan:

- Establecer contacto con el cliente a través del *mailing*.
- Participar en ferias nacionales e internacionales.
- Crear perfiles en redes como LinkedIn.
- Publicidad a través de videos que muestran el producto o servicio.
- Conseguir bases de datos con clientes potenciales en el exterior.
- El voz a voz.
- Estrategia de “maletear”: ir al país objetivo para fijar reuniones y citas con los clientes potenciales, mostrar el producto y resolver dudas.
- Alianzas estratégicas con empresas posicionadas en el exterior.

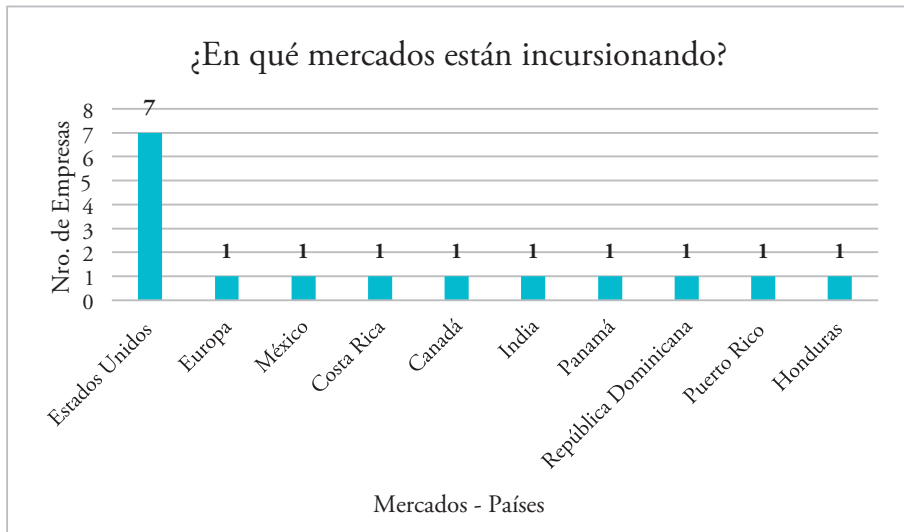
El objetivo de estas empresas, cuando deciden aceptar el reto de ingresar a otros mercados, es trabajar por el sostenimiento y liderazgo en el mercado nacional,

buscar el posicionamiento en los mercados internacionales para lograr buenos ingresos operativos, generar valor y obtener un retorno mayor al costo de capital.

Destacan que la gran riqueza que poseen para salir adelante en este proceso es la gente con la que trabajan, el compromiso de cada uno de los colaboradores para lograr los objetivos propuestos, la innovación para realizar procesos, productos y servicios diferenciados, y la cultura empresarial que permea y genera transformaciones.

De las diez empresas entrevistadas, solo seis cuentan con sitio web. Estas plataformas les han servido como medio de soporte de información y comunicación con los clientes. Y es que con la revolución 4.0, la tecnología ha tomado mayor importancia en el mercado global, influyendo en el contexto social, económico e industrial. De esta forma, la transformación digital se convierte en un canal que facilita la consecución de clientes, la comercialización de productos y servicios, la interacción con potenciales compradores y la internacionalización de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (Macri y Garagorry, 2018).

Siete de estas empresas tienen vínculos de mercado con Estados Unidos, el mayor socio comercial entre las compañías entrevistadas. Se trata, según ellas, de un cliente potencial de bienes producidos en el país, pues el clima de negocios y la cercanía facilitan su acceso. Respecto a los demás mercados, los países centroamericanos se han convertido en un escenario favorable para el intercambio comercial por la cercanía y la similitud entre culturas, idiomas y costumbres. Por otra parte, se evidencia que algunos exportadores hacen envíos a más de un país, sobre todo aquellos que exportan servicios; para ellos, los lineamientos y requisitos a la hora de internacionalizarse son más sencillos y menos complejos.

**Gráfica 1.** Mercados en los que están incursionando las empresas.

**Fuente:** Elaboración propia (2019).

Lo que estos exportadores sugieren a otras empresas para escoger el mercado es:

- Tener clara la filosofía de la empresa, su enfoque, su misión, el público objetivo, sus necesidades, las falencias que acarrearán su ubicación o productividad, y las tendencias del país o continente en lo tocante a aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Revisar la calidad del producto o servicio ofrecido y definir el factor competitivo que lo hace diferenciador.
- Hacer un estudio del mercado para conocer variables como demanda del producto, competencia, precios, política, tipo de gobierno, régimen cambiario y estrategias comerciales. Asimismo, es de suma importancia validar que cada cliente cuente con un historial de pago excelente, y que la cartera sea en todo momento asegurable para evitar riesgos de tipo comercial.
- Evaluar la fortaleza económica del mercado que se está explorando, las facilidades logísticas y los tiempos de tránsito para llevar los productos a destino.

- Buscar acuerdos o tratados de libre comercio y sus lineamientos para identificar beneficios.
- Asesorarse de instituciones y personas especializadas en comercio exterior o áreas afines, como es el caso del Consultorio de Comercio Exterior de la CCOA, la UCO y ProColombia, para gozar de mayor acompañamiento y capacitación.

Siete de estos empresarios afirman que lo mejor es ingresar a varios mercados, ya que el comportamiento de cada uno puede ser diferente; se amplían, de ese modo, las posibilidades de continuidad operativa de la empresa. Por su parte, los otros tres exportadores coinciden en la idea de ingresar primero a un solo mercado, permanecer en él y adquirir experiencia antes de incursionar en otro.

Estudios relacionados con las dificultades que se encuentran los exportadores con la consecución de vistos buenos y permisos, señala que las instituciones gubernamentales, además de favorecer el crecimiento económico del país, tienden a crear o fortalecer las ventajas comparativas, pues la efectividad de la política comercial aumenta según su buena gestión (Durán y Álvarez 2008). Con todo, la queja de los empresarios es que algunas de ellas entorpecen los procesos, ya que establecen demasiados procedimientos y controles exhaustivos lentos y confusos al momento de obtener los certificados del ICA y el Invima. Es notoria, sobre todo, la falta de protocolos entre Colombia y otros países; los procesos de apertura aún son demorados y la poca comunicación entre las entidades intervinientes en los procesos regulatorios del comercio exterior es evidente.

