

**INFORME FINAL
DIAGNÓSTICO Y PLAN EXPORTADOR PARA AGROESCO S.A.S.**

**Consultor (es):
Alexis Puerta Villada
Eliana Paniagua Quintero**

**Tutor:
Andrés Felipe Álvarez Benítez
Docente Investigador
Institución Universitaria Esumer**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLÍN, COLOMBIA
2021**

INFORME FINAL
DIAGNÓSTICO Y PLAN EXPORTADOR PARA AGROESCO S.A.S.

Consultor (es):
Alexis Puerta Villada
Eliana Paniagua Quintero

Trabajo final para optar al título de Magister en Negocios Internacionales

Asesor Temático:
Andrés Felipe Álvarez Benítez
Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones

Coordinador metodológico:
Jorge Andrés Acosta Strobel
Magister en Gestión en Ciencia, Tecnología e Innovación

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLÍN, COLOMBIA
2021

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO 13

I. PARTE I..... 15

1. INTRODUCCIÓN..... 15

2. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA..... 16

a. LA EMPRESA..... 20

b. MISIÓN ORGANIZACIONAL 20

c. VISIÓN ORGANIZACIONAL..... 20

3. Problemática..... 22

4. Objetivos de la consultoría..... 23

4.1 Objetivo General 23

4.2 Objetivos específicos 23

5. Marco Teórico..... 24

5.1 Marco PESTEL - Diagnóstico del macroentorno:..... 24

5.2 Modelo del Diamante de Porter – Análisis del mesoentorno..... 25

5.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o análisis del entorno competitivo
27

5.4 Modelo Evaluación Factores Externos – EFE 29

5.5 Modelo Evaluación Factores Internos – EFI, análisis del entorno interno 31

5.6 Matriz de impacto cruzado – MIC MAC..... 32

5.7 Modelo VRIO..... 33

5.8 Modelo CAME 34

Corregir las debilidades 35

Afrontar las amenazas..... 35

Mantener las fortalezas 35

- Explotar las oportunidades 35
- 5.9 Justificación Financiera 35
- 5.10 Flujo de Caja Descontado 36
- II. PARTE II..... 37
- 6. Diseño Metodológico 37
- a. Cuadro de intervención y metodología propuesta 37
- b. Diagnóstico Integral..... 38
- c. Exposición Diagnóstico Integral..... 44
- d. Propuesta solución estratégica para la estructuración de internacionalización
 44
- e. Evaluación financiera de la propuesta..... 44
- f. Sensibilización de Plan Estratégico de Internacionalización 44
- g. Descripción de actividades..... 45
- i. FASE 1: DIAGNÓSTICO INTEGRAL..... 45
- ii. FASE 2: EXPOSICIÓN DIAGNÓSTICO INTEGRAL..... 45
- iii. FASE 3: PROPUESTA SOLUCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
 ESTRUCTURACIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN 46
- iv. FASE 4: EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA..... 46
- v. FASE 5: SENSIBILIZACIÓN DE PLAN ESTRATEGICO DE
 INTERNACIONALIZACIÓN 46
- h. Cronograma de actividades..... 47
- i. Matriz de responsabilidades 49
- III. PARTE III 50
- 7. Análisis e Interpretación de los Resultados 50
- a. Diagnóstico Integral..... 50
- i. Marco PESTEL - Colombia 50

1. Aspecto Político	50
2. Aspecto Económico.....	52
3. Aspecto Tecnológico	53
4. Aspecto Social	54
5. Aspecto Ecológico.....	55
6. Aspecto Legal	56
ii. Marco PESTEL – Estados Unidos.....	58
1. Influencias Políticas.....	59
2. Influencias Económicas.....	60
3. Influencias Socioculturales.....	61
4. Influencias Tecnológicas	63
5. Otros aspectos logísticos	68
6. Influencias Ecológicas.....	69
7. Influencias Legales.....	70
8. Regulaciones	72
□ Ley de seguridad alimentaria de 1985	72
□ Ley de Productos Agrícolas Perecederos (PACA)	72
□ Ley de acuerdos de comercialización agrícola de 1937.....	72
□ Normas de etiquetado 9CFR 317.....	72
□ Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF15)	73
9. Portafolio clientes mercado EE. UU.	73
iii. Modelo del Diamante de Porter	75
1. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	75
2. Condiciones de los factores productivos	75
3. Condiciones de la demanda.....	78

4.	Industrias relacionadas y de apoyo	79
iv.	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	80
1.	Poder de negociación de los proveedores	80
2.	Rivalidad entre competidores	82
3.	Poder de negociación de los clientes	83
4.	Barreras de entrada a nuevos competidores	87
5.	Productos sustitutos	88
v.	Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE	90
vi.	Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI	91
vii.	Matriz de Impacto Cruzado – MIC MAC.....	95
viii.	Matriz CAME	98
ix.	Modelo VRÍO	102
1.	Valioso	102
2.	Raro	102
3.	Inimitable.....	102
4.	Capacidad de la organización	102
IV.	PARTE IV	103
8.	Propuesta de Ruta de Soluciones	103
9.	Evaluación financiera de la propuesta.....	108
10.	Conclusiones y recomendaciones.....	113
a.	Conclusiones.....	113
b.	Recomendaciones.....	117
	Bibliografía	70
	ANEXOS	74
	ANEXO 1: GUÍA ENTREVISTA PARA ANÁLISIS MACROENTORNO.....	74

- a. Instrumento aplicado a Gerente General, jefe departamento de comercio exterior, jefe departamento logística, jefe departamento financiero..... 74
- ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA SEGÚN MICHAEL PORTER..... 75
- b. Instrumento aplicado a Gerente General, jefe departamento de comercio exterior, jefe departamento logística, jefe departamento financiero..... 75
 - i. Ingresos nuevos competidores 75
 - ii. Productos sustitutos 76
 - iii. Proveedores..... 76
 - iv. Clientes 80
 - v. Rivalidad entre competidores..... 80
- ANEXO 3: GUÍA ENTREVISTA PARA ANÁLISIS MATRIZ IMPACTO CRUZADO – MIC MAC..... 83
 - a. Instrumento aplicado a Gerente General, jefe departamento de comercio exterior, jefe departamento logística, jefe departamento financiero..... 83

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Análisis crecimiento exportaciones por sector 2018 – 2019. Elaboración propia a partir de (AUGURA, 2019).....	17
Tabla 2 Exportaciones de banano 2017 - 2020 Directorio de Importadores/Exportadores DIAN. Fuente: Elaboración propia.....	22
Tabla 3 Cuadro de intervención de la consultoría. Fuente: Elaboración propia. ...	37
Tabla 4 Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.....	48
Tabla 5 Matriz de responsabilidades. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 6 Acuerdos comerciales. Fuente: Elaboración propia.	51
Tabla 7 Frecuencias y tiempos de tránsitos desde los puertos colombianos Costa Oeste. Fuente: elaboración propia a partir de Procolombia (2021).....	64
Tabla 8 Frecuencias y tiempos de tránsitos desde los puertos colombianos Costa Este Fuente: elaboración propia a partir de Procolombia (2021).	66
Tabla 9 Aerolíneas prestadoras de servicios a Estados Unidos. Fuente: Aerolíneas. Información procesada por Dirección de Información Comercial – Procolombia. .	67
Tabla 10 Clientes potenciales del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia.	73
Tabla 11 Análisis clientes potenciales del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia	74
Tabla 12 Rivalidad de las empresas	77
Tabla 13 Principales países destino de banano colombiano en exportación. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.	86
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE de la organización. Fuente: Elaboración propia.	91
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI de la organización. Fuente: Elaboración propia.	93
Tabla 16. Matriz Impacto Cruzado – MIC MAC. Fuente: Elaboración propia.	95
Tabla 17 Identificación de factores críticos. Fuente: Elaboración propia.....	96
Tabla 18 Matriz impacto - dependencia de factores críticos. Fuente: Elaboración propia.	96
Tabla 19 Categorización factores críticos. Fuente: Elaboración propia.....	97

Tabla 20 Análisis Externo vs análisis interno. Fuente: Elaboración propia	100
Tabla 21 Planteamiento de estrategias - Modelo CAME. Fuente: Elaboración propia	101
Tabla 22 Modelo VRIO aplicado. Fuente: Elaboración propia.....	103
Tabla 23 Proyección costos de nómina. Fuente: Elaboración propia.....	104
Tabla 24 Proyección costos de implementación Plan Estratégico de Internacionalización. Fuente: Elaboración propia.....	107
Tabla 25. Cargas prestacionales establecidas por ley por concepto de nómina para Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia.	108
Tabla 26. Costos por concepto de nómina + carga prestacional para Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia datos de Salarios base tomados de Escala Mínimos de Remuneración 2021, Enlace Profesional – Red de Comunidades de Graduados Antioquia.	108
Tabla 27. Información base para Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia.	109
Tabla 28. Evaluación Financiera – Proyección Escenario con Implementación de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia	110
Tabla 29 Exportaciones AGROESCO. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Legiscomex.....	112
Tabla 30 Impacto en kg a exportar con implementación del Plan Estratégico de Internacionalización. Fuente: Elaboración propia.....	113
Tabla 31 Análisis consolidado importaciones de banano en Kg realizadas por EE. UU. Fuente: Elaboración propia.	115
Tabla 32 Ruta de soluciones propuesta. Fuente: Elaboración propia.	118

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Valor principales Exportaciones Agrícolas - Millones de dólares. Fuente: Min Comercio (2019).....	16
Ilustración 2 Exportaciones comparativas por sectores – Millones de dólares. Fuente: DANE (2019).....	17
Ilustración 3 Principales productos exportados enero a septiembre 2020 – FOB (USD). Fuente: Asociación de Bananeros de Colombia (2019).	18
Ilustración 4 Área sembrada a nivel nacional y por núcleo productivo (hectáreas). Fuente: MADR - AUGURA	18
Ilustración 5 Certificaciones. Fuente: Agroesco	21
Ilustración 6 Metodología PESTEL. Fuente: Elaboración propia.....	25
Ilustración 7 Diamante de Porter. Fuente: Elaboración propia. Porter M (1990). ...	26
Ilustración 8 Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: (Magretta, 2011).....	29
Ilustración 9 Modelo Evaluación Factores Externos – EFE. Fuente: Elaboración propia.	30
Ilustración 10 Modelo Evaluación Factores Internos – EFI, análisis del entorno interno. Fuente: Elaboración propia.	32
Ilustración 11 Matriz Impacto Cruzado - MIC MAC. Fuente: Elaboración propia...	33
Ilustración 12 Modelo VRIO. Fuente: Elaboración propia.....	34
Ilustración 13 Modelo CAME. Fuente: Elaboración propia.	34
Ilustración 14 Actividad económica por sector. Fuente: Santander Trade	60
Ilustración 15 Etapas procedimiento aduanero. Fuente: Elaboración propia.	71
Ilustración 16 Análisis clientes potenciales del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia.	74
Ilustración 17 Condiciones factores productivos. Fuente: FINAGRO 2018.	75
Ilustración 18 Correlación entre factores determinante de la demanda. Fuente: Elaboración propia.	79
Ilustración 19 Rivalidad entre competidores (Participación de Mercado). Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.	83

Ilustración 20 Variación Precio Unitario FOB (USD) Peso Neto - Promedio. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex. 84

Ilustración 21 VARIACIÓN Precio Unitario FOB (COP) Peso Neto - Promedio. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex..... 85

Ilustración 22 Poder de negociación de los clientes - Principales países destino de banano colombiano en exportación. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex. 87

Ilustración 23 Matrices EFE & EFI. Fuente: Elaboración propia..... 94

Ilustración 24. Gráfico Matriz de Impacto Cruzado. Fuente: Elaboración propia.. 97

Ilustración 25 Ilustración 26 Análisis tendencia importaciones de banano por EE. UU. 115

LISTADO DE ECUACIONES

Ecuación 1 Flujos de caja descontados. Fuente: Elaboración propia. 36

Ecuación 2 Media aritmética. Fuente: Elaboración propia. 42

Ecuación 3 Valor a perpetuidad 112

RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad AGROESCO de productos agrícolas fue constituida en el año 2009 con la finalidad de comercializar internacionalmente plátano, banano y piña. Es una empresa familiar constituida por capital privado y 100% nacional; además esta cuenta con centros de cultivos y producción en el municipio de Buenavista en el departamento de Córdoba donde se cultiva la piña oro miel, en la zona de Urabá principalmente en los municipios de Chigorodó y Carepa, donde se cultiva el banano en las variedades Cavendish, Williams y Valery; y en el municipio de Necoclí se encuentran los cultivos de plátano en las variedades Curare y Dominico Hartón.

Sus clientes principales son la Comercializadora BACOTTA, quien se encarga de la exportación de banano a los mercados internacionales; y la empresa DEL MONTE. La empresa AGROESCO incluso ha realizado ventas de banano a empresas del sector, como UNIBAN, para ser comercializado bajo esta marca.

Dentro de los principales competidores en la región de Urabá se destacan las Comercializadoras Internacionales: C.I. UNION DE BANANEROS DE URABA S.A. – UNIBAN, COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANACOL DE COLOMBIA S.A., SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL BANAFRUT S.A., C.I. TROPICAL S.A.S, C.I. COINDEX S.A., SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL CONSULTORIA Y SER; y de la región del Magdalena: COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANA RICA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FULLFRUITS SA, C.I. TECNICAS BALTIME DE COLOMBIA S.A. y COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANANEROS UNIDOS DE SANTA MARTA.

La empresa AGROESCO ha realizado algunas exportaciones a los Estados Unidos de manera directa, sin embargo, sus ventas son mayores en el mercado nacional, por lo tanto, partiendo de que ya posee establecidos algunos contactos comerciales, considera viable y pertinente implementar un plan de internacionalización que le

permita ampliar su base de clientes y a su vez mejorar sus rendimientos a través del aumento de sus niveles de ventas.

Como resultado de la consultoría se diseña el plan estratégico de internacionalización para la empresa AGROESCO S.A.S a través del análisis CAME, VRIO, EFI, PESTEL, Diamante y las cinco fuerzas de Porter para las condiciones macroeconómicas del mercado objetivo internacional; y análisis estructural, matriz impacto cruzado MICMAC para la identificación de problemas, ventajas competitivas, la propuesta de valor, y la diferenciación respecto de los competidores. Para determinar las condiciones, necesidades y exigencias del entorno, y que a su vez mejore los niveles de rentabilidad de la organización.

A este proyecto se dedican cuatrocientas una (401) horas de consultoría distribuidas en cinco fases: Diagnóstico integral, Exposición diagnóstico integral, Propuesta plan estratégico internacionalización, Presupuesto de implementación y Sensibilización; con un valor estimado de setenta y cuatro millones ciento ochenta y cinco mil pesos – \$74.185.000.

I. PARTE I

1. INTRODUCCIÓN

El objeto social de la sociedad AGROESCO S.A.S. corresponde a la comercialización de productos del sector agrícola desde sus unidades de negocio productoras de plátano, banano y piña. Basados en su experiencia en el mercado nacional, sus contactos comerciales y algunas operaciones de venta en el extranjero, surge el deseo de potenciar su participación en el mercado internacional con el propósito de mejorar los niveles de rentabilidad de la organización.

Teniendo en cuenta que la organización posee los recursos humanos, financieros y operacionales la empresa ejecuta la presente consultoría con el fin de realizar una investigación de mercados que permita implementar de manera eficaz un plan exportador que garantice su crecimiento y permanencia en los mercados globales.

Esta consultoría se lleva a cabo en diferentes fases. Inicia con una etapa de diagnóstico integral mediante la aplicación de la matriz MICMAC y de los modelos CAME, VRIO, matriz EFI; para el análisis interno estructural. Incluye además análisis externo partiendo del marco PESTEL, Diamante de Competitividad y las Cinco Fuerzas de Porter.

Partiendo de lo anterior se ejecutan las siguientes fases, en las cual se presenta a la alta gerencia los resultados para definir los lineamientos del plan estratégico de internacionalización a implementar y finalmente evaluar financieramente el costo de la implementación del plan exportador.

2. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA

En Colombia para el año 2019 los productos agropecuarios, alimentos y bebidas principalmente exportados corresponden ordenadamente a café, flores y banano según AUGURA (2019); como se muestra en la Ilustración 1.

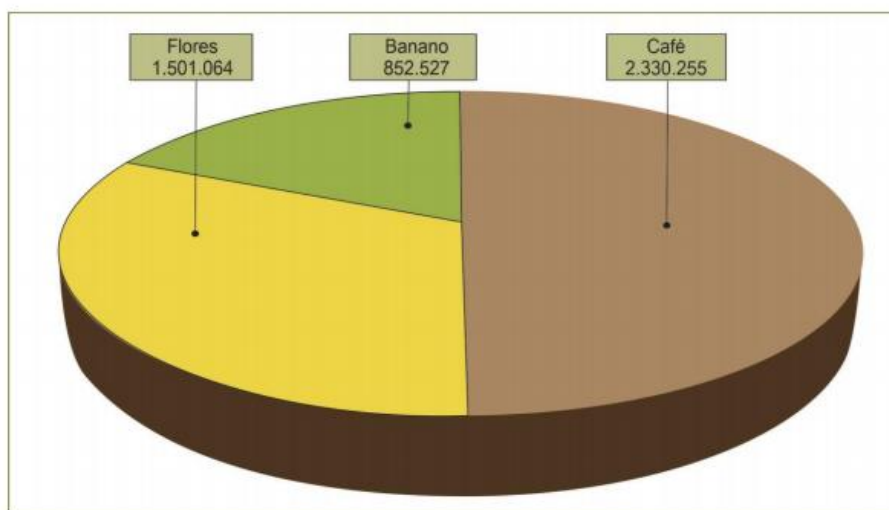


Ilustración 1 Valor principales Exportaciones Agrícolas - Millones de dólares. Fuente: Min Comercio (2019)

Según informe “Coyuntura Bananera 2019” AUGURA (2019) de la Asociación de Bananeros de Colombia e informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, sobre exportaciones colombianas por sectores se tiene que estas operaciones comerciales representaron un crecimiento del 0.8% del valor FOB; respecto del año 2018 para el sector agropecuario. Como se presenta en Tabla 1 análisis crecimiento exportaciones por sector 2018 – 2019 e Ilustración 2 Exportaciones comparativas por sectores – Millones de dólares.

SECTOR	2018	2019	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
Agropecuario	7.301.252,00	7.362.742,00	61.490,00	0,8%
Combustibles	24.709.911,00	22.023.803,00	- 2.686.108,00	-10,9%
Manufacturas	8.324.362,00	8.290.325,00	- 34.037,00	-0,4%
Otros sectores	1.495.893,00	1.824.806,00	328.913,00	22,0%

Tabla 1 Análisis crecimiento exportaciones por sector 2018 – 2019. Elaboración propia a partir de (AUGURA, 2019)

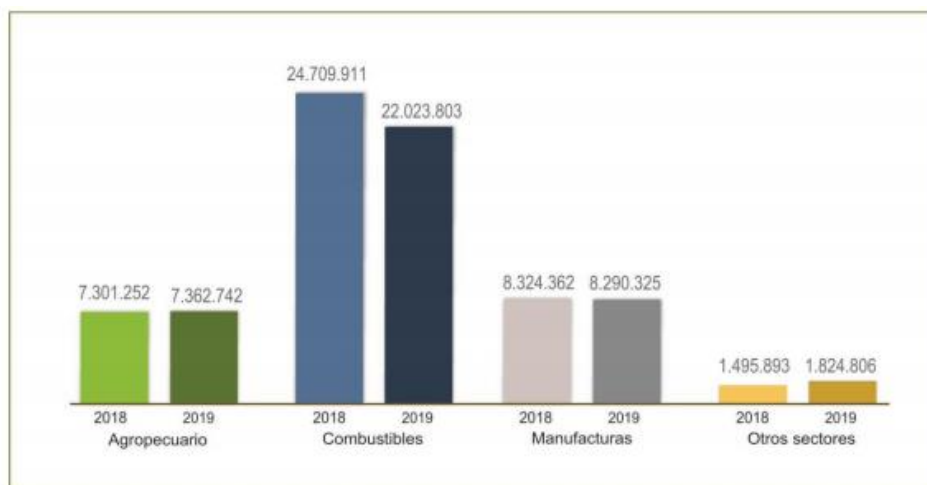
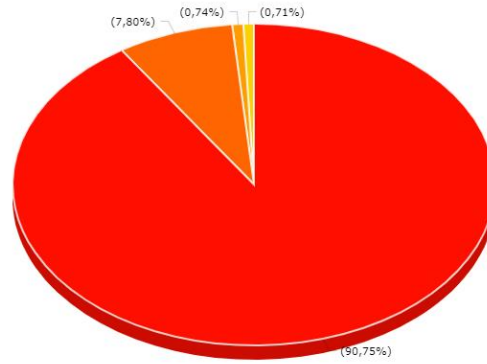


Ilustración 2 Exportaciones comparativas por sectores – Millones de dólares. Fuente: DANE (2019).

Ahora bien, la Ilustración 3 Principales productos exportados enero a septiembre 2020 – FOB (USD) evidencia que en Colombia dentro del sector Hortalizas, frutas, cereales y semillas; y frutos se evidencia que prevalece la exportación de Bananas o plátanos frescos del tipo Cavendish Valery.



■	0803901100-Bananas o plátanos frescos del tipo cavendish valery	107.107.295,89
■	0803101000-Plátanos plantains, frescos.	9.204.702,04
■	0804300000-Piñas tropicales (ananas), frescas o secas.	876.736,80
■	0803901200-Bananas bocadillo (manzanito, orto) (musa acuminata), frescas.	834.638,28

Ilustración 3 Principales productos exportados enero a septiembre 2020 – FOB (USD). Fuente: Asociación de Bananeros de Colombia (2019).

En Colombia, “a nivel regional, el cultivo de banano se desarrolla en dos zonas del país: Urabá y Santa Marta. En estas dos áreas el cultivo de banano ha sido el motor de la economía local Bonet Morón, J. (2000). Según Redagrícola (2020) el país supera las 50 mil hectáreas sembradas de banano para exportación, las que se distribuyen en los departamentos de Antioquia, Magdalena y La Guajira, como se muestra en Ilustración 4 Área sembrada a nivel nacional y por núcleo productivo (hectáreas).

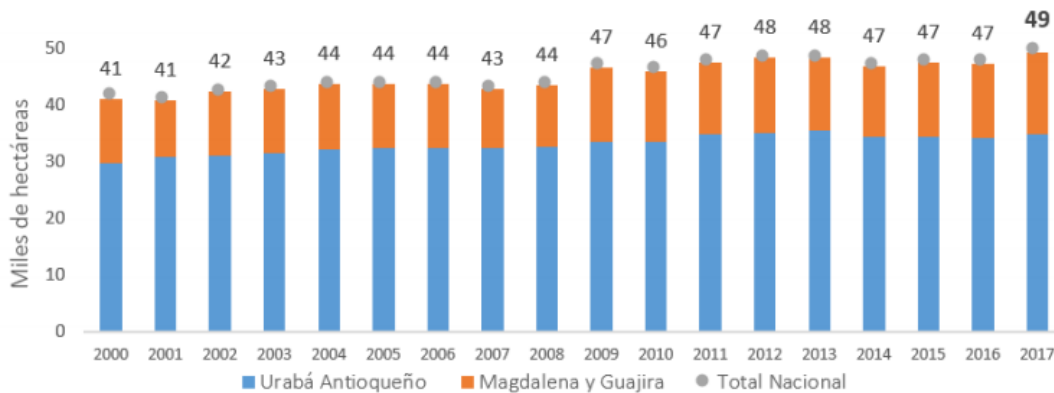


Ilustración 4 Área sembrada a nivel nacional y por núcleo productivo (hectáreas). Fuente: MADR - AUGURA

Una vez analizadas las cifras de exportación por sectores y por producto; encontramos que los cultivos de banano tipo exportación Cavendish Valery ocupa el tercer lugar en el escalafón de los productos agrícolas exportables del país (FINAGRO, 2018).

El sector agroindustrial bananero está compuesto por asociaciones y cooperativas productoras que tercerizan el proceso de exportación con comercializadoras internacionales; entre las que se distinguen principalmente BANACOL, que comercializa insumos agroindustriales, plástico y cartón corrugado; y UNIBAN, que cuenta con sus propias instalaciones portuarias en los sectores de Zungo y Nueva Colonia, y su operación marina en Bahía Colombia en el Golfo de Urabá. La comercializadora Internacional UNIBAN S.A. creó su propia empresa naviera, ISABELLA SHIPPING Co. Ltd., para el transporte logístico de exportación de su mercancía a través de las instalaciones portuarias. Además, UNIBAN se ha especializado en la producción de cajas desde 1978; para la comercialización nacional e internacional de productos como: banano, plátano, piña y *snacks*.

Se evidencia una característica de monopsonio de mercado en donde las empresas predominantes como UNIBAN y BANACOL presentan una integración hacia atrás que ha constituido una ventaja competitiva en la región del Urabá al consolidarse como líderes en la comercialización internacional del producto y de los servicios logísticos en el puerto Zungo y el proyecto en infraestructura de Puerto Bahía Colombia.

El gremio bananero está liderado por la asociación bananera de Colombia AUGURA y la Asociación de Bananeros de Magdalena y La Guajira - ASBAMA quienes según AUGURA (2019) agrupan tanto productores como comercializadoras en la región del Golfo de Urabá y el Magdalena; dado que estas zonas poseen ventajas comparativas de localización y calidad en sus suelos, con respecto a otros países productores del mundo.

a. LA EMPRESA

La empresa AGROESCO S.A.S es una sociedad que pretende comercializar en mercados externos los bienes producidos por sus empresas EXPOBANANA e INVERSIONES AGRO FRUIT. Ambas productoras y comercializadoras; la primera enfocada en el banano en variedades (Cavendish, Williams, y Valery) mientras que la segunda en el plátano en variedades (Dominico Hartón y Enano Curare).

Eventualmente ha incursionado en el mercado internacional a través de la C.I BACCOTA S.A.S; sin embargo, mediante un análisis preliminar, los dirigentes de la organización han encontrado que cuentan con los recursos económicos y productivos para comercializar su producto de forma directa sin intermediarios; por lo que se requiere la estructuración de un plan exportador.

b. MISIÓN ORGANIZACIONAL

Producir y comercializar fruta fresca de alta calidad, mediante el uso de técnicas especializadas en cultivos e integración vertical, que garantice a los clientes el suministro rápido y eficiente de nuestros productos.

c. VISIÓN ORGANIZACIONAL

Ser el mayor productor y comercializador en fruta fresca de alta calidad, en mercados nacionales e internacionales, permitiendo más seguridad y confianza para los clientes, guiados por la responsabilidad, transparencia y honestidad de nuestros empleados asociados.

La empresa cuenta con las certificaciones que se presentan en la Ilustración 5.



Ilustración 5 Certificaciones. Fuente: Agroesco.

Todas las certificaciones son en el proceso de control que permiten garantizar la Calidad Orgánica del producto, verificando el cumplimiento de la Norma de Producción Orgánica que corresponda, según el mercado objetivo. Para el que vende es una herramienta de mercado.

La sociedad ha realizado exportaciones a los Estados Unidos de manera directa, el número de registros de exportación según las estadísticas reportadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN estiman en promedio de 28 procesos anuales. Sin embargo, se pudo determinar por fuente directa con el empresario que estos realizan de manera constante la venta del producto a los mercados internacionales a través de la comercializadora C.I. BACCOTA.

Según información estadística compilada en la Tabla 2 Exportaciones de banano 2017 - 2020 Directorio de Importadores/Exportadores DIAN, de comercio exterior relacionada con el directorio de importadores / exportadores de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, se identifican principales competidores nacionales e incluso permite dilucidar la participación de la empresa en la exportación de banano colombiano (DIAN, 2021).