El Oriente antioqueño no es ajeno a las demandas que impone la internacionalización de la economía del país. Por eso, vienen adelantándose estrategias que permitirán crear cultura exportadora. Entre ellas, por citar un caso, el hecho de consolidar en la región el Consultorio de Comercio Exterior. Este inició en el 2000, en el marco de los consejos asesores regionales en comercio exterior (CARCES), instancia conformada por el sector público y privado que buscaban generar cultura exportadora. En el 2006, mediante el Convenio de Cooperación Institucional entre la Promotora de las Exportaciones Colombianas (Proexport), el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, Bancoldex y diferentes universidades, fueron creados los centros de información y asesoría en

comercio exterior (ACEX), denominados *zeiky*<sup>3</sup>, cuyo fin era promover la oferta exportable. En el 2011, comenzó a consolidarse el ACEX gracias a un convenio con la CCOA, garantizando su continuidad hasta el 2015. En el segundo semestre de ese año, nació el grupo Antioquia Exporta Más como una iniciativa que buscaba articular los esfuerzos de instituciones públicas y privadas con el fin de identificar proyectos, programas y herramientas que impactaran la actividad exportadora de la región (Alterum, 2018). Este esfuerzo comenzó a dar frutos cuando Antioquia Exporta Más detectó, en las diez empresas citadas en esta investigación, un común denominador: que el éxito de sus procesos de internacionalización se debía, en gran medida, al apoyo y capacitación del Consultorio de Comercio Exterior, al convertirse en una plataforma para preparar, responder y satisfacer la demanda de los clientes en el contexto internacional.

Las empresas se ven incitadas a competir con diferentes empresas que se encuentran en el mundo (Lu y Beamish, 2001), implementando técnicas y conocimientos que mejoren continuamente sus procesos de producción, desafiando a organizaciones similares, al tiempo que se hace atractiva a nuevos clientes (Peters, 2004 y García, 1994). En esa lógica, la internacionalización empresarial sostenible requiere estrategias organizacionales que permitan competir en igualdad de condiciones con sus pares en otros países (Castagnino, 2006). Por lo anterior, la implantación de certificaciones y estándares de calidad dentro de los procesos de producción de la firma, tienen por objeto legitimar la calidad de los productos, generar confianza entre los consumidores y establecer diferencias con la competencia en lo relativo al factor precio. De la misma manera, aunque la certificación no apunta directamente a señalar atributos externos de los productos, puede ser una medida aproximada de su calidad. Las certificaciones, en algunos casos, se convierten en un limitante, para ingresar a mercados internacionales, ya que son un requisito que se debe tener antes de realizar la exportación, otros requieren que de su homologación lo que hace más demorado el proceso de internacionalización.

---

<sup>3</sup> Palabra usada en la etnia uitoto que significa «mundo».

---

Las certificaciones con las que cuentan las citadas empresas son:

- Registro ICA como predio exportador y productor de plantas aromáticas, medicinales y condimentarias.
- Registro de la FDA de Estados Unidos.
- Certificado de exportación de la Federación Nacional de Cafeteros.
- Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Certificado internacional Global Gap, Rainforest Alliance y Grasp.
- Certificación nacional RETIE, certificado de conformidad de producto.
- Certificado sanitario del Invima.

Algunos exportadores, consideran pertinente la presencia comercial en el país al que exportan como una estrategia para afianzar la relación con los clientes, y conocer de cerca las tendencias y el comportamiento del mercado. Para otros esta opción no es viable, ya que, para ellos, es mejor ingresar a través de aliados estratégicos ya posicionados en dichos mercados.

Algunos de los aprendizajes y oportunidades mencionados por los exportadores son:

- Los mercados internacionales son muy exigentes en el factor calidad.
- Como es tan costoso exportar, el margen de rentabilidad debe ser mayor para cubrir los gastos y asegurar una ganancia superior a la que se obtiene a nivel nacional.
- Es imperativo tener conocimiento sobre tendencias de consumo, oportunidades en nuevos mercados y productos diferenciadores.
- Se han encontrado oportunidades de maquila<sup>4</sup> con potenciales proveedores que permiten aumentar la oferta exportable.
- El potencial agrícola del Oriente antioqueño permite producir alimentos durante todo el año para llegar a diferentes mercados internacionales.

De las empresas entrevistadas, tres de ellas tienen su marca registrada ante la SIC, tres se encuentran en dicho proceso y los demás no tienen ningún registro.

---

<sup>4</sup> Es un sistema de producción con la que cuenta una empresa para que su marca propia sea elaborada por un tercero.

---

Frente a la contingencia global causada por la covid-19, cuatro empresas se encuentran adelantando procesos de exportación (tres del sector servicios y una del agrícola). Los otros seis exportadores han suspendido sus procesos porque gran parte del mercado al que exportan está conformado por hoteles, restaurantes y casinos hoy por hoy inactivos. En general, todos están adoptando las medidas de bioseguridad sugeridas, reinventándose y preparándose para la reapertura económica.

## Conclusión

El Oriente antioqueño cuenta con una posición privilegiada dentro del departamento, con tierras fértiles, un clima codiciado, ubicación estratégica y riqueza hídrica; son factores que dan lugar a un escenario perfecto para ser considerado despensa agrícola de la región, y para incrementar el número de cultivos de productos con potencial exportador.

El 90 % de la producción de plantas aromáticas, medicinales y condimentarias, proviene del Oriente antioqueño, lo que hace de esta zona un lugar potencial para el cultivo y exportación de las mismas. Se entiende, entonces, que, a través de la asociación, los productores pueden compartir experiencias y fortalecer la capacidad productiva de la región.

La vida no tiene un ciclo u orden para hacer las cosas. Cualquier momento es propicio para convertir un hobby en un emprendimiento que permita conquistar los mercados externos. Existen productos y servicios que no están hechos para el mercado nacional, y que son bien valorados en el mercado internacional, ya porque falte cultura de consumo o porque su precio no sea competitivo en el escenario local.

Es necesario investigar antes de exportar, en razón a que la economía mundial, conformada por más de 180 países, tiene posibilidades y requisitos totalmente diferentes. Para posicionarse en el mercado foráneo es propicio ofrecer un producto o servicio con características especiales, calidad, innovación y facilidad para adaptarse a las costumbres, culturas y, sobre todo, necesidades del cliente.

En palabras de Einstein, “no esperes resultados diferentes si siempre haces lo mismo”. El sueño de internacionalizarse se conquista haciendo las cosas de otra manera, con diferenciación, pero ante todo con disciplina y persistencia.

Hay un mito arraigado en el empresario colombiano: que exportar es cuestión de grandes empresas, que la internacionalización es inalcanzable y que es difícil. Pero no: es apenas una tarea que requiere constancia, compromiso y dedicación.

Las comercializadoras internacionales son el primer eslabón que utilizan los empresarios para ir en busca de los mercados externos. A través de ellas, obtienen curvas de aprendizaje, se ven motivados a constituirse de manera legal para obtener mejores precios, utilidades y dar continuidad al negocio. Algunos se lanzan a penetrar mercados, porque tienen aliados estratégicos o contactos en el exterior.

Existen entidades públicas y privadas que se unen para asesorar a los pequeños, medianos y grandes empresarios de la región, con el fin de incentivar las exportaciones no minero energéticas del país. Algunas de ellas son ProColombia, las cámaras de comercio y las universidades.