Razón social exportador *	2017			2018			2019			2020		
	Valor FOB (Dólares)	Peso neto (Kilogramos)	Número de Registros**	Valor FOB (Dólares)	Peso neto (Kilogramos)	Número de Registros**	Valor FOB (Dólares)	Peso neto (Kilogramos)	Número de Registros**	Valor FOB (Dólares)	Peso neto (Kilogramos)	Número de Registros**
C.I. UNION DE BANANEROS DE URABA S.A. - UNIBAN	341.801.308	756.343.527	3.145	307.089.513	658.316.818	3.913	330.807.520	717.194.341	4.619	221.663.434	500.533.637	3.166
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANACOL DE COLOMBIA S.A.	135.675.078	290.230.518	1.019	94.510.365	206.203.798	867	145.915.624	326.691.424	1.514	110.224.693	250.197.160	1.140
C.I. TECNICAS BALTIME DE COLOMBIA S.A.	115.282.908	248.870.796	271	137.063.189	303.080.841	295	129.939.834	280.735.089	357	84.020.306	192.891.641	282
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANANEROS UNIDOS DE SANTA MAR	87.373.291	196.999.027	215	93.938.480	209.314.082	189	92.869.034	207.290.464	458	75.936.811	163.615.087	558
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL BANAFRUT S.A.	72.035.167	147.926.072	981	72.132.395	145.895.149	1.458	63.167.669	124.379.778	1.256	55.228.997	107.241.593	801
C.I. TROPICAL S.A.S	47.167.570	108.610.220	397	52.210.747	112.805.784	527	40.585.427	91.107.122	555	39.756.401	86.905.752	519
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANA RICA S. A.	29.074.026	59.992.835	160	31.610.196	65.009.875	118	32.306.071	63.968.328	289	22.861.258	45.207.787	241
C.I. COINDEX S.A.	24.890.611	56.548.737	670	10.184.652	22.011.211	454	7.946.235	18.708.417	346	3.618.352	8.289.179	208
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL CONSULTORIA Y SER	12.255.518	27.524.351	423	11.876.730	26.157.931	385	27.649.684	63.789.361	626	18.078.046	41.675.785	360
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FULLFRUITS SA	11.822.309	25.192.290	106	10.688.421	22.646.757	109	10.297.334	21.939.452	95	8.452.823	17.999.873	84
C.I. BACCOTA S.A.S	7.490.233	16.906.659	344	6.668.184	14.895.855	321	4.456.985	9.731.104	349	-	-	-
AGROESCO S.A.S	397.773	803.299	26	441.519	811.900	28	-	-	-	504.574	822.314	32

Tabla 2 Exportaciones de banano 2017 - 2020 Directorio de Importadores/Exportadores DIAN.

Fuente: Elaboración propia

3. Problemática

La unidad de negocio inicialmente se enfocó en la producción agrícola de banano, plátano y piña; los cuales eran comercializados a nivel nacional para su exportación a otros mercados bajo otras marcas representativas de la región de Urabá. Una vez analizada la operación de exportación, la sociedad AGROESCO S.A.S., en promedio anual ha exportado cerca de los 812.000 kg de bananas, incluidos los plátanos «*plantains*», frescos o secos, bajo relaciones comerciales poco estables; las cuales pueden mejorar con la estructuración de un plan exportador definido, para un mercado objetivo. Además, se reconoce la viabilidad de algunas oportunidades comerciales existentes en el mercado europeo, las cuales se han intentado consolidar a través de contactos comerciales o referentes; situación a mejorar con la realización de investigaciones de mercado con el propósito de incursionar en estos. Aunado a lo anterior, la gerente de la sociedad manifiesta que en ocasiones han perdido negocios por el estigma de ilegalidad que marcó el narcoterrorismo y la factibilidad para ilícitos en Colombia.

4. Objetivos de la consultoría

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de internacionalización para la empresa AGROESCO S.A.S a través de un diagnóstico integral de la organización, que mejore los niveles de rentabilidad de la organización.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la organización a través de los modelos PESTEL, Diamante de Competitividad, Cinco Fuerzas de Porter y EFE, al igual que la evaluación de los factores internos EFI y la aplicación del análisis estructural matriz impacto cruzado, MICMAC, CAME, y VRIO; para la estructuración del plan estratégico de internacionalización.
- Dar a conocer el diagnóstico con la Gerencia General que permita el pacto de los lineamientos de diseño del Plan Estratégico de internacionalización.
- Proponer solución estratégica para la estructuración del plan de internacionalización, apoyado en los resultados del diagnóstico integral, que represente un incremento en las ventas de la organización en el mercado objetivo.
- Evaluar financieramente la implementación del plan de internacionalización a partir del flujo de caja descontado que permita su validación.
- Presentar a los empleados de la organización sobre el Plan Estratégico de Internacionalización y la propuesta de valor mediante sesiones de divulgación para su correcta interpretación y aplicación.

5. Marco Teórico

5.1 Marco PESTEL - Diagnóstico del macroentorno:

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las condiciones generales del entorno en los aspectos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal con el fin de examinar el impacto que pueden generar los mismos dentro de la organización (Pan, Chen, & Zhan, 2019) y (Yüksel, 2012).

Factores políticos: Incluye el estudio de las condiciones gubernamentales de estabilidad o inestabilidad, políticas de seguridad, política fiscal, orden público, incentivos a las empresas, operaciones y relaciones comerciales, entre otras.

Factores económicos: abarca el estudio de variables y tendencias macroeconómicas enfocadas en aspectos como el crecimiento, el desarrollo como, por ejemplo: PIB, desempleo, inflación, tasas de cambio, tasas de interés, IPC entre otras.

Factores sociales: Incluye el aspecto cultural, comportamientos de los consumidores, tendencias, hábitos de consumo, demografía, distribución de renta, nivel de educación etc.

Factores Tecnológicos: Se relacionan con el avance y desarrollo tecnológico, la innovación e investigación.

Factores Ecológicos: Comprende temas ecológicos y ambientales que vinculan las industrias, esto puede proponer algunas certificaciones o normativas que incluyen variables como la contaminación, cambio climático, consumo de energía, etc.

Factores Legales: Describe leyes y/o regulaciones que pueden afectar la operación de las empresas, al igual que los costos y/o demanda en los productos o servicios,

tales como: Leyes antimonopolio, leyes de salud, leyes ambientales y o laborales, entre otras (Pan, Chen, & Zhan, 2019).



Ilustración 6 Metodología PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

5.2 Modelo del Diamante de Porter – Análisis del mesoentorno

Según (O' Connell, Clancy, & Van Egeraat, 1999) esta perspectiva evalúa de manera estratégica las condiciones competitivas del entorno y la industria, para ello (Porter M. E., Towards a dynamic theory of strategy, 1991) propone un argumento que abarca dos elementos fundamentales como lo son la rivalidad interna y la industria geográfica. Estos componentes vinculan de manera interrelacionada las siguientes variables (Porter M. E., 2000):

- Condiciones factoriales: Involucra las condiciones particulares de una industria que generan ventajas competitivas, como, por ejemplo: recursos naturales, capacidad de producción y/o condiciones creadas tales como mano de obra calificada, capital e infraestructura.

- Condiciones de demanda: Evalúa tres aspectos significativos: la composición, magnitud y pautas de crecimiento de la demanda doméstica con el fin de identificar anticipadamente las necesidades de los compradores en comparación con los competidores extranjeros, conduciendo los esfuerzos a la creación de la ventaja competitiva.
- Industrias relacionadas y de apoyo: Hace énfasis en la capacidad de generar vínculos entre las industrias para estimular y generar oportunidades de desarrollo, complementando y fortaleciendo nexos entre las mismas. Ejemplo: Integración vertical y/o horizontal (Sölvell, Lindqvist, Ketels, & Porter, 2003).
- Estrategia y estructura y rivalidad de la empresa: Abarca el contexto en el que se constituyen y se administran las empresas, así como la rivalidad existente entre las mismas. Esto permite a las organizaciones adoptar un enfoque global de expansión a otros mercados con una participación más eficiente e innovadora en los productos, servicios y desarrollo de procesos en pro de adaptarse de la mejor manera a las dinámicas de las tendencias globales (Özbilen, 2019).

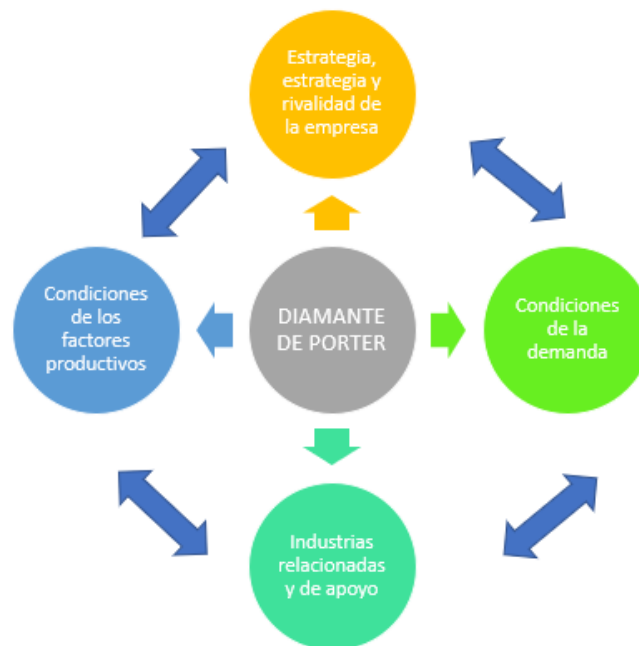


Ilustración 7 Diamante de Porter. Fuente: Elaboración propia. Porter M (1990).

5.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o análisis del entorno competitivo

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter conduce a que toda organización comprenda la dinámica de la industria e identifique su(s) ventaja(s) competitiva(s) (Porter M. E., 2008). Es importante para toda organización conocer la estructura de la industria, con el fin de diseñar una estrategia asertiva que impacte positivamente la rentabilidad de la empresa. Ya que conforme lo expresa (Magretta, 2011) la estructura de una industria adolece de cambios volátiles y se caracteriza por que sus cambios tienden a presentarse con mayor lentitud, a diferencia de los productos que vertiginosamente pueden sufrir determinada transformación y/o cambio.

Por consiguiente, conocer la dinámica económica de la industria, permite establecer los precios, costos y utilidades promedio que bajo el criterio de (Porter M. , 2008) constituyen el punto de partida para toda organización; y que abarca un análisis sistémico de la economía y la estructura de la industria.

En síntesis, las cinco fuerzas de Porter desde la perspectiva de Magretta (2011, p 37) abordan los principios económicos de la competencia, indicando cómo las fuerzas externas restringen o crean oportunidades estratégicas para la compañía. Las cinco fuerzas planteadas por Porter evalúan los siguientes aspectos (Porter & Advantage (1985), Porter & Heppelmann (2014), Delgado & Porter (2021):

Amenaza de nuevos entrantes: Nuevos competidores en la industria podrían poner en riesgo la situación de la organización, se requiere identificar las barreras e impacto producido en cuanto a estrategias de precios, economías de escala, requerimientos de capital, acceso desigual a canales de distribución, ventajas de calidad o experiencia, entre otras.

Poder de negociación de los proveedores: Grupo de empresas generadoras de recursos como insumos, materias primas y/o mano de obra para la elaboración de los productos o servicios. El poder de estos radica en la imposición de precios,

limitación de la calidad, tiempos de entrega y plazo de pagos; factores que influyen directamente sobre los niveles de rentabilidad.

Poder de negociación con los compradores: Considera las necesidades y exigencias de los consumidores las cuales influyen en aspectos como el precio, la calidad o servicios. Cabe destacar la importancia de la fidelización de estos, de la implementación de estrategias de venta y/o valor agregado teniendo en cuenta la potestad de libre elección de los bienes o servicios, incluidos los de la competencia.

Amenaza de productos sustitutos: Implica conocer la amenaza que representa la existencia en el mercado de productos-servicios, con características similares, que puedan cumplir las mismas funciones y/o suplir las mismas necesidades. Este tipo de productos pueden limitar el crecimiento, la rentabilidad y afectar de manera directa la demanda.

Rivalidad existente entre los competidores: Determina la competencia existente en el mercado para una organización, esta se mide por el tamaño, capacidades y, recursos, tecnología e innovación. Lo anterior permite una posición y un reconocimiento dentro de la industria generando un valor diferenciador de los demás rivales.



Ilustración 8 Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: (Magretta, 2011).

5.4 Modelo Evaluación Factores Externos – EFE

Estudia las condiciones externas del macroentorno enfatizando en las oportunidades y fortalezas de la organización evaluando el contexto competitivo, así como los factores económicos, culturales, ambientales, tecnológicos, gubernamentales, políticos y legales en pro de determinar las capacidades y necesidades organizacionales enfocados en la planeación estratégica del cómo afrontar los desafíos del entorno Louffat (2012).

Pasos para la elaboración de la matriz Talancón (2007):

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito partiendo del análisis externo. Se sugiere incluir entre 10 y 20 factores abarcando en primer lugar las oportunidades, seguido de las amenazas que afectan la organización.
- Estipular un peso relativo 0.0 si este no es relevante y 1.0 muy importante. Este valor cuantitativo indica la importancia que tiene alcanzar el éxito dentro de la industria. Cabe resaltar que es necesario determinar este peso teniendo

en cuenta que tan graves o amenazadores resultan estos factores. La suma de los valores asignados debe ser igual a 1.0.

- Para medir la eficacia de las estrategias implementadas dentro de la organización designar una calificación de 1 a 4, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Esta calificación se basa en las estrategias implementadas por la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

En la interpretación de los resultados el total ponderado más alto es 4.0, el más bajo es 1.0 lo que finalmente determina la manera en cómo la organización responde a las oportunidades y amenazas existentes en la industria Castillo Maradiaga & Hernández Peralta (2018).

FACTORES EXTERNOS CLAVES	AREAS	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR SOPESADO
OPORTUNIDADES				
Aumento de la demanda	Comercial	0.25	4	1
Auxilios gubernamentales	Legal	0.25	3	0,75
AMENAZAS				
Ingreso de nuevos competidores	Comercial	0.25	3	0,75
Aumento de tasa de desempleo	Político	0.25	2	0,5
TOTAL				3.0

Ilustración 9 Modelo Evaluación Factores Externos – EFE. Fuente: Elaboración propia.

5.5 Modelo Evaluación Factores Internos – EFI, análisis del entorno interno

Permite evaluar de manera cuantitativa las condiciones internas de la organización, considerando las fortalezas y debilidades y la manera como las mismas son atendidas y mejoradas como respuesta a la planeación estratégica en pro de aumentar los niveles de competitividad y mejorar el desempeño empresarial David F. (2013), Castillo Maradiaga, K. G., & Hernández Peralta, E. M. (2018).

Pasos para la elaboración de la matriz Talancón (2007):

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito partiendo del análisis interno. Se sugiere incluir entre 10 y 20 factores abarcando en primer lugar las oportunidades, seguido de las debilidades que afectan la organización.
- Estipular un peso relativo 0.0 si no es relevante y 1.0 muy importante. Este valor cuantitativo indica la importancia que tiene alcanzar el éxito dentro de la organización. La suma de los valores asignados debe ser igual a 1.0
- Asignar una calificación de 1 a 4, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Esta calificación se basa en las estrategias implementadas por la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Para analizar los resultados se debe comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra las debilidades para determinar si son o no favorables. Los totales por debajo de 2.5 se consideran una tendencia negativa para la organización, mientras que la puntuación igual o por encima de 2.5 indican una posición de fuerza.

FACTORES INTERNOS CLAVES	AREAS	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR SOPEADO
FORTALEZAS				
Adaptación al cambio	Administrativa	0.25	4	1
15 años de experiencia	Administrativa	0.25	3	0,75
DEBILIDADES				
No departamento de exportaciones	Administrativa	0.25	2	0,5
Desarticulación financiera	Financiera	0.25	2	0,5
TOTAL				2,75

Ilustración 10 Modelo Evaluación Factores Internos – EFI, análisis del entorno interno. Fuente: Elaboración propia.

5.6 Matriz de impacto cruzado – MIC MAC

Este análisis estructural es una herramienta que mediante la aplicación de pronósticos explora situaciones que pueden o no ocurrir en un marco temporal según la correlación que se presenta entre diferentes eventos.

La aplicación de este modelo se inicia con la evaluación de variables influyentes y dependientes que se desarrollan dentro del contexto organizacional. Este puede incluir variables internas como externas, con lo cual se pretende detallar la relación entre las mismas, logrando identificar el origen y la evolución del sistema con el fin de llegar a la construcción de escenarios prospectivos a través de la implementación de planes de mejoramiento Godet (1995).

	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	IMPACTO
F1	Condiciones de entrada		4	5	5	3	4	1	2	5	29
F2	Demanda y características	4		4	4	5	4	5	4	5	35
F3	Aspecto legal	4	2		3	5	4	2	1	3	24
F4	Distribución y logística	4	5	4		4	5	2	4	4	32
F5	Selección de gama de productos	3	5	5	4		4	5	4	5	35
F6	Condiciones de negociación y elaboración de la oferta	3	4	5	5	4		1	4	4	30
F7	Posicionamiento y publicidad	2	5	3	2	5	2		3	3	25
F8	Análisis costos de producción	3	4	2	4	4	4	2		4	27
F9	Diagnóstico financiero (ROA - ROI - ROE)	1	2	2	3	5	4	2	4		23
		24	31	30	30	35	31	20	26	33	260

Ilustración 11 Matriz Impacto Cruzado - MIC MAC. Fuente: Elaboración propia.

5.7 Modelo VRIO

Según Andersén, J. (2011), Los elementos que componen dicho modelo serán recolectados como se expone en la Ilustración N.º 12 teniendo en cuenta que los recursos valiosos son aquellas capacidades y competencias organizacionales que se implementan como estrategia para generar valor Barney, J. (2002).

El segundo aspecto por evaluar hace énfasis a que los recursos deben ser únicos u escasos lo que conduce a la obtención de ventajas competitivas. Así mismo, para dar respuesta al tercer atributo se requiere que dicha ventaja competitiva sea inimitable para los competidores en relación con la complejidad vinculada al funcionamiento y/ o desarrollo de habilidades Grant (2006).

En conclusión, la organización hace énfasis en la cultura organizacional y empresarial enfocada en la evaluación de los recursos, los sistemas de gestión y planes de financiación que permitirán determinar la manera en cómo estos serán explotados de manera eficiente.

MODELO VRÍO



Ilustración 12 Modelo VRIO. Fuente: Elaboración propia.

5.8 Modelo CAME

Esta metodología se enfoca en la aplicación de los conceptos “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”, utilizándolos como herramientas para evaluar la situación en que se encuentra una organización o entorno partiendo del diagnóstico FODA, mediante la interrelación de cada una de las variables para finalmente establecer el diseño de estrategias en pro del logro de los objetivos empresariales Torres & Espinoza (2020), Sanchez, Garzón Quiñones, Gallardo Gonzalo, Salvadó Hernandez, & Lumillo (2013).

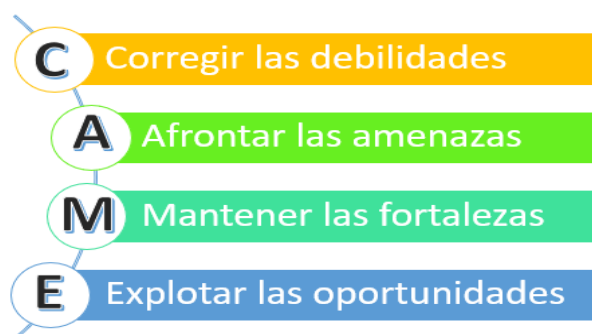


Ilustración 13 Modelo CAME. Fuente: Elaboración propia.

La implementación de esta matriz describe cuatro acciones fundamentales por medio de la implementación de estrategias que combina todas las variables que componen el análisis FODA, sustenta Román, Rodríguez, & Otero (2020)

- **Corregir las debilidades** está ligado a las estrategias de reorientación, las cuales se enfocan en identificar las debilidades internas y trabajar en la corrección de estas, replanteándolas como oportunidades.
- **Afrontar las amenazas** o estrategias de supervivencia del entorno, de tal manera que se pueda minimizar el impacto de estas en la organización y de esta manera evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.
- **Mantener las fortalezas** se relaciona con las estrategias defensivas dado que hacen énfasis en conservar ese valor diferenciador ante la competencia y preservar dichas fortalezas aun frente a las amenazas del entorno.
- **Explotar las oportunidades** o estrategias ofensivas, se centran en explorar y trabajar las fortalezas que posee la organización en búsqueda del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado. Estas tácticas son conocidas como estrategias de posicionamiento.

5.9 Justificación Financiera

Según Aponte, Muñoz, & Álzate (2017) es importante proyectar la rentabilidad de un proyecto de inversión, efectuando cálculos estimados relacionados con: ingresos, costos de inversión inicial y los costos de operación del proyecto. Para ello se requiere llevar a cabo un estudio de mercado que contemple la factibilidad e impacto de la propuesta de inversión; demostrando detalladamente el por qué esta alternativa es adecuada y atractiva para el inversionista.

En tal sentido, Córdoba Padilla (2011) expresa que el investigador requiere demostrar las razones de peso, que, a través de sus estudios, son concluyentes a impactar positivamente una problemática. Es entonces, cómo debe abordarse detalladamente el plan de acción.

5.10 Flujo de Caja Descontado

Herramienta utilizada como método de valoración, para evaluar una inversión en función de las proyecciones que generarán los flujos de efectivo a futuro en pro del aumento de la utilidad y crecimiento de la unidad de negocio.

Para determinar el valor presente se debe utilizar una tasa de descuento. Esta se determina según el riesgo y el histórico de volatilidad y/o índices determinados de rentabilidad AECA (2005).

A su vez se requiere aplicar el concepto de valor residual, el cual se define como un valor estimado para la organización al final de “n” periodos basados en los resultados de flujos de efectivo que se generen de manera infinita, dado que se reinvertirán los mismos para dar continuidad.

Si se obtiene como resultado un valor por encima del costo actual de la inversión se estima que los rendimientos son positivos.

La Ecuación 1 muestra la fórmula de flujo de caja descontado:

$$DFC = \sum \frac{FC_t}{(1+r)^n}$$

Ecuación 1 Flujos de caja descontados. Fuente: Elaboración propia.

- n = Vida del activo
- FC_t = Flujos de caja en el período t
- r = Tasa de descuento que refleje el riesgo de la inversión

Para aplicar un flujo de caja descontado se requiere:

- Definir los flujos de efectivo en “n” año
- Seleccionar la tasa de descuento.
- Estimar el valor residual en al año “n.
- Realizar el descuento del flujo de caja y el valor residual.
- El resultado de la suma de estos.

II. PARTE II

6. Diseño Metodológico

a. Cuadro de intervención y metodología propuesta

La Tabla 3 presenta el cuadro de intervención de la consultoría.

DIAGNÓSTICO INTEGRAL	EXPOSICIÓN RESULTADOS	PROPUESTA SOLUCIÓN	EVALUACIÓN FINANCIERA	PRESENTACIÓN RESULTADOS
ACTIVIDADES ETAPA I	ACTIVIDADES ETAPA II	ACTIVIDADES ETAPA III	ACTIVIDADES ETAPA IV	ACTIVIDADES ETAPA V
Análisis PESTEL	Exposición de diagnóstico integral	Estructuración de posible solución, según resultados del Diagnóstico Integral	Proyección costos asociados a la implementación de la propuesta	Exposición Plan Estratégico de internacionalización con los empleados
Diamante y Cinco fuerzas de Porter	Análisis e interpretación de resultados con la Alta Gerencia		Justificación Financiera	Entrega informe final
Matriz EFE	Pacto de lineamientos para Plan Estratégico de Internacionalización			
Análisis estructural, matriz impacto cruzado MICMAC	Selección de mercado objetivo			
Análisis CAME - Análisis VRIO				
Matriz EFI				
Análisis y evaluación de Mercados para Exportación				
Reuniones con Alta Gerencia				

Tabla 3 Cuadro de intervención de la consultoría. Fuente: Elaboración propia.

b. Diagnóstico Integral

Mediante consulta de fuentes secundarias como bases de datos y bibliografías, se aplica el análisis PESTEL identificando las fuerzas externas macroeconómicas de orden político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que impactan el proceso de comercio exterior de banano para la sociedad AGROESCO. Además, se identifican las necesidades en materia de acuerdos, regulaciones y requerimientos con el fin de establecer un escenario óptimo que incluya los riesgos inherentes a la comercialización internacional de banano; y su impacto en la rentabilidad al implementar estratégicamente un plan de internacionalización.

Así mismo se realiza un análisis externo del sector aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas del mercado de Michael Porter y la matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE, identificando las variables que pueden influir en la organización para reconocer las amenazas, los competidores, las barreras de entrada, de salida; como también posibles productos sustitutos, y finalmente evaluar la relación existente tanto con proveedores como con los clientes. En síntesis, esta herramienta permitirá a la empresa contar con información relevante para identificar las condiciones de la industria; y así mismo las exigencias actuales para ingresar al mercado internacional objetivo.

La información recopilada de fuentes secundarias se contrasta con información recabada mediante entrevista con la gerencia general y financiera de la organización. Además, se aplican cuestionarios diseñados para el personal de apoyo, para identificar las condiciones en las que se encuentra la empresa en relación con el entorno competitivo. También, se determinan factores relevantes como oportunidades y amenazas del sector, evaluación FODA; y finalmente análisis de los recursos y las capacidades de la unidad de negocio, aplicando diferentes modelos de diagnóstico, entre ellos:

Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE: Se listan las oportunidades y amenazas encontradas que afectan la organización; posteriormente se asigna un

peso ponderado según nivel de relevancia, cuya sumatoria no puede exceder el valor de 1.0 (100%); seguidamente se asignará calificación en los rangos de 1 a 4, teniendo en cuenta que:

- 1: corresponde a debilidad mayor
- 2: corresponde a debilidad menor
- 3: representa una fortaleza menor
- 4: representa una fortaleza mayor

Seguidamente se multiplica el valor ponderado con la calificación para esbozar una visión general de la empresa.

Matriz Impacto Cruzado - MIC-MAC: Se identifican y se relacionan módulos influyentes tanto para la organización, como para el sector y el producto; correspondientes a:

- Diagnóstico de internacionalización: Este proceso evalúa los recursos financieros, humanos y operacionales con los que cuenta la organización con el propósito de determinar si la empresa posee el capital económico y de trabajo necesario para potencializar los procesos acordes a las exigencias o necesidades del mercado internacional, y los requerimientos exigidos por el mercado objetivo. Además, se pretende identificar de manera estratégica los ambientes interno y externo de la organización, abarcando las fortalezas y ventajas diferenciadoras y a su vez cuales son las debilidades y amenazas en pro de estar al tanto de cuáles son las herramientas que posee para enfrentar un nuevo mercado. Finalmente se busca profundizar conocimientos relacionados con los planes de acción ejecutados para el alcance de objetivos en cuanto a los niveles de ventas y la participación en el mercado.
- Selección de mercados y formas de entrada: Este proceso evalúa los recursos financieros, humanos y operacionales con los que cuenta la

organización con el propósito de determinar si la empresa posee el capital económico y de trabajo necesario para potencializar los procesos acordes a las exigencias o necesidades del mercado internacional, y los requerimientos exigidos por el país de destino. Pretende identificar de manera estratégica el ambiente tanto interno como externo de la organización abarcando las fortalezas y ventajas diferenciadoras y a su vez cuales son las debilidades y amenazas en pro de estar al tanto de cuáles son las herramientas que posee para enfrentar un nuevo mercado. Finalmente se profundiza en conocer los planes de acción ejecutados para el alcance de objetivos en cuanto a los niveles de ventas y la participación en el mercado.