Para las empresas es importante crear sinergias, contar con un recurso humano capacitado y capaz de trabajar en equipo, hacer asociaciones, construir empresa desde la familia, congregar comunidades, trabajar por el tejido social, dejar de lado el interés particular por el bien común y, finalmente, encontrar en la exportación la salida a los aprietos que enfrentan las diferentes comunidades.

La exportación directa, así como el hecho de tener sucursales en el exterior, es la visión de los exportadores. La premisa es superar los obstáculos: las certificaciones internacionales, la cadena de frío, la legislación del país destino, los costos, la política cambiaria, entre otros.



# 4.

---

## MODELO DE EXPORTACIÓN PARA PYMES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN ANTIOQUIA.

ESTUDIO DE CASO DE SOCIEDAD  
POR ACCIONES SIMPLIFICADAS<sup>5</sup>

---

### AUTORES

Luis Fernando Quirós Arango  
María Isabel Guerrero Molina  
Álvaro Cruz Méndez

---

<sup>5</sup> Capítulo de libro derivado de la investigación “Dinámicas exportadoras de las pymes de Antioquia 2006-2016, Fase II”. Radicado 57157 del 12 de marzo de 2019. Entidades financiadoras: Universidad Católica Luis Amigó y Corporación Universitaria Minuto de Dios.

---



## Introducción

La internacionalización de las empresas es uno de los retos que está en constante debate en los planes estratégicos de las organizaciones, pues implica pensar en la posibilidad de comercializar productos en otros mercados y, así, generar mayores dividendos, posicionamiento de la marca y reconocimiento a nivel global. Las actividades de internacionalización deben contar con procesos internos, es decir, asegurar un tiempo prudente para madurar las actividades de comercialización, en el reconocimiento de los productos como de la propia marca, con el interés de expandir el mercado.

Esta premisa se deriva del conocimiento y el análisis interno, considerando variables según las cuales las pymes deben contar con una experiencia emprendedora. Es decir: es la empresa la que debe concebir las cualidades del emprendedor, la innovación en procesos de producción, la capacidad de relacionamiento por medio de las redes en las que interactúa y el conocimiento del entorno (Escandón y Hurtado, 2014).

Maydeu-Olivares y Lado (2003) afirman que “el interés en el concepto de orientación al mercado ha venido aumentando, y la evidencia empírica ha mostrado que las organizaciones con mayor orientación al mercado obtienen mejores resultados económicos que sus competidores que no poseen orientación al mercado”. Esta posición se fundamenta en las dinámicas empresariales de empresas que han trabajado arduamente y se han preparado para asumir múltiples retos. Se trata de compañías que enfrentan a diario los cambios de los mercados

económicos locales e internacionales, las cambiantes políticas gubernamentales y la creciente demografía, así como el comportamiento de los consumidores. Todo lo anterior hace que las empresas mantengan una visión holística, hecho que las motiva a ir más allá de las conquistas tradicionales y a buscar posibilidades en mercados foráneos.

Esta tesis es complementada por la opinión de Slater (2000), quien señala:

La orientación al mercado de las empresas permite el crecimiento global de estas empresas, porque facilita la formación de una capacidad organizativa basada en las necesidades presentes y futuras de los clientes, y la generación de una habilidad para desarrollar actividades que permitan satisfacer dichas necesidades (p. 4).

A las empresas les resulta ventajoso estar en mercados competitivos por el gran volumen de aprendizaje que obtienen, en especial las mipymes, pues son las que más limitaciones presentan desde el momento de su creación.

Presentamos aquí un análisis de tres modelos de internacionalización que dan cuenta de la búsqueda de caminos de organizaciones por colorar sus productos en otros mercados. Cabe resaltar que nuestra pretensión es ilustrar una serie de alternativa para las mipymes que cuentan con procesos de internacionalización incipientes, o que no han tomado la decisión de iniciarlos.

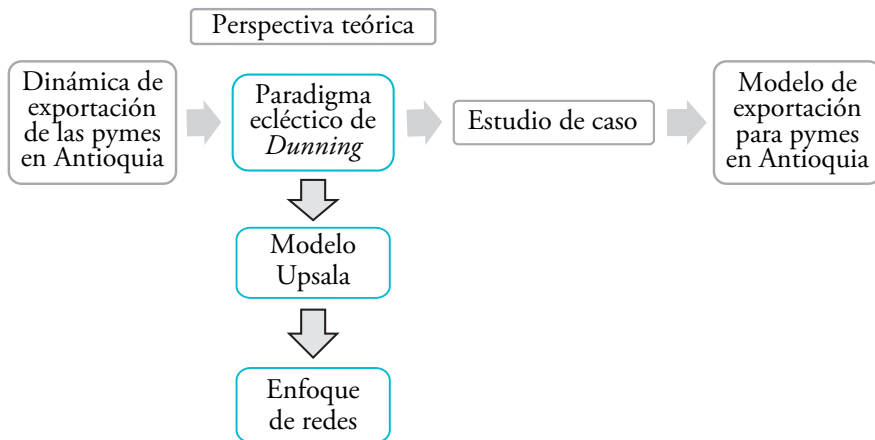
El tipo de estudio aplicado en esta investigación fue de tipo descriptivo y de corte cualitativo. Analizamos la dinámica de las empresas en Antioquia frente a los procesos de internacionalización, según los datos que reporta la Cámara de Comercio de Medellín, mismos que hacen especial referencia a las mipymes.

Por otro lado, se estudiaron las dificultades de las empresas al momento de emprender un proceso de internacionalización. Por ello, se efectuó una observación basada en: el paradigma ecléctico de Dunning, el modelo Upsala y la teoría de enfoque de redes. Con esta información se creó el modelo de exportación para las mipymes en Antioquia.

La recolección de datos se realizó a través de un estudio de caso, en una microempresa del sector textil y confecciones (ropa infantil), perteneciente al tipo de sociedad por acciones simplificada (S. A. S.) llamadas Castillitos, esta empresa

lleva diez años en el mercado, está legalmente constituida y tiene un organigrama establecido, aunque algunos de sus cargos no están en funcionamiento. Tiene cinco puntos de venta en Medellín, y no ha desarrollado procesos de exportación. La elección de esta pyme se realiza según la base de datos aportada por la Cámara de Comercio de Medellín.

**Figura 1.** Metodología aplicada en la investigación.



**Fuente:** Elaboración propia (2019).

Se llevaron a cabo siete entrevistas semiestructuradas al equipo de trabajo que está a cargo de la gestión financiera, logística, de producción y de comercio exterior de la empresa. En el estudio de caso, realizado a la empresa Castillitos, del sector textil y confecciones, se aplicó el método planteado por Martínez-Carazo (2010) con el fin de evaluar la calidad y objetividad del estudio. Las fases para este fueron aplicadas según el modelo *Harvard Business School* y *Design Management Institute*.

Tabla 1. Metodología de caso de estudio.