- **Oferta internacional:** Con el análisis de este submódulo se identifica si la empresa tiene claro y definido cuál es su valor diferenciador frente a la competencia, si tiene identificado las características y necesidades de su segmento objetivo, con el fin determinar la demanda y con base a ello definir las estrategias a implementar en las políticas de producto en su fase de posicionamiento y adaptabilidad, así como la fidelización por parte de los consumidores. A esto se suma la necesidad de establecer precios de entrada, canales de comunicación y promoción para darse a conocer en el nuevo mercado.
- **Plan económico:** Se busca identificar si la organización cuenta con un plan económico organizado que permita definir aspectos tales como los recursos actuales de la empresa, La liquidez y solvencia, nivel de endeudamiento y fuentes de financiación con el propósito de determinar los costos de producción y operación para finalmente poder evaluar los niveles de rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos planificados en pro de la meta de crecimiento y expansión.
- **Distribución y logística:** Contempla la incidencia de los costos derivados del proceso de traslado y salida de mercancías en exportación, en márgenes de

utilidad; además de la necesidad de una estructura logística óptima y la respuesta eficiente de la misma.

Los módulos anteriormente descritos, se desagregan en una serie de submódulos que describen los aspectos clave para desarrollar de manera eficiente un plan estratégico de internacionalización (exportador):

- Análisis organizacional;
- Análisis del mercado objetivo;
- Análisis DAFO Internacional;
- Estrategia comercial y recursos;
- Estrategias de Concentración o diversificación;
- Condiciones de entrada;
- Demanda y características;
- Aspecto legal;
- Selección de gama de productos;
- Estandarización y adaptación del producto;
- Condiciones de negociación y elaboración de la oferta;
- Posicionamiento y publicidad;
- Análisis costos de producción;
- Diagnóstico financiero (ROA - ROI - ROE);
- Impacto costos logísticos;
- Distribución;
- Eficiencia logística.

Para evaluar cada uno de estos factores, se elabora un cuestionario de diecisiete (17) preguntas, a evaluar de cero (0) a cien (100) por parte de la Gerencia General de la organización; considerando que:

- Cero (0) obedece al puntaje más bajo, y en este caso el factor no se encuentra implementado o no se cuenta con el conocimiento necesario del mismo.
- Veinticinco (25) corresponde a un puntaje bajo; pero en la organización se tiene idea de algunos aspectos, más no los ha implementado o los ha ejecutado de una manera inadecuada.
- Cincuenta (50) refiere a un puntaje medio, donde se tiene conocimiento de algunos aspectos o se ha implementado alguna vez en la organización.
- Setenta y cinco (75) es un puntaje intermedio en donde los factores se han desarrollado parcialmente.
- Cien (100) corresponde al puntaje máximo, que indica que los factores se han implementado completamente de manera apropiada y asertiva dentro de la organización.

Una vez asignada la calificación para cada uno de los submódulos, será calculado el Umbral de Criticidad; relacionado con la media aritmética de los resultados; determinada por la Ecuación N.º 2.

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_N}{N} \\ &= \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N}\end{aligned}$$

Ecuación 2 Media aritmética. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se identifican los submódulos con niveles de criticidad en la organización, para evaluar el impacto - dependencia entre cada una de estas variables, en donde se asignan valores en escala de uno (1) a cuatro (4):

- 1: Influencia nula
- 2: Influencia mínima
- 3: Influencia mediana

- 4: Influencia alta
- 5: Influencia máxima

Una vez obtenidos los valores de impacto (eje: x) y dependencia (eje: y), se procede a realizar una segunda clasificación de las variables críticas en: activas, inertes, críticas y reactivas para la organización. Y que representan necesidad de intervención a través de planes de mejoramiento que conducen a la estructuración del Plan Estratégico de Internacionalización.

Finalmente, la información obtenida se representa en un gráfico de dispersión.

Matriz CAME: Seguimiento del diagnóstico obtenido de la evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Análisis Modelo VRIO: Evalúa el valor de la marca desde los puntos de vista de rareza, valor agregado al producto; la vulnerabilidad respecto a costos de imitación, y cultura organizacional.

Matriz Evaluación de Factores Internos – EFI, con el fin de resumir los aspectos claves del entorno en la unidad de negocio y finalmente, y determinar el impacto de estas en el proceso de internacionalización y proponer posibles soluciones, se listaran las debilidades y fortalezas estipulando un peso cuantitativo entre 0.0 como el valor menos relevante y 1.0 el más importante, seguidamente se asignará calificación en los rangos de 1 a 4 , teniendo en cuenta que 1 sería una debilidad mayor y 2 una debilidad menor 3 representa una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor. Seguidamente se multiplica el valor asignado con su respectiva calificación para determinar el promedio ponderado.

c. Exposición Diagnóstico Integral

Se da a conocer a la Gerencia General y a la Junta Directiva por medio de una ponencia donde se dan a conocer los resultados del diagnóstico integral con el propósito de definir los lineamientos para la implementación del plan estratégico exportador, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Esta fase se complementa con información de fuentes primarias suministrada por personal de la organización a través de sesiones grupales.

d. Propuesta solución estratégica para la estructuración de internacionalización

Una vez aplicada la metodología para cada uno de los modelos que conforman el Diagnóstico Integral de la organización y posterior a su presentación con los directivos de la empresa, se procede a diseñar un Plan Estratégico de Internacionalización que no solo mitigue el nivel de criticidad, debilidades y amenazas de la empresa; sino que a su vez potencialice el nivel de ventas, bajo la premisa de creación de valor.

e. Evaluación financiera de la propuesta

Estimar los costos asociados a la implementación de la propuesta para el Plan Estratégico de Internacionalización; y construir los flujos de caja descontados en un escenario proyectado, que permitan el cálculo del Valor Presente Neto - VPN y la Tasa Interna de Retorno - TIR; criterios que validan la implementación de la propuesta para la unidad de negocio.

f. Sensibilización de Plan Estratégico de Internacionalización

Se da a conocer a la Gerencia General, Junta Directiva y empleados por medio de una ponencia donde se presenta el Plan Estratégico de Internacionalización y a su vez da a conocer cuál será su participación para el logro del objetivo organizacional.

g. Descripción de actividades

A continuación, se detallan las actividades ejecutadas para el logro de cada uno de los objetivos específicos.

i. FASE 1: DIAGNÓSTICO INTEGRAL

- Análisis PESTEL.
- Análisis factores legales y requisitos para el plan de internacionalización.
- Elaboración del diamante competitivo de Porter.
- Estudio de las cinco fuerzas de Porter
- Evaluación factores externos matriz EFE
- Evaluación de mercados para la exportación
- Análisis estructural, mediante aplicación matriz MIC – MAC
- Aplicación de modelo CAME en pro de un plan estratégico partiendo de los resultados obtenidos con el análisis de la matriz DAFO.
- Ejecutar análisis de modelo VRIO para determinar las ventajas competitivas de la organización.
- Análisis de información recolectada de las entrevistas aplicadas a la gerencia de la empresa para la construcción de la matriz EFI.
- Análisis estrategia de la compañía
- Cuestionario
- Reunión con Alta Gerencia

ii. FASE 2: EXPOSICIÓN DIAGNÓSTICO INTEGRAL

- Dar a conocer el diagnóstico integral con alta gerencia y junta directiva.
- Análisis e interpretación de resultados de diagnóstico integral diagnóstico integral con alta gerencia y junta directiva.
- Pacto de lineamientos para Plan Estratégico de Internacionalización.
- Selección de mercado objetivo.

iii. FASE 3: PROPUESTA SOLUCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Estructuración de posible solución según resultados del diagnóstico integral: diseño de Plan Estratégico de Internacionalización.

iv. FASE 4: EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA

- Proyección de costos asociados a la implementación de la propuesta para el Plan Estratégico de Internacionalización.
- Justificación financiera: construcción de los flujos de caja descontados en un escenario proyectado.

v. FASE 5: SENSIBILIZACIÓN DE PLAN ESTRATEGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Exposición organizacional del Plan Estratégico de Internacionalización
- Entrega de informe final

h. Cronograma de actividades

A continuación, en la Tabla N.º 4 se describen las actividades y los tiempos propuestos para el desarrollo de estas.

FASES, TAREAS Y ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17
DIAGNÓSTICO INTEGRAL																	
Entrevistas con personal clave de la organización																	
Análisis estructural del sector – Trabajo independiente del consultor																	
Estudio PESTEL																	
Consulta fuentes bibliográficas																	
Entrevistas con expertos																	
Análisis factores legales																	
Estudio de requisitos para plan de internacionalización																	
Diamante Competitivo de Porter																	
Consulta fuentes bibliográficas																	
Entrevistas																	
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter																	
Consulta fuentes bibliográficas																	
Construcción Matriz EFE																	
Cuestionario																	
Elaboración Matriz Impacto Cruzado																	

FASES, TAREAS Y ACTIVIDADES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17
Análisis VRIO - Evaluación de posicionamiento y diferenciación frente a la competencia																	
Construcción Matriz EFI																	
Aplicación Modelo CAME																	
Análisis de la información																	
Evaluación de mercados para la Exportación																	
EXPOSICIÓN DIAGNÓSTICO INTEGRAL																	
Exposición organizacional de diagnóstico integral																	
Análisis e interpretación de resultados con la Alta Gerencia																	
Pacto de lineamientos para Plan Estratégico de Internacionalización																	
Selección de mercado objetivo																	
Estudio de mercado objetivo																	
PROPUESTA SOLUCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO																	
Estructuración de posible solución, según resultados del Diagnóstico Integral																	
Trabajo independiente consultor evaluado con la alta dirección																	
Sesiones virtuales																	
EVALUACIÓN FINANCIERA																	
Proyección costos asociados a la implementación de la propuesta																	
Justificación Financiera																	
SENSIBILIZACIÓN																	
Exposición organizacional de la estrategia																	
Entrega de informe final																	

Tabla 4 Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.

i. Matriz de responsabilidades

En la Tabla N.º 5 se establecen las responsabilidades del cliente y del consultor.

DESCRIPCIÓN FASES	CONSULTOR	CLIENTE
<u>FASE 1: DIAGNÓSTICO INTEGRAL</u>		
Entrevistas con personal clave de la organización	X	X
Análisis estructural del sector – Trabajo independiente del consultor	X	
Estudio PESTEL	X	
Análisis factores legales	X	X
Estudio de requisitos para plan de internacionalización	X	X
Diamante Competitivo de Porter	X	X
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	X	
Construcción Matriz EFE	X	X
Cuestionario	X	X
Elaboración Matriz Impacto Cruzado	X	X
Análisis VRIO - Evaluación de posicionamiento y diferenciación frente a la competencia	X	X
Construcción Matriz EFI	X	X
Aplicación Modelo CAME	X	X
Análisis resultado diagnóstico integral	X	X
Evaluación de mercados para la Exportación	X	
<u>FASE 2: EXPOSICIÓN DIAGNÓSTICO INTEGRAL</u>		
Exposición organizacional de diagnóstico integral	X	
Análisis e interpretación de resultados con la Alta Gerencia	X	X
Pacto de lineamientos para Plan Estratégico de Internacionalización	X	X
Selección de mercado objetivo	X	X
Estudio de mercado objetivo	X	
<u>FASE 3: PROPUESTA SOLUCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO</u>		
Estructuración de posible solución, según resultados del Diagnóstico Integral	X	
<u>FASE 4: EVALUACIÓN FINANCIERA</u>		
Proyección costos asociados a la implementación de la propuesta	X	
Justificación Financiera	X	
<u>FASE 5: SENSIBILIZACIÓN</u>		
Exposición organizacional del Plan Estratégico de Internacionalización	X	X
Entrega de informe final	X	

Tabla 5 Matriz de responsabilidades. Fuente: Elaboración propia.

III. PARTE III

7. Análisis e Interpretación de los Resultados

a. Diagnóstico Integral

i. Marco PESTEL - Colombia

1. Aspecto Político

Colombia es un estado social de derecho, país presidencialista que está conformado por el poder legislativo, ejecutivo y judicial. El objetivo de esta subdivisión radica en evitar la concentración y el abuso del poder político. Su presidente y jefe de gobierno en la actualidad es Iván Duque Márquez.

En materia de relaciones políticas el gobierno concentra sus esfuerzos en la búsqueda de alianzas estratégicas y de cooperación en pro de la consolidación de la paz, aumento de la competitividad, crecimiento económico, mejores oportunidades e igualdad como respuesta a su compromiso de velar por el cumplimiento de los derechos humanos.

Durante toda su historia el estado colombiano ha implementado políticas y estrategias orientadas al desarrollo social, mediante planes de acción para la erradicación del terrorismo y narcotráfico, lo cual se materializa en acuerdos e integraciones que coadyuvan a dar respuesta a todos los desafíos que presenta la nación en materia de seguridad.

Es un país abierto al mundo en cuanto a temas de intercambio de productos, posee relaciones políticas estables que fomentan oportunidades de intercambio e inversión. En la actualidad participa de diferentes acuerdos, tratados de libre comercio, e integraciones como se observa en Tabla N.º 7:

TLC Colombia- México, TLC Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras, Israel, Canadá, Cuba, Venezuela, Unión Europea, Estados Unidos, Costa Rica, Corea, CAN, CARICOM, Alianza del Pacifico, MERCOSUR y EFTA. Cancillería de Colombia (2021).

ACUERDO	PRODUCTO	TASA BASE	CONDICIÓN
Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia	Bananas o plátanos, frescos o secos.	EXCL PAR	
Acuerdo Comercial entre Colombia e Israel	Bananas o plátanos secos.	S: La eliminación o reducción de los Aranceles Aduaneros como se especifica para cada línea arancelaria.	Trq - 100 tons duty free
Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras	Bananas o plátanos, frescos o secos.	15%	C (10)
Comunidad Andina	Bananas o plátanos, frescos o secos.	Liberado en su totalidad	Liberado en su totalidad
Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)	Bananas o plátanos, frescos o secos.	0%	
Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América	Bananas o plátanos, frescos o secos.	0%	
Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá	Bananas o plátanos frescos, tipo "Cavendish Valery"	15%	categoria de desgravación A, los aranceles serán eliminados totalmente y dichas mercancías quedarán libres de aranceles a partir de la fecha de entrada en vigor del Tratado
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)	Bananas o plátanos frescos, tipo "Cavendish Valery"	FREE	FREE
Acuerdo de Libre Comercio Chile - Colombia	Bananas o plátanos frescos, tipo "Cavendish Valery"	Liberado en su totalidad	Quedaron libres del arancel fijo, y continúa la aplicando del arancel variable del SAFF.
Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia, Perú y Ecuador	Bananas o plátanos frescos, tipo "Cavendish Valery"	15%	

Tabla 6 Acuerdos comerciales. Fuente: Elaboración propia.

2. Aspecto Económico

Colombia cuenta con una economía estable, la cual ha estado enmarcada en un régimen políticas de inflación, un tipo de cambio flexible y reglas fiscales, que han contribuido a crecimientos ininterrumpidos desde los últimos diez años, exceptuando 2020 por motivo de la pandemia del Covid-19.

Sus principales sectores económicos son el sector primario que corresponde a la agricultura y representó el 12,59% del PIB nacional, el sector industrial representa un 17,6% del PIB, mientras que el sector de servicios representó el 69,5% del PIB. En cuanto al sector agrícola sus principales productos agrícolas son el café, banano, flores, caña de azúcar, ganado, arroz. Durante este tiempo de pandemia dicho sector ha sostenido una dinámica positiva en niveles de crecimiento según cifras reportadas por el DANE se estima un 8,6%; resultado obtenido por actividades como: pesca y agricultura 31,5%, cultivos 8,6%, ganadería 7,1% y silvicultura 2,6%. Adicional se destaca el crecimiento de cultivos como el plátano en un 35%, maíz 29,4%, arroz 20,9% huevo 13,4% y papa 11,2%.

En el año 2020 la economía se reduce en redujo en 6,8%, a raíz de los cierres de las actividades productivas a causa de la emergencia sanitaria que se presenta a nivel mundial COVID 19. Sin embargo, durante este periodo Colombia es considerada como la cuarta economía de América Latina. MINCIT (2020)

La deuda publica en el año 2020 fue de fue de 619,5 millones de dólares, con una deuda del 61% del PIB. El PIB registrado con el que se cerró al año 2020 fue de 6,1% mientras que durante el primer trimestre del año 2021 se reporta un 2,9%. La última tasa de variación anual del IPC publicada en para el año 2021 fue del 2%, índice de desempleo para el año 2020 fue de 13,2% y 2021 durante el primer trimestre fue de 15,2%.

A raíz de la pandemia se presentó para el año 2020 una contracción de la demanda interna, lo que se vio reflejado en la variable de inflación con un 1,6%, la TRM en promedio correspondió a US\$3.693,3. Dicha situación afecta directamente la balanza de comercial presentando un déficit de 10.927,2 millones de euros, un 4,6% del PIB al disminuir las importaciones un 19,12% y las exportaciones 23,04%.
DATOS MACRO (2021)

3. Aspecto Tecnológico

Colombia goza de una estratégica ubicación geográfica lo que le permite contar con diversificadas conexiones logísticas, lo cual contribuye a servicios rápidos y flexibles para cada modo de transporte.

En materia de infraestructura cuenta con ocho puertos de los cuales dos en la costa Pacífica (Puerto de Buenaventura y Tumaco) y seis se ubican en la costa Atlántica. (Puerto de Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, Bolívar, Tolú y Coveñas y el Puerto de Turbo).

Sus accesos aéreos son 14 aeropuertos ubicados en Bogotá, Barranquilla, Armenia, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Leticia, Rionegro, Montería, Pereira, San Andrés y Santa Marta.

Estas terminales tanto las portuarias como las aéreas se caracterizan por sus capacidades de almacenamiento de carga, facilitando así el flujo comercial y el transporte de todo tipo de carga.

Las mercancías al interior del país se movilizan un 28% por carreteras, vías férreas el 1% y entre marítimo y aéreo tan solo el 0,5%. En relación con la carga destinada a los mercados internacionales es enviada de forma marítima el 98%, seguido por el terrestre con un 2% y el aéreo 0,5%.

Según estudios realizados por la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo se requiere mayor inversión en la infraestructura de transporte en referencia al mal estado de las vías, mantenimiento y capacidad instalada de los puertos y aeropuertos, como estrategia para mejorar la competitividad y productividad de los sectores productivos Yepes (2013).

En relación con la infraestructura de la región del Urabá se describe como una zona de desarrollo y competitividad para las operaciones de comercio exterior. Por su ubicación, es considerada como “mejor esquina de Suramérica” Aparicio, J. (2009). Actualmente se trabaja en proyectos como el del Túnel del Toyo, el cual se convertirá en una fortaleza, dado que disminuirá distancias entre puntos de distribución y mejorará las condiciones de las carreteras y a su vez una mejor conexión vial desde el interior del país con el mar. Lo anterior como respuesta a las necesidades de estar en la capacidad de responder a las nuevas dinámicas de globalización y tendencias comerciales, como lo es la maximización de ventajas competitivas en los procesos logísticos.

4. Aspecto Social

La cultura colombiana se enfoca en establecer buenas relaciones comerciales, a través del dialogo y conocimiento sobre los proyectos de los cuales quiere ser parte. Se recomienda conocer algunas características culturales los cuales pueden ser significativos al momento de iniciar la reunión de negocios entre ellos: la presentación personal, el saludo, tarjetas de presentación, *brochures*, o simplemente ir directo al motivo de la negociación. Es fundamental demostrar seguridad y confianza respecto a los objetivos que se pretenden lograr en este proceso por lo tanto es importan que las presentaciones sean claras y convincentes. Los negociadores colombianos suelen ser serviciales, amables y abiertos, sin embargo, en la mesa de negociación pueden darse prácticas como el regateo y la búsqueda de ganancia o ventaja ya sea parcial o a largo plazo.

Las reuniones de negocio suelen ser pactadas con antelación. Es usual realizar los contactos por primera vez a través de correos electrónicos y/o llamadas telefónicas.

5. Aspecto Ecológico

En este país los principales mayoristas y/ o distribuidores usan algunas certificaciones nacionales y/o internacionales, como participes de la responsabilidad social, compromiso ambiental y además como sello de garantía de calidad para los productos que ofrecen a sus clientes. Las más reconocidas en el mercado colombiano son las siguientes:

Certificación ISO 22000 se enfoca en un sistema de gestión de la seguridad alimentaria con base a los requisitos internacionales establecidos para la cadena de alimentos.

Global Gap (*Good Agricultural Practices o Buenas Prácticas Agrícolas*) Es una entidad privada que establece estándares de certificación para los procesos de producción de los productos agrícolas. Sus miembros se enfocan en el compromiso con la seguridad alimentaria, la protección de animales del medio ambiente y adicional la protección del trabajado. Esta certificación está sujeta a un ciclo de revisión de tres años, implementando inspecciones de manera anual.

Comercio justo *FAIRTRADE* es un sistema de certificación dirigido por el organismo Fairtrade International (FLO), es este el encargado de llevar a cabo las inspecciones y conceder las certificaciones.

Esta certificación permite identificar los productos que cumplen con los estándares medioambientales, laborales y de desarrollo. Esta certificación *Fairtrade* se aplica a productos como: frutas, hortalizas, jugos nueces, quinua entre otros.

El Sello Internacional de Certificación de Comercio Justo *Fairtrade* le ofrece la posibilidad de comprar productos y mostrar su solidaridad con aquéllos que los producen. El propósito central es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y las vidas de productores que sufren dificultades. Sin embargo, los productos Certificados de Comercio Justo *Fairtrade* tienen un sello que el consumidor reconoce y por el cual está dispuesto a pagar un precio superior al original.

Certificación Flor Verde Instrumento que trabaja en pro de la protección del entorno y los recursos naturales, por lo tanto, promueve la adopción de buenas prácticas y responsabilidad social en los procesos agrícolas, lo que incluye la reducción de uso de agroquímicos. Padilla (2015)

Adicional a estas certificaciones se suma otro aspecto importante, como lo son las condiciones fitosanitarias de los cultivos, las cuales busca ejercer control sobre los procesos de crecimiento de los productos, cuidados de la tierra y a su vez proteger los mismos de plagas y o enfermedades que puedan impactar en el mercado de destino. Finalmente, también se evalúa el uso de productos químicos en los cultivos para evitar que el uso excesivo de estos cambie las condiciones y/o cualidades del producto final.

6. Aspecto Legal

Los procedimientos de comercio exterior en el país se llevan a cabo según las regulaciones y requisitos que ampara el Decreto 1165 de 2019.

Para dar inicio al proceso de exportación se requiere:

- Constituir el Registro Único Tributario RUT y verificar si se cuenta con la calidad de exportador y/o importador.

- Clasificar arancelariamente el producto a exportar, según el Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria, con el fin de estimar impuestos y derechos a la operación comercial.
- Solicitar Vistos Buenos y Registros que requieren los productos ante autoridades competentes acorde al tipo de producto. (Vegetal, animal, medicamentos, productos cosméticos, esmeraldas, cuadros, piezas arqueológicas, químicos, entre otros).

Además de autorizaciones, tanto a nivel local como en el mercado de objetivo. (Certificaciones internacionales, contingencias y licencias de importación, certificados fitosanitarios, reglamentos técnicos de etiquetado o normas de embalado)

- Seleccionar el mercado objetivo e Informarse sobre las condiciones de acceso al país de destino, determinar si existen tratados y acuerdos comerciales que le permita aplicar a beneficios.
- Al momento de pactar un contrato, es fundamental especificar las responsabilidades de cada una de las partes a través de la aplicación de las normas de negociación internacional INCOTERMS.

Al momento de exportar debe:

- Estar registrado ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE
- Expedir de Certificados de Origen
- Presentar Factura comercial
- Presentar Lista de empaque
- Presentar Vistos buenos, si se requiere

- Otros (Como licencias o fichas técnicas)

Para la exportación de productos agrícolas se requiere:

1. Efectuar el registro como exportador de productos agrícolas ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA
2. Obtener el registro del predio para la producción de los productos agrícolas a ante el ICA.
3. Solicitar el certificado fitosanitario, en caso tal de ser requerido por el país de destino.
4. Certificado de inspección sanitaria (CIS) emitido en cada puerto de salida por el Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

ii. Marco PESTEL – Estados Unidos

Como resultado de la investigación de los principales importadores del banano según estadísticas aportadas por la base de datos Legis Comex se encuentran oportunidades de mercado en países como BÉLGICA (UE), ESTADOS UNIDOS, ITALIA (UE), REINO UNIDO (UE), ALEMANIA (UE), PAÍSES BAJOS (UE), POLONIA (UE), ESLOVENIA (UE), ESPAÑA (UE), FRANCIA (UE), UCRANIA, COREA DEL SUR, PORTUGAL (UE), RUSIA; sin embargo al momento de exponer dicha información con la gerente financiera y comercial de la organización se expresa la intención por parte de la gerencia de la sociedad AGROESCO de incursionar en el mercado Coreano; pero debido al nivel de exigencia que ostenta este proceso de exportación, se opta por enfocar el estudio de mercado hacia los Estados Unidos. Teniendo en cuenta que, según la información recopilada, es el segundo mercado destino del banano colombiano; además de la disminución que representa en tiempos de tránsito frente a mercados europeos.

1. Influencias Políticas

El sistema político de este país es federal constitucional que se compone de un poder central y cincuenta (50) estados asociados, desarrolla un sistema unitario y centralizado en materia política, economía política exterior y defensa. Otras competencias corresponden a los estados federados los cuales poseen una legislación propia y están representados por un gobernador.

Estados Unidos posee un sistema bipartidista, el Partido Demócrata el cual tiene un enfoque progresista, favorece la participación del gobierno en pro de la regulación de la economía, mientras que el Partido Republicano aplica una posición conservadora y defiende el capitalismo liberal.

Su presidente en la actualidad es Joe Biden, quien es el jefe de estado, jefe gobierno y jefe de las fuerzas armadas. La constitución de 17 de septiembre de 1787 es la que define las reglas fundamentales de la nación, distribuye el poder del gobierno, regula la división de competencias entre el gobierno federal y los estados, incluye 27 enmiendas las cuales amparan declaración de derechos, aspectos procesales y procedimiento jurídicos.

Este gobierno está conformado por el poder ejecutivo integrado por el presidente, vicepresidente, gabinete presidencial (15 secretarios) y agencias independientes como la CIA, FBI y FDA. El poder legislativo tiene la facultad de promulgar las leyes y declarar las guerras está a cargo del congreso de los Estados Unidos, el cual se conforma por la Cámara de Representantes y el Senado. Poder judicial lo establece la corte suprema, juzgados federales de distrito y los tribunales.

En cuanto a las relaciones comerciales ha concentrado sus esfuerzos en temas de intercambio de productos, posee relaciones políticas estables, que permiten catalogar sus relaciones exteriores y comerciales como eficaces. Participa en un gran número de alianzas internacionales entre ellas se destaca: ALCA Área de

Libre Comercio de las Américas, NAFTA Tratado de Libre Comercio de América del Norte, CAFTA-DR Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos, TLC entre Estados Unidos y Corea del Sur, TLCAN, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), además de acuerdos y TLC con Panamá, Australia. Perú, Colombia Omán, Marruecos, Singapur y Chile.

2. Influencias Económicas

Estados Unidos es considerada la economía más grande del mundo por su volumen del PIB, por ser un país altamente industrializado en áreas aeroespacial, y farmacéutica y además un país que cuenta con avanzada tecnología, posee diversidad en recursos naturales como lo son: el petróleo, el gas natural, minerales, aluminio y electricidad, cultivos agrícolas como el maíz, la soya, res y algodón y un alto desarrollo en sector de servicios enfocados en las finanzas, bienes raíces y arrendamientos.