<b>Caso de estudio.</b>  <i>Harvard Business School          y Design Management          Institute</i>	Analizar el caso, descripción, antecedentes y contexto.
	Formulación del planteamiento del problema, objetivos, preguntas de estudio, justificación, explicación sobre la elección.
	Inventario del tipo de información que desea recolectar.
	Preparación del caso de estudio: información, datos y métodos.
	Presentar el reporte con recomendaciones y su justificación.

**Fuente:** Harvard Business School y Design Management Institute (2011).

En Colombia existen varias empresas encargadas de promover el comercio exterior, como es el caso de ProColombia y la Cámara de Comercio de Medellín. Estas entidades tienen como meta apoyar a los empresarios con capacitaciones, cursos de educación no formal, consultorías y asesorías, de tal manera que puedan analizar diversas situaciones y realizar ante ellas la gestión comercial y de negociación.

Las pequeñas y medianas empresas son las que dinamizan la economía en Colombia. Cada una de ellas debe imponerse a diario retos de cara a los nuevos mercados, y para ello, como lo indican Vélez y Rueda (2017), para alcanzar escenarios internacionales, es necesario entender la realidad económica, financiera y administrativa.

Sobre el comercio internacional han surgido teorías enfocadas en explicar el intercambio comercial, tal como lo hace la teoría clásica de David Ricardo sobre las ventajas comparativas o el diamante de Porter que determina los factores competitivos para alcanzar el éxito en mercados foráneos. Están, por otro lado, el modelo Upsala y el paradigma ecléctico de *Dunning* (también conocido como paradigma OLI: *ownership, location, internalization*): ambos contemplan la planeación administrativa desde la ejecución de un eje para desarrollar el comercio exterior como proceso de internacionalización de las empresas.

## Desarrollo temático

### *Modelo Upsala*

Es un modelo explicativo del proceso de internacionalización que debe cumplir una organización para predecir de manera gradual los aciertos y ventajas del proceso de expansión en el exterior (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Conocido también como teoría gradualista, este modelo permite entender la evolución y el comportamiento de la empresa durante el periodo analizado, la distancia cultural y las ventajas comparativas, a través de la aplicación de los indicadores de ventajas comparativas reveladas (VCR). A partir de su aparición han tenido lugar otros modelos basados en la misma estructura de etapas sucesivas y graduales, sin embargo, este modelo sigue funcionando como esquema principal.

Los autores del modelo asumen que toda empresa inicia su gestión comercial en el mercado doméstico, y que a través de cuatro etapas hacen lo propio en el mercado foráneo, lo que implica, claro está, nuevos retos de operaciones internacionales (Rialp, 1999).

**Figura 2.** Etapas del modelo de Upsala.



**Fuente:** Malca (2016, p. 82).

En la primera etapa (actividades esporádicas o no regulares de exportación), la organización apenas está iniciando sus acciones en el comercio exterior con poco conocimiento del mercado. Una vez cuenta con experiencia, pasa a la segunda etapa (exportaciones a través de representantes independientes), en la cual la empresa confía su mercado a personal externo, entrega la mercancía y pierde el control de ella. Ya en la tercera etapa (establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero), la compañía suele estar más confiada en su proceso de comercio exterior, y establece puntos de venta con el fin de tener control sobre sus productos.

Finalmente, en la última etapa (establecimiento de unidades productivas en el país extranjero), la empresa logra consolidarse (Malca, 2016).

Johanson y Vahlne (1990) consideran que el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo son elementos que caracterizan una mayor participación en escenarios del exterior. Esto implica que los esfuerzos deben ser racionales y graduales, con el objetivo de discernir cuál es el momento indicado para realizar un proceso de internacionalización.

El modelo de Upsala considera la internacionalización como un estado según el cual se van conociendo de manera gradual el mercado, el compromiso que este requiere, las actividades empresariales y las decisiones para ingresar a los diferentes mercados extranjeros.

En lo tocante a la selección de mercados, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) introducen el concepto de distancia psicológica, mismo que hace alusión al estudio cultural y social que debe efectuarse para disminuir los riesgos de impacto del producto en un mercado foráneo. Antes, surge la urgencia de aplicar tal estudio a los mercados más cercanos al país, de modo que vayan conquistándose de manera gradual los mercados más distantes (Rialp y Rialp, 2001).

Así, la empresa extenderá de manera paulatina sus actividades hacia mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico, cultural, político y social. Al respecto, según el modelo de las seis dimensiones de Hofstede (López y Vidal, 2010), los indicadores de diferenciales culturales son, por ejemplo, la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo colectivo, los valores según el género (masculino/femenino) y la orientación a largo plazo.

Estos modelos, están concebidos para las pymes que se encuentran en proceso de internacionalización. Por eso, si la organización es grande y cuenta con experiencia, el modelo Upsala no resulta recomendable porque contiene limitaciones para que las grandes empresas puedan acceder a nuevos mercados de acuerdo con su experiencia en comercio exterior (Almodóvar y Rodríguez, 2008).

### **Paradigma ecléctico de Dunning**

Planteado por John H. Dunning, y llamado también modelo OLI (Dunning, 1988, p. 30), se trata de un proceso que explica el proceso de internacionalización



desde las ventajas específicas que tiene la organización, y la proyección que estas podrían tener en el mercado objetivo como estrategia a largo plazo (Fonseca, 2018).

La toma de decisiones de tipo organizacional para ingresar en mercados internacionales debe basarse en una postura racional, teniendo en cuenta las ventajas de producción, los costos de operación en el mercado foráneo y la localización en el comercio internacional (Erramili y Rao, 1993; Cardoso, Chavarro y Ramírez, 2007), todo esto en la lógica de llegar a ser una empresa multinacional. Para ello, la teoría plantea cuatro condiciones, que se relacionan en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Condiciones de mejoramiento de las ventajas competitivas.

Ventajas	Descripción	Características
Ventajas propias	La organización debe realizar un estudio previo para identificar sus ventajas, y analizar la proyección de las mismas en mercados foráneos en comparación con el mercado local. Este estudio se deriva de los derechos de propiedad, los recursos y la disponibilidad de todos los activos intangibles en el mercado local o internacional.	La diferenciación del producto o servicio será mayor en el mercado foráneo, y los riesgos de impacto del mercado serán más bajos.
Ventaja de la cadena de valor	El factor diferencial de su cadena de valor para que la empresa alcance sus nichos de mercado, incluyendo factores que determinan la internacionalización, costos de transacción, negociación internacional y de contratación.	Conocimiento del mercado internacional, aprovechamiento de las condiciones culturales, sociales y políticas, y posibilidad de acuerdos.
Ventaja de localización	Capacidad de la organización para ubicar plantas de producción en el exterior. Esto contribuye a la disminución de costos de distribución y de transporte, al mejoramiento del margen de utilidad, al precio, la calidad, la productividad y eliminación de las barreras arancelarias.	Esta ventaja es un potencial del mercado foráneo, pues extiende la posibilidad de participar en clústeres de empresas relacionadas.

Ventajas	Descripción	Características
Ventaja internacional	Expandir su cadena de valor, aprovechar la inversión extranjera y aplicar estrategias para la ejecución de nuevas actividades proyectadas a mediano y largo plazo.	Se diferencia por la reducción de los costos de transacción, la ampliación de proveedores y compradores, la eliminación de intermediarios e incertidumbre entre comprador y vendedor.

**Fuente:** Elaboración propia. Tabla basada en las tesis de Cardoso, Chavarro y Ramírez (2007).

### Teoría del modelo de redes

Este modelo está orientado en el proceso de internacionalización y basado en redes organizacionales, es decir, en la relación que existe entre las empresas locales y sus redes internacionales, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado. La interacción entre las empresas permitirá una disminución de los costos de operación en el mercado foráneo (Fonseca, 2018).

Desde la perspectiva de las redes empresariales, el volumen de transacciones de las organizaciones se va ampliando en la medida que incrementen también las necesidades de insumos, materia prima y otros tipos de recursos, como consecuencia de la participación y en nuevos mercados. En este orden de ideas, el esquema requiere distribuidores, agentes y organizaciones que permitan ampliar la red de contactos.

En ese mismo sentido, los beneficios que las empresas adquieren en otros mercados domésticos o internacionales provienen de la cantidad de contactos que tengan en las redes que han establecido en cada uno de esos escenarios, y del aprovechamiento de los contactos que surgen de la relación entre personas y organizaciones (Sarmiento, 2014).

Uno de los factores que permiten que este modelo sea reconocido y validado por el sector empresarial, es la consideración del grado de contactos que generan tales conexiones. Con todo, la consolidación de dichos acercamientos permitirá que las relaciones se mantengan con el correr del tiempo.

Según Sarmiento (2014), la decisión de internacionalizarse que tome cualquier empresa pequeña y mediana, debe estar justificada en una previa preparación sobre operaciones de comercio exterior, distribución o comercialización en el extranjero. Solo así podrán disminuirse los riesgos y limitantes que puedan surgir en el camino.

Por otro lado, Puerto (2010) afirma que, dentro de la planeación del proceso de internacionalización de la empresa basada en redes, se requiere de un director que visione e interprete las condiciones del mercado y, a su vez, que diseñe el enfoque estratégico para incursionar de manera adecuada. Algunas de las estrategias que las pymes pueden elegir son: exportación, inversión directa, uso de licencias de manufactura, franquicias, sociedades en conjunto (*joint ventures*), consorcios, contratación de la manufactura, alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación o diversificación del mercado.

### **Aplicación del proceso de internacionalización de las pymes en el sector textil y confecciones**

De acuerdo a las estadísticas presentadas por Colombiamoda (2019) entre el 2017 y 2018, las exportaciones del sector textil y confecciones aumentaron en un 6,61 %, y las importaciones tuvieron una variación del 19,02 % en aquel periodo.

En Colombia, el sector textil y confecciones alcanza una participación en el mercado del 2 % correspondiente a USD 743 millones, y su crecimiento se proyecta a una tasa anual del 4,8 % hasta el año 2022, representando un 10 % del PIB.

Según el primer estudio económico sobre el desempeño empresarial del 2018 en Antioquia, presentado por la Cámara de Comercio de Medellín, la producción textil del departamento tuvo un comportamiento positivo del 17,3 % en aquel año, seguido de otros sectores mayoristas como repuestos, calzado y alimentos. Los socios comerciales del departamento, tanto para exportaciones como para importaciones de prendas y complementos de vestir, fueron Estados Unidos, Canadá, Suiza, Ecuador y México. Por otro lado, las importaciones del sector alcanzaron el 24,6 %, lo que se traduce en un incremento del 4 % respecto al año anterior, todas ellas provenientes de Brasil, India, México y Francia.

Las empresas del sector textil y confecciones de ropa infantil exportan alrededor de \$2,1 billones anuales. Son tres las marcas que lideran este mercado, entre ellas Offcorss, una compañía que creció un 65 % en el 2018 a través de franquicias en el exterior, sumando a la fecha 15 países (America Retail, 2019). Estados Unidos sigue siendo el principal mercado, pues cuenta con un arancel del 0 % gracias a la entrada en vigencia del TLC (Procolombia, 2019).

Esta información contrasta con la realidad de las microempresas del sector textil, pues el diagnóstico empresarial interno efectuado en esta investigación evidencia el macro entorno en que se involucra este tipo organizaciones.

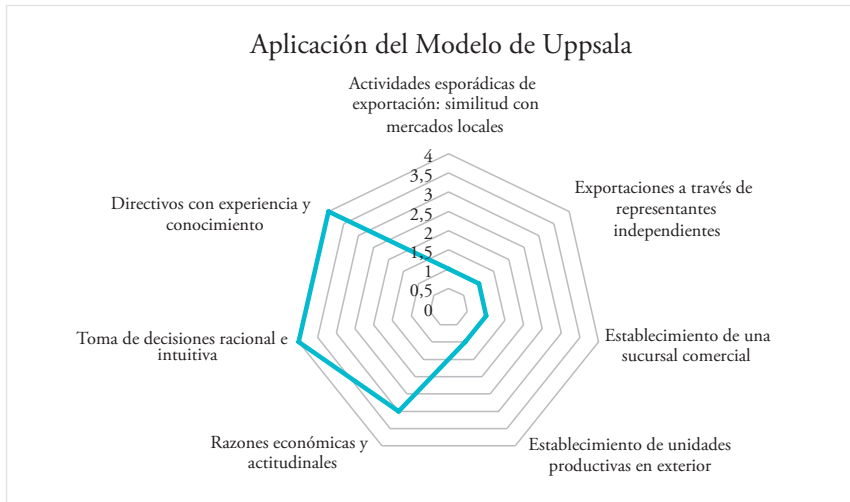
La empresa Castillitos, inició labores hace seis años. Cuenta con cinco puntos de venta, cuatro en Medellín y uno en Caldas, a medida que la empresa ha crecido, se ha ido incrementado el personal de manera gradual, de la misma manera que las diferentes áreas que tiene la empresa, según el gerente, la empresa ha crecido en un 10 % en los últimos dos años.

En sus inicios, la microempresa, contaba con una bodega, desde la cual realizaba sus operaciones. Después se trasladó al sector comercial de textiles en el centro de Medellín, y hoy por hoy cuentan con el área administrativa, de diseño, de corte y producción. Los directivos cuentan que durante el 2020 han recibido varias ofertas del extranjero, sin embargo, consideran que deben ajustar algunos procesos para poder iniciar la internacionalización de la empresa.