Respecto al sector agrícola este representa el 0,9% del PIB, y contribuye con la fuerza laboral tan solo en un 1,3%, como se presenta en Ilustración N.º 14.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector <i>(en % del empleo total)</i>	1,3	19,7	79,0
Valor añadido <i>(en % del PIB)</i>	0,9	18,2	77,4
Valor añadido <i>(crecimiento anual en %)</i>	-5,5	1,8	2,1

Ilustración 14 Actividad económica por sector. Fuente: Santander Trade

Su deuda pública en el año 2019 fue de 20.711.588 millones de euros, con una deuda del PIB 108,19%. La deuda per cápita es de 63.056€ euros por habitante, índices por los cuales es considerado el país más endeudado del mundo. Su última tasa de variación anual del IPC en el primer trimestre del año 2021 fue del 2,6%, y la tasa de desempleo 2,2% Santander (2021).

Los principales países con quien sostiene relaciones comerciales los Estados Unidos en el año 2019 fueron Canadá (17,8%), México (15,6%), China (6,5%), Japón (4,5%), el Reino Unido (4,2%) y Alemania (3,6%); mientras que las importaciones provinieron principalmente de China (18,4%), México (14,1%), Canadá (12,7%), Japón (5,7%) y Alemania (5,1%) Santander (2021).

Durante el año 2019 el comercio representó un 26% del PIB, destacándose dentro de las principales importaciones los automóviles y sus repuestos, petróleo crudo, dispositivos de sistemas telefónicos, computadores y medicamentos, mientras que en las exportaciones lideran los aceites refinados de petróleo, circuitos integrados electrónicos, teléfonos móviles y gases de petróleo Santander (2021).

Para el año 2020 registra déficit en su balanza comercial por disminución tanto en las importaciones 11,5% como las exportaciones 16,4% a raíz del impacto causado por la emergencia sanitaria COVID 19, situación que ha afectado otras variables macroeconómicas tales como: déficit presupuestario con relación al PIB de 14%, desempleo 8%, e inflación 2.5%.

3. Influencias Socioculturales

El mercado Estadunidense en su mayoría está representado el 77% por población de origen europeo o del oriente medio, más del 17% tienen raíces latinas, 13% afroamericanos y 5% asiáticos.

Las ciudades principales y áreas metropolitanas más pobladas son Los Ángeles, Nueva York, Chicago, San Francisco, Houston, Miami, Washington DC, Atlanta, Dallas, Filadelfia y Phoenix.

En relación con los hábitos de consumo esta población ha producido cambios en cuanto a la disminución de uso de productos procesados industriales; conceptos

como la vida sana y lo natural han llegado para quedarse, esto contribuye a maximizar la producción de frutas y alimentos naturales.

Los americanos hoy día le apuntan a el uso de productos orgánicos y naturales; enfocados a un estilo de vida mucho más sano, partiendo de que el mercado se está preocupando cada vez más por el estado físico, y por aportar beneficios a su estado de salud.

Otro de los factores que aumenta el interés por el consumo de alimentos saludables, es el envejecimiento de la población global, razón por la cual los consumidores se han interesado en la búsqueda de opciones de alimentos con propiedades medicinales y como alternativa para combatir enfermedades crónicas. (medicina de la inmortalidad).

Por sus estilos de vida acelerados, limitan el tiempo para la preparación de alimentos, por ello prefieren productos ya preparados, listos para el consumo. Dentro de sus preferencias están la fruta pelada, snacks de frutas, jugos y batidos de frutas, mini vegetales y ensaladas.

A lo anterior se suma valores agregados como la producción orgánica, productos con responsabilidad social y ambiental, producción certificada y esquemas de comercio justo.

Este tipo de alimentos suelen encontrarse con facilidad en cadenas de supermercados como Albert Heijn, y Jumbo, mientras que el resto se comercializa en tiendas especializadas y mercados.

En cuanto a la cultura para llevar a cabo procesos de negociación, los empresarios americanos se caracterizan por ser muy directos y claros al momento de tomar decisiones, son observadores y detallistas. Las decisiones se toman en consenso

incluyendo cada miembro de la empresa que se pueda ver afectado por los acuerdos que se establezcan.

Se requiere hablar con propiedad y de manera convincente, ser concreto al momento de presentar las peticiones comerciales dado que los estadounidenses suelen actuar de forma práctica, rápida y dura. También se caracterizan por ser muy estrictos y rígidos con sus propuestas, demuestran actitud dominante y de fuerza dado que tienen una cultura etnocéntrica.

De igual forma como estrategias en la negociación tienden a cuidar sus intereses y lograr una posición favorable desde su punto de vista, son persistentes y arriesgados; por lo general están orientados hacia la innovación, el futuro y la rentabilidad.

4. Influencias Tecnológicas

Estados Unidos posee una infraestructura desarrollada la cual varía en una diversa gama de servicios marítimos y aéreos lo cual contribuye a un excelente desempeño logístico, altos índices en materia de eficiencia aduanera y competitividad en cuanto a transporte internacional de carga se refiere, capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos, puntualidad en el transporte de la carga lo que sin duda alguna categoriza con calidad sus servicios logísticos Procolombia (2014).

Cuenta con más de 400 puertos y sub – puertos los cuales se caracterizan por los grandes volúmenes de movimientos de carga, dentro de los principales puertos en la costa Este se encuentra Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charlestown y por la costa Oeste los puertos de Los Ángeles y Long Beach.

Los puertos de Los Ángeles como a Long Beach y Oakland en la Costa Oeste facilitan servicios de rutas de conexión en puertos de Panamá, Jamaica, México,

Guatemala y Buenaventura facilitando así las operaciones de tránsito, reduciendo los tiempos desde 11 a 13 días. Ver Tabla N.º 7.

DESTINO	ORIGEN	TIEMPOS DE TRANSITO (DIAS DIRECTO)	TIEMPOS DE TRANSITO DIAS CONEXIÓN	TIEMPOS DE TRANSITO DIAS CONEXIÓN2
Los Ángeles	Barranquilla	11	12	19
	Buenaventura	11	14	20
	Cartagena	10	12	17
Oakland	Barranquilla	15	12	20
	Buenaventura		14	25
	Cartagena	12	12	20
Long Beach	Barranquilla	13	19	
	Buenaventura		13	
	Cartagena	12	19	

Tabla 7 Frecuencias y tiempos de tránsitos desde los puertos colombianos Costa Oeste. Fuente: elaboración propia a partir de Procolombia (2021).

Hacia la costa Este desde la Costa Atlántica operan diferentes navieras con origen en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta con rutas directas hasta Port Everglades con tiempos de tránsito desde 3 días o hasta 6 días hacia Miami y Filadelfia. Desde Buenaventura hasta la Costa Oeste operan 2 navieras con rutas directas, con una trayectoria de transito de 7 días. Finalmente, también se presentan alternativas de conexión con 6 navieras en Panamá, México y República Dominicana con tiempos de 7 días (Ver Tabla N.º 9).

DESTINO	ORIGEN	TIEMPOS DE TRANSITO (DIAS DIRECTO)	TIEMPOS DE TRANSITO DIAS CONEXIÓN	TIEMPOS DE TRANSITO DIAS CONEXIÓN2
Baltimore	Barranquilla		12	
	Buenaventura	11	14	20
	Cartagena	8	12	15
	Santa Marta		10	
Charleston	Barranquilla	11	9	14
	Buenaventura	9 14	7	14
	Cartagena	9	8	15
	Santa Marta		8	16
Port Elizabeth	Barranquilla		14	
	Buenaventura	12	17	
	Cartagena	5	6	
Filadelfia	Barranquilla	7	9	
	Buenaventura		11	20
	Cartagena	6	15	
Houston	Barranquilla	10	11	15
	Buenaventura		16	20
	Cartagena	7 10	10	13
	Santa Marta	10		
Jacksonville	Barranquilla	7	7	9
	Buenaventura		17	
	Cartagena	7	15	
	Santa Marta	7		
Miami	Barranquilla	6	10	12
	Buenaventura	6	7	10
	Cartagena		13	
	Santa Marta		15	
Mobile	Barranquilla	6	10	13
	Buenaventura	14	17	
	Cartagena		15	19
New Orleans	Barranquilla	14	17	
	Buenaventura		15	19
	Cartagena	8	12	15
	Santa Marta	13		
New York	Barranquilla		11	14

DESTINO	ORIGEN	TIEMPOS DE TRANSITO (DIAS DIRECTO)	TIEMPOS DE TRANSITO DIAS CONEXIÓN	TIEMPOS DE TRANSITO DIAS CONEXIÓN2
	Buenaventura	10	9	17
	Cartagena	6 7	9	15
	Santa Marta		10	14
<u>Norfolk</u>	Barranquilla		11	12
	Buenaventura		14	19
	Cartagena		12	16
<u>Port Everglades</u>	Barranquilla	5 6	7	13
	Buenaventura	7	7	16
	Cartagena	3 6	7	16
	Santa Marta	5	11	12
<u>Savannah</u>	Barranquilla		12	15
	Buenaventura	14	16	
	Cartagena	9	12	22
	Santa Marta	10		

Tabla 8 Frecuencias y tiempos de tránsitos desde los puertos colombianos Costa Este Fuente: elaboración propia a partir de Procolombia (2021).

Así mismo existe una amplia oferta de servicios aéreos, Estados Unidos cuenta con 14.947 aeropuertos, entre los que reportan mayor movimiento y conexión directa con Colombia se encuentran el aeropuerto John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport.

Adicionalmente, existe la oferta de servicios de transporte de carga y pasajeros con la opción de transbordo desde las ciudades de Panamá y México (Ver Tabla N.º 10).

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
 American Airlines	Directo	Todos los días	Pasajeros
 Aerolíneas Argentinas	Directo	Todos los días	Carga
 Trans Am	Panamá – Panamá	Lunes a sábado	Carga
 Copa Airlines	Panamá- Panamá	Todos los días	Pasajeros
 FedEx	Directo	Todos los días	Carga
 Continental Airlines	Directo	Todos los días	Carga
 Tampa CARGO	Directo	Lunes, jueves sábados y domingos	Carga
 Aeromexpress Cargo	México- México City	Todos los días	Pasajeros
 DELTA AIR LINES	Directo	Todos los días	Pasajeros
 LAN CARGO	Directo	Todos los días	Carga
 Avianca	Directo	Todos los días	Pasajeros
 ups	Directo	Todos los días	Carga
 STRIKE	Panamá - Panamá	Martes a sábado	Carga

Tabla 9 Aerolíneas prestadoras de servicios a Estados Unidos. Fuente: Aerolíneas. Información procesada por Dirección de Información Comercial – Procolombia.

5. Otros aspectos logísticos

Documentación requerida para envíos comerciales:

Los documentos soporte para el proceso de importación son:

- Guía aérea
- Conocimiento de embarque
- Factura comercial o factura proforma
- Lista de empaque
- Certificado de Origen
- Certificados sanitarios (si se requiere)
- Evidencia de derecho de entrada
- Requisitos especiales de factura comercial por producto

Otros documentos relacionados con los trámites y procesos de importación. incluyen:

- Certificado del transportista
- Poder o autorización legal de representación
- Certificación individual o de asociados
- Poder o autorización legal para compañías
- Bono de garantía de aduanas
- Resumen suma total de la entrada

Se sugiere consultar con la aduana si se requiere algún formato especial para el producto, estos documentos deben presentarse en un plazo de quince (15) días hábiles contados a partir de la de fecha de llegada de la mercancía. Una vez

presentados procede por parte del importador indicar la clasificación arancelaria y el pago de los impuestos estimados.

Por otra parte, el mercado de las telecomunicaciones en los Estados Unidos es un mercado que se ve impulsado por el continuo crecimiento de las inversiones y de los ingresos en el sector. Es un mercado muy desarrollado, que se caracteriza por un alto nivel de infraestructura y de innovación. Existe un alto consumo del internet; por esto los proveedores de este servicio se preocupan por garantizar este servicio con calidad y alta velocidad en las conexiones.

Se destaca además el uso de los teléfonos inteligentes, lo que permite avanzar en el desarrollo del *e-commerce* y otros sistemas como el *cloud computing* o la administración electrónica. En cifras, según las estadísticas en el año 2019 el número de compradores online fue de 263 millones de personas Santander (2021).

6. Influencias Ecológicas

La autoridad encargada de este aspecto en los Estados Unidos es la Agencia de Protección Ambiental (EPA), encargada de velar por el cuidado de la salud y el medio ambiente a través de la implementación de regulaciones y desarrollo de proyectos y programas relacionados con los recursos naturales, la salud humana y el desarrollo sostenible.

Estas políticas son adaptadas y practicadas por los gobiernos estatales locales, empresas e instituciones con y sin ánimo de lucro, mismas que son respaldadas por los ciudadanos estadounidenses quienes han demostrado alto interés por contribuir de manera positiva con el medio ambiente.

En vista de lo anterior, el interés no solo de los individuos consumidores, sino también del sector empresarial se recomienda como valor agregado elaborar y empacar los productos de forma amigable con el medio ambiente. Estos requieren

de una respectiva certificación que lo compruebe. Tener en la etiqueta del producto sellos ecológico o de productos orgánicos permite a la empresa categorizarse como entidades menos contaminantes y más competitivas.

Adicional, la utilización de este tipo de etiquetas permite un cambio no solamente en el comportamiento empresarial, sino que además coadyuva a una fidelización del consumidor, toda vez que al cumplir con algunas exigencias ambientales está reduciendo efectos negativos para el entorno.

7. Influencias Legales

El proceso aduanero en los Estados Unidos es controlado por el Sistema Comercial Automático de Aduanas (*Automated Commercial System – ACS*), el cual mediante ABI (*Automated Broker Interface*) procesa de manera electrónica la documentación, así como la disponibilidad y ubicación para diligencias de inspección.