El análisis de esta microempresa, contrastado con los tres modelos ya planteados, arroja los siguientes hallazgos:

El modelo Upsala busca, en principio, establecer similitudes entre los mercados objetivo y el mercado origen, en razón de generar cierto grado de seguridad y ajuste en los procesos, de modo que estos se cumplan sin contratiempos. De cualquier forma, teniendo en cuenta la figura 3, la empresa, si bien contempla a mediano plazo realizar procesos de exportación, no ha sorteado la gestión correspondiente al análisis de la inteligencia de mercados.

**Figura 3.** Aplicación del modelo de Upsala en la microempresa del sector textil, ropa infantil.



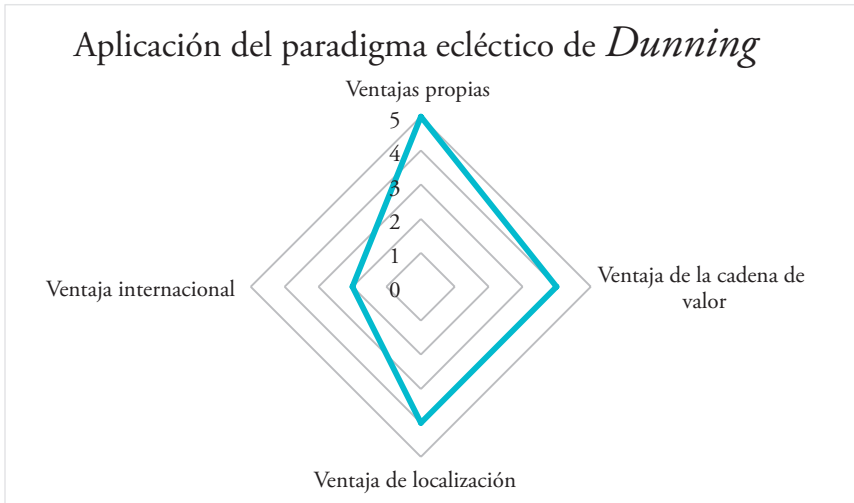
**Fuente:** Elaboración propia (2019).

El modelo Upsala, aunque puede ser más demorado y dispendioso, resulta más benéfico para las pymes que se encuentran en el proceso de colocar productos en mercados extranjeros, toda vez que ajusta, adecúa y da pie para la implementación de todos los pasos antes de salir del país de origen. En tal caso, dicho esquema tiene en cuenta variables culturales, financieras, tributarias, legales, políticas, medioambientales, sociales, tecnológicas, entre otras.

De aquí se deriva el papel que debe cumplir el personal directivo, ya que este orientará a la empresa para dar el gran paso. Llegando a este punto, cabe resaltar que en el modelo Upsala el rol del directivo es decisivo porque es quien conoce el mercado, tiene la experiencia, se ha preparado para el proceso, se involucra por completo en todas las actividades, y, en el fondo, comunica las estrategias y tácticas a su equipo de trabajo.

De acuerdo con los resultados, la empresa cuenta con fortalezas, como la cadena de valor y localización estratégica, aspectos que le permiten estar a la vanguardia en el mercado nacional. Ahora bien: estas bondades deben ser aplicadas en el mercado extranjero dado que, a la fecha, la empresa no registra ningún proceso ni gestión en este aspecto. Ver figura 4.

**Figura 4.** Aplicación del paradigma ecléctico de Dunning en la microempresa del sector textil, ropa infantil.

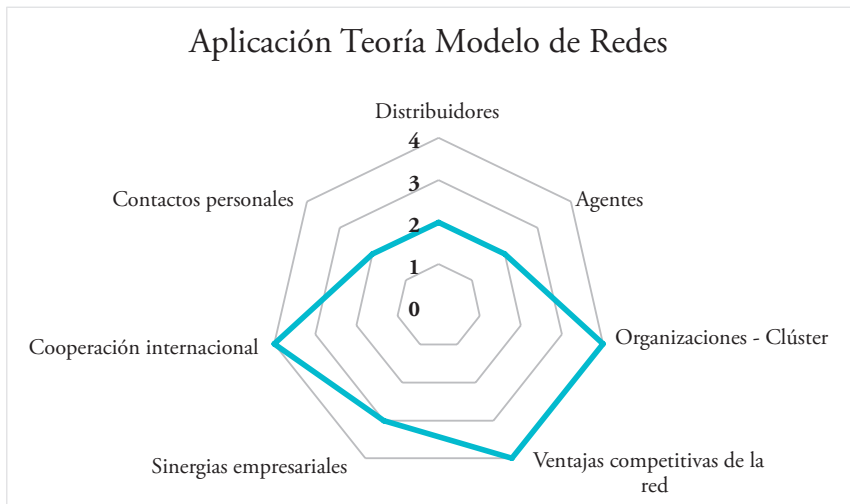


**Fuente:** Elaboración propia (2019).

Frente al modelo de redes, que se basa en la búsqueda de mercados según el número de contactos que la empresa tenga en la red del lugar de destino, y también en el incremento de la calidad de los contactos, el diámetro de la red y el peso que esta pueda tener, la empresa en mención presenta fortalezas desde el punto de vista competitivo para vincularse al Clúster de Moda y Fabricación Avanzada de la Cámara de Comercio de Medellín y el proceso de cooperación internacional.

El rol del directivo es decisivo, está al tanto de las dinámicas económicas, financieras y políticas del mercado, funciona como un enlace entre la empresa y los contactos que esta tenga en los países destino. Este liderazgo depende mucho de la diplomacia, del *lobby*, de estar presente en actividades comerciales que se realicen en el exterior, estos elementos hacen parte de la organización de la empresa y de su relación con los modelos propuestos. Ver figura 5.

**Figura 5.** Aplicación del modelo de redes en la microempresa del sector textil, ropa infantil.



**Fuente:** Elaboración propia (2019).

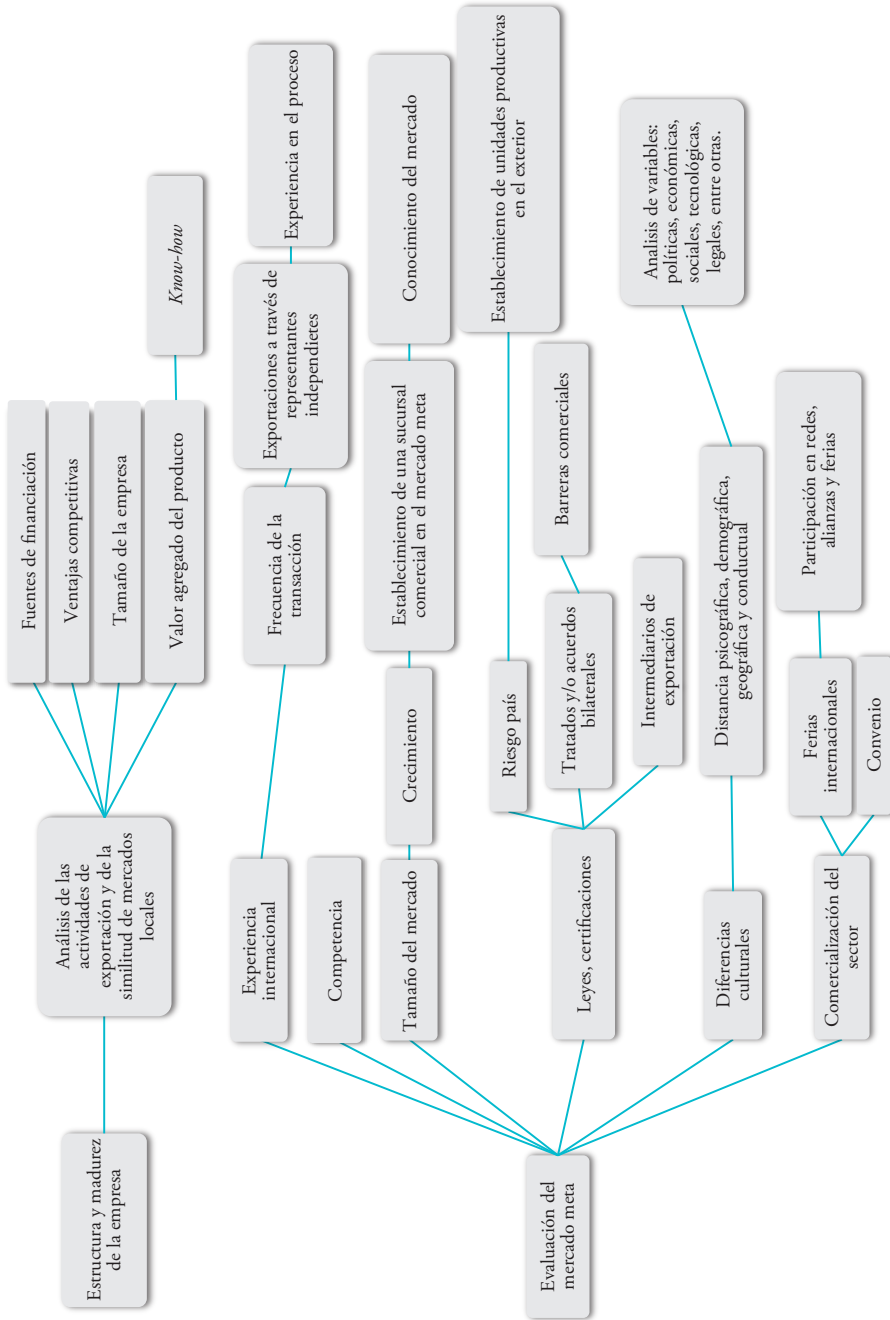
Por otro lado, la empresa debe fortalecer la comercialización y distribución del producto en el mercado foráneo: contactos personales, sinergias empresariales, distribuidores y agentes que acompañen la gestión comercial y de comercio exterior.

### Modelo ecléctico de internacionalización

Este modelo pretende reunir tendencias y sistemas diversos con el fin de que la pyme tenga una guía para realizar el proceso previo antes de iniciar la gestión de comercio exterior, la inteligencia de mercados y la exportación como tal. Se destaca la inclusión de un aspecto netamente comercial como la participación en ferias y eventos internacionales para iniciar la red de contactos, sinergias empresariales, posibles distribuidores y agentes comerciales.

La implementación del modelo de internacionalización conlleva un análisis de las variables internas y externas de la empresa y el mercado meta, de modo que estas aporten un mejoramiento continuo y apropiado para llevar al éxito las operaciones en el comercio exterior.

Figura 6. Modelo ecléctico de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia basada en las tres teorías: paradigma ecléctico de Dunning, modelo Upsala y teoría de enfoque de redes, 2019.



Los procesos de internacionalización deben estar vinculados a la planeación estratégica de la empresa. Todos los colaboradores deben ser conscientes del reto y estar en disposición de orientar toda su experiencia en pro del buen desarrollo de las estrategias. Para las pymes, pueden existir “miedos empresariales” que limitan la operación internacional, la capacidad de producción, los costos logísticos, los permisos o certificaciones, entre otros aspectos. La investigación realizada permite que las mipymes sean reflexivas ante los cambios que se deben realizar dentro de la organización para estar preparados y enfrentar los retos en el exterior.

Preparar la negociación internacional, se asume como la base para identificar la estrategia adecuada y analizar si la empresa debe, en razón del país destino, hacer ajustes en el producto final (cambio de etiqueta, empaque, tamaño, etc.). Las pymes, deben contar con un acompañamiento exportador, para la realización de trámites y documentos, ejecutar la investigación de mercados, costos y aspectos relacionados con la logística internacional, cubricaje y embalaje, técnicas de negociación, certificado de origen, condiciones de acceso, entre otros.



5.

---

## CONCLUSIONES

---



*Hacienda de origen*

HACIENDA

VENECIA

PRODUCTO

F

CAMBIA

COLOMBIAN

V. Hacienda

VENECIA

VENECIA

VENECIA

La aplicación de un modelo de internacionalización para una pyme que está en el proceso de gestionar su producto en el exterior, es una oportunidad para consolidarse en actividades comerciales extranjeras. Las mipymes tienen la ventaja de estudiar los nichos de mercado para poder dar el paso de conquista.

Al prepararse, cada organización podrá prever el futuro, aún después del poco tiempo de haber incursionado en el mercado foráneo, pues cuenta con la experiencia del mercado nacional, así como el soporte para superar las exigencias de los mercados internacionales

Ahora bien, la empresa debe basarse en los datos históricos del crecimiento del mercado nacional, entonces serán los directivos quienes tomen la decisión de avanzar en la gestión del comercio exterior y en la vinculación de personal experto que les provea un direccionamiento de cara a las oportunidades que se hallen en los mercados.

La consolidación de las oportunidades implica que las empresas de Antioquia, al seguir esquemas de internacionalización como el modelo Upsala (basado en el conocimiento de la empresa y el crecimiento gradual orientado a la generación de redes empresariales), podrán desarrollar redes de trabajo para establecer compromisos y beneficios recíprocos que, al fin, se vean reflejados en el posicionamiento de la marca a nivel internacional. Las organizaciones cuentan con listas de empresas que deben convertirse en bases de datos, con el fin de fortalecer una red de contactos nacional e internacional.

Otro aspecto a tener en cuenta es el aprovechamiento de los recursos, es decir, la participación en convocatorias de entidades como cámaras de comercio, ProColombia y, en este caso, el Clúster de Moda y Fabricación Avanzada, mismo que apalanca a las organizaciones para que estas aumenten la participación en los mercados nacional e internacional a partir de cuatro ejes estratégicos: competitividad, productividad, acceso a mercados y transformación digital. Este tipo de apoyos permiten tener un acercamiento real y seguro a clientes en el exterior, participación en macrorruedas de negocios y acompañamiento constante.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Almodóvar, P. y Rodríguez, Ó. (2008). La distancia cultural en la internacionalización de la empresa: una visión teórica. *Boletín Económico de ICE*, 21-32.
- America Retail. (2019). *Colombia: Offcorss*. Recuperado de: <<https://www.america-retail.com/colombia/colombia-offcorss-se-mantiene-a-la-cabeza-del-mercado-infantil/>>.
- Analdex. (2019). *Informe de exportaciones colombianas: Enero 2019*. Bogotá: Analdex.
- Armenteros Gallardo, M. (2011). Efectos visuales y animación. En M. Armenteros (dir.). *Postproducción digital* (pp. 79-104). Madrid: Bubok. Recuperado de: <<https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/12928>>.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (2000). Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 132-142.
- Botero Mesa, J., Alvarez Pareja, F. y González Pérez, M. A. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, 63-90. Recuperado de: <<https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350003.pdf>>.
-

- 
- Buxeres, L. (2016). Las diez cosas básicas que has de saber de la Super Bowl para no quedar en ridículo. *La Vanguardia*. Recuperado de: <<https://www.lavanguardia.com/deportes/otros-deportes/20160125/301659957846/super-bowl-diez-cosas-basicas.html>>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). *Desempeño economía de Antioquia*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). *Cluster Moda y Fabricación Avanzada*. Recuperado de: <<https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/comunidad-cluster/cluster-moda-y-fabricacion-avanzada>>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2020). Competitividad exportadora de la industria antioqueña. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 1-62. Recuperado de: <<https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2020/Revista%20RAED%2022.pdf>>.
- Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2018). *Concepto económico del Oriente antioqueño, 2018*. Recuperado de: <<https://www.ccoa.org.co/Portals/0/Biblioteca%20virtual/Publicaciones%20regionales/2018/Concepto%20econ%C3%B3mico%202018.pdf?ver=2019-02-01-105326-537>>.
- Cardoso, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, (3), 5-23.
- Colombiamoda. (2019). *Hoja de datos consumo nacional*. Medellín: Colombiamoda.
- Dorbessan, J. R. (2006). *Las 5S, herramientas de cambio: Convierten la organización en una organización de aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de la U.T.N. Recuperado de: <[http://www.edutecne.utn.edu.ar/5S/5s\\_inicio.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/5S/5s_inicio.pdf)>.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions . *Journal of International*
-



- 
- Business Studies*, 19(1), 1-31. DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8490372](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372).
- Erramili, M. K. y Rao, C. P. (1993). Service firms international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38. DOI: <<https://doi.org/10.1177/002224299305700302>>.
- Escandón D. y Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30.
- Fonseca, E. (2018). *Servicios de desarrollo empresarial para pymes industriales exportadoras o con potencial exportador*. Bogotá: Analdex.
- Guachisaca, J., Caiche, S. y Montalvo, D. (2011). *Diseño de un sistema de gestión, basado en la metodología de las 5s*. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Guayaquil (Ecuador).
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12.
- López, C. y Vidal, M. (2010). La influencia de la distancia cultural en el proceso de crecimiento internacional: ¿una cuestión de paradigma? *Factores Culturales e Internacionalización de la Empresa y la Economía*, 21-40.
- Macri, N. y Garagorry, R. (2018). *La importancia de las tecnologías de la información y la comunicación para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: <[https://www.uniondeexportadores.com/\\_datos/uploads/Las\\_TICs\\_para\\_la\\_internacionaliz.macri-garagorry%20jornadas%20acad%C3%A9micas%202018.pdf](https://www.uniondeexportadores.com/_datos/uploads/Las_TICs_para_la_internacionaliz.macri-garagorry%20jornadas%20acad%C3%A9micas%202018.pdf)>.
- Malca, O. (2016). La internacionalización de las empresas desde el enfoque gradualista de Upsala y de la integración económica: el caso de las exportaciones de confecciones peruanas en los mercados de la Alianza
-

- 
- del Pacífico y Mercosur. En M. de Miranda Parrondo y J. T. Peláez Soto (Comps.), *Las relaciones económicas entre América Latina y Asia: hacia la construcción de una nueva inserción internacional. Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico* (pp. 239-290). Santiago de Cali: Sello Editorial Javeriano. Recuperado de: <<https://ciup.up.edu.pe/publicaciones/internalizacion-empresas-enfoque-uppsala-integracion-economica/>>.
- Martínez, J. A. (2010). El proceso estratégico de internacionalización de la empresa. Teorías y propuestas para la dirección. *I Congreso online sobre los Tratados de Libre Comercio* (págs. 36-44). Universidad de la Laguna.
- Maydeu-Olivares, A. y Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance, a mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284-309.
- Procolombia. (2019). *Procolombia ropa infantil*. Recuperado de: <<http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/prendas-de-vestir/ropa-infantil>>.
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, 171-195.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)* (781).
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present, and future trends of research. En C. N. Axinn y P. Matthyssens (Eds.), *Reassessing the internationalization of the firm* (pp. 49-78). Bingley (Inglaterra): Emerald Group. DOI: <[https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(01\)11016-1](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(01)11016-1)>.
- Río, A. B. y Arias, A. J. (2015). Stop-motion: estrategia de imagen y comunicación para la mejora de la convivencia. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*. Recuperado de: <<https://www.researchgate.net/>>
-

---

profile/Alberto\_Barreira\_Arias/publication/287972161\_Stop-Motion\_Una\_estrategia\_de\_imagen\_y\_comunicacion\_para\_la\_mejora\_de\_la\_convivencia\_en\_el\_aula/links/59124c7ca6fdcc963e7cdfbb/Stop-Motion-Una-estrategia-de-imagen-y-comunic>.

- Santillán, R. y Andrés, P. (2014). Guía metodológica de modelado y animación 3D para mundos virtuales interactivos. *Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Recuperado de: <<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/3332>>.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12, 111-138.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120–127. DOI: <<https://doi.org/10.1177/0092070300281011>>.
- Vélez Bedoya, Á. y Rueda Prieto, J. (2017). Percepción de los factores de competitividad e innovación en las mipymes de las ciudades de Medellín y Bogotá bajo los parámetros del Foro Económico Mundial. *Novum: Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, (7), 35-58.
-



El presente libro *Casos de internacionalización: lecciones aprendidas y compartidas*, es resultado del proyecto de investigación «Globalización y regionalización (1990-2010): tras las prácticas económicas de los municipios del Altiplano del Oriente antioqueño» (código de proyecto: 201517), avalados por el Sistema de Investigación, Desarrollo e Innovación (SIDi) de la Universidad Católica de Oriente.



ISBN: 978-958-5518-46-9 (digital)