Como principales reglas en el proceso de importación se establece que toda importación por valor superior a USD\$2000, requiere estar sujeta a los procesos aduaneros, estos pueden realizarse tanto por una persona natural, como a través de intermediarios a través de autorización o poder legal escrito, el cual debe estar registrado ante el servicio de aduanas de este país.

El procedimiento aduanero se desarrolla en diferentes etapas como se muestra en Ilustración N.º 15:



Ilustración 15 Etapas procedimiento aduanero. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto aranceles por lo general son una tasa porcentual *ad-Valorem* que se aplica sobre el valor impositivo de los productos importados, sin embargo, algunos artículos pagan impuestos sobre una tasa específica establecida por unidad de medida y también puede aplicarse el arancel compuesto que combina las tasas *ad-Valorem* y específica.

La clasificación y las tasas y valores de los productos están sujetos a lo establecido en el esquema armonizado de tarifas de los Estados Unidos, elaborado por la Comisión Nacional de Comercio Internacional, la cual estableció diferentes tipos de aranceles:

- General o tarifas generales: Aplicable a productos procedentes de países con estatus de Nación más favorecida.
- Especial con aranceles: Aplicables a programas especiales de comercio de los Estados Unidos con algunos países, los cuales pueden ser libres de arancel o por un valor inferior a las tarifas establecidas por considerarse de naciones favorecidas.

- Segunda columna “column 2” la cual describe los aranceles aplicables para los países que no gozan de beneficios y/o preferencias.

8. Regulaciones

El departamento de agricultura de Estados Unidos es quien dirige los programas relacionados con la alimentación, agricultura, recursos naturales y medio ambiente. Respecto a la comercialización de productos agrícolas este departamento ha establecido una serie de regulaciones que establecen estándares y requisitos a través del proceso de reglamentación federal tales como:

- [Ley de seguridad alimentaria de 1985](#)

Políticas de control que busca gestionar la seguridad alimentaria en pro del cuidado de la salud; estas además están ligadas unos esquemas de certificación enfocados en la trazabilidad, producto, sostenibilidad y calidad.

- [Ley de Productos Agrícolas Perecederos \(PACA\)](#)

Promueve el comercio justo en la industria de la comercialización de frutas y hortalizas frescas y congeladas, ayuda a las empresas en temas de arbitraje, concesión de licencias y su aplicación.

- [Ley de acuerdos de comercialización agrícola de 1937](#)

Exige que los productos importados como frutas, verduras y cultivos especiales cumplan con estándares de grado, tamaño calidad y madurez iguales o comparables con los productos nacionales.

- [Normas de etiquetado 9CFR 317](#)

Regulación por parte de la FDA (Administración de Medicamentos y Alimentos) que exige que las etiquetas deben estar escritas en el idioma inglés, contener la descripción principal del producto en relación con información nutricional, y debe llevar también escrito el nombre del país de origen, las unidades métricas de medida y peso.

- Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF15)

Regula el control y cumplimiento de las normas fitosanitarias relacionadas con el embalaje, los empaques deben ser adecuados y resistentes en relación con la manipulación y transporte de estas. En cuanto a los embalajes de madera, (estibas) para reducir el riesgo de instrucción y/o dispersión de plagas. Legiscomex (2021).

9. Portafolio clientes mercado EE. UU.

Con base al análisis realizado se describe una matriz de selección de clientes potenciales como se muestra en Tablas N.º 10, 11 e Ilustración N.º 16.

CLIENTE	CIUDAD DE DESTINO
Dole Fresh Fruit Company / World Fruit Company Inc	California
Turbana Marketing Ltd. 3045798 1269414,74	Tortolá
Delmonte International GmbH	Zug
Don Julio Fresh, LLC	Miami
Intercontinental Market Inc/Total Green Tropicals Inc	Miami
Chiquita Brands International Sarl	Miami
Agrafresh LLC	Miami
Saday Trading LLC.	Miami
Figueroa Produce Corp	Miami
Grace Kennedy Foods	Moonachie

Tabla 10 Clientes potenciales del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia.

IMPORTADOR	2018	2016	2020	2017	2019	2021	Total General
DOLE FRESH FRUIT COMPANY / WORLD FRUIT COMPANY INC	496.060.120,00	156.117.156,20	245.861.942,93	198.437.980,00	186.596.160,00	39.662.220,86	1.322.735.579,99
TURBANA MARKETING LTD.	104.853.880,76	150.249.950,00	45.935.955,97	74.832.606,44	48.635.303,42	13.058.334,26	437.566.030,85
DELMONTE INTERNATIONAL GMBH	12.773.250,00	4.817.073,00	9.503.676,00	7.122.211,00	16.255.123,00	1.200.170,00	51.671.503,00
CHIQUITA BRANDS INTERNATIONAL SARL	3.394.000,00	1.088.000,00	1.631.860,00	1.153.400,00	1.646.000,00	423.300,00	9.336.560,00
CHIQUITA FRESH NORTH AMERICA L.L.C.	4.221.564,00						4.221.564,00
AGRAFRESH LLC	235.200,00		1.087.213,00		1.011.084,00	354.382,00	2.687.879,00
FYFFES INTERNATIONAL/SOUTH AMERICAN FRUITS SRL			1.124.134,00			693.352,00	1.817.486,00
WP PRODUCE CORP	579.931,20		234.508,00		543.485,60	334.430,80	1.692.355,60
DON JULIO FRESH, LLC			600.000,00			199.000,00	799.000,00
FYFFES INTERNATIONAL/SOUTH AMERICAN FRUITS LTD	71.424,00			178.540,00			249.964,00
Total	622.189.369,96	312.272.179,20	305.979.289,90	281.724.737,44	254.687.156,02	55.925.189,92	1.832.777.922,44

Tabla 11 Análisis clientes potenciales del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia

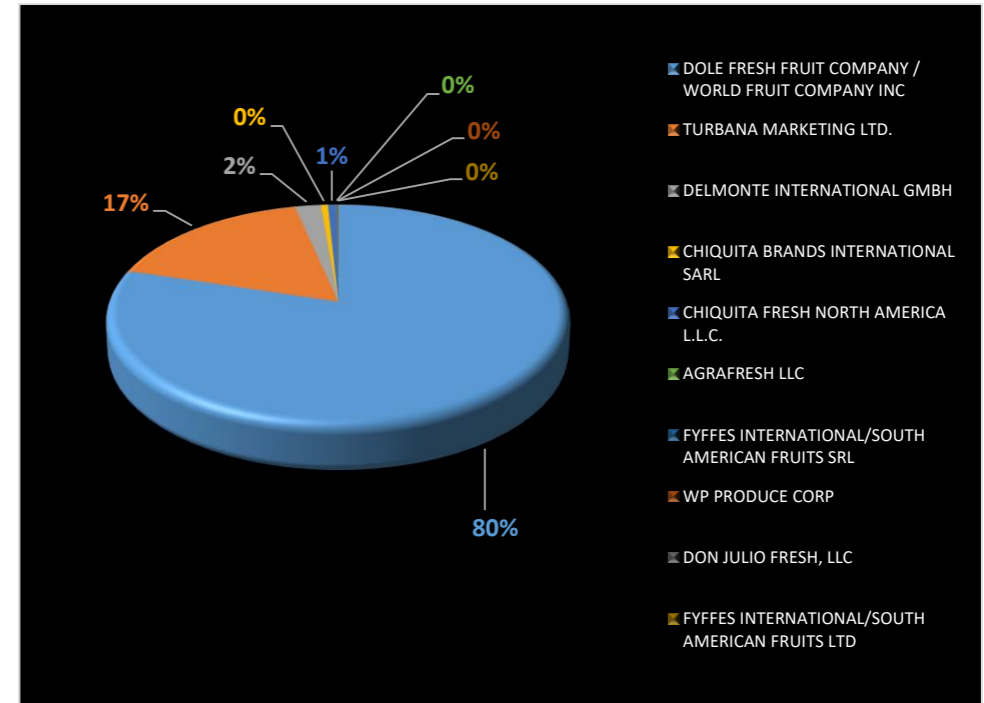


Ilustración 16 Análisis clientes potenciales del mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia.

iii. Modelo del Diamante de Porter

1. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El sector agroindustrial según (Unidad de Gestión de Riesgos Agropecuarios - UGRA (2018) lo conforman productores individuales, agremiados en dos principales organizaciones del país: AUGURA – Asociación de Bananeros de Colombia y ASBAMA – Asociación de Bananeros del Magdalena; además de compañías comercializadoras, entre las que destacan: UNIBÁN, TÉCNICAS BALTIME DE COLOMBIA, BANACOL, C.I. BANASAN S.A. como se expresa en Tabla N.º 13.

2. Condiciones de los factores productivos

Los principales factores que condicionan la producción de banano en Colombia; esto es en los departamentos de Antioquia, Magdalena y La Guajira, Antioquia y según FINAGRO (2018) corresponden a los siguientes:



Ilustración 17 Condiciones factores productivos. Fuente: FINAGRO 2018.

La temperatura corresponde a uno de los principales factores agroclimáticos influyentes en el crecimiento y desarrollo de los cultivos. Y a su vez funge de

factor determinante para el asentamiento de zonas productivas; que en principio fueron en el Departamento del Magdalena, y para el año 1943 alcanzaban un área de 23.467 hectáreas que languidecieron por la entrada de Estados Unidos en la segunda guerra mundial. Aunado a la aparición de la enfermedad de Panamá y la Sigatoka negra que afectaban el cultivo de banano por la década de 1950 Bonet Morón, J. (2000).

Posteriormente, para el año 1963 Bonet Morón, J. (2000), Frutera Sevilla, filial de la United en Ciénaga, inició la financiación del cultivo de la fruta de exportación alrededor del golfo de Urabá, en suelos nuevos y libres de enfermedades, además de estar protegidos de las tormentas tropicales. Y así fue como para el año 1970 el Instituto de Fomento Industrial, IFI, construyó barcas para el transporte de la fruta de la ribera a los barcos fondeados en el golfo. Hecho que fungió como dinamizador de las exportaciones colombianas, justo cuando la economía del planeta salió de la etapa de la prosperidad y se hundió en la crisis económica por los precios del petróleo. A mediados de la década, la exportación de banano de Urabá atenúo la crisis económica en Antioquia por la caída de la exportación de textiles.

Ahora bien, se observa como a través de la historia, la temperatura, el clima los suelos y la altura influyen sobre todos los procesos productivos; determinando la duración del ciclo, el ritmo de emisión de hojas y el peso del racimo.

De otro lado, la precipitación o disponibilidad de agua es otro factor de importancia; dado que en épocas secas se incrementa la mancha de madurez, se presenta menor tamaño de racimo, abortos florales y menor emisión de bacotas en la plantación. Por el contrario, en un escenario de exceso de lluvia, se estimula el incremento de la pudrición radicular, y se incrementa el riesgo de plaga de la Sigatoka Negra (*Mycosphaerella fijiensis*) y contaminación por Moko

NIT	EXPORTADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL GENERAL
890904224	C.I. UNION DE BANANEROS DE URABA S.A. - UNIBAN	765.314.467,60	681.719.203,66	1.206.612.472,08	656.166.681,56	706.165.401,53	151.898.674,62	4.167.876.901,05
890918965	C.I. TECNICAS BALTIME DE COLOMBIA S.A.	190.412.827,24	247.380.427,23	603.935.546,84	280.733.780,82	312.156.357,90	52.003.202,56	1.686.622.142,59
890926766	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANACOL DE COLOMBIA S.A.	221.105.304,00	267.446.886,00	381.520.890,40	307.909.183,50	302.824.537,96	84.813.871,00	1.565.620.672,86
900031088	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANANEROS UNIDOS DE SANTA MAR	179.571.829,80	196.998.466,80	418.622.409,70	207.289.379,80	217.010.579,06	54.804.021,99	1.274.296.687,15
811027319	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL BANAFRUT S.A.	152.543.008,00	147.922.718,00	291.779.158,00	124.375.960,64	163.578.098,00	30.034.347,00	910.233.289,64
811030498	C.I. TROPICAL S.A.S	112.948.069,00	108.610.220,00	225.611.568,00	91.107.122,00	120.537.135,00	26.965.735,00	685.779.849,00
900261404	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANA RICA S. A.	55.015.592,00	59.992.835,00	128.372.352,00	63.968.328,00	60.179.652,00	13.900.682,00	381.429.441,00
900027149	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COINDEX S.A.	90.355.530,80	56.548.661,94	44.022.422,36	18.708.416,72	9.279.299,22	4.268.808,22	223.183.139,26
800182348	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL CONSULTORIA Y SER	17.070.649,00	16.397.156,00	25.662.376,00	51.334.561,80	39.988.713,00	7.814.169,00	158.267.624,80
900615629	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FULLFRUITS SA	20.922.229,00	25.192.290,00	45.293.514,00	21.939.452,00	22.866.038,00	6.040.855,00	142.254.378,00
Total	10	1.805.259.506,44	1.808.208.864,63	3.371.432.709,38	1.823.532.866,84	1.954.585.811,67	432.544.366,39	11.195.564.125,35

Tabla 12 Rivalidad de las empresas

3. Condiciones de la demanda

Los hábitos de consumo de comida saludable conforman una tendencia que estimula de manera positiva la producción del sector bananero, toda vez que esta fruta posee cantidad de propiedades que contribuyen a mejorar el estado físico y la salud de las personas. Y bajo esta premisa, se han producido cambios sustanciales en los hábitos de consumo en la industria alimentaria, marcados por el auge de consumo de productos orgánicos y naturales; apuntando a un estilo de vida sano, bajo preocupaciones por el estado físico, y los beneficios a estados de salud.

Otro de los factores que aumenta el interés por el consumo de alimentos saludables, es el envejecimiento de la población global, razón por la cual los consumidores se han enfocado en la búsqueda de opciones de alimentos con propiedades medicinales y como alternativa para combatir enfermedades crónicas (medicina de la inmortalidad).

Esta tendencia impacta de manera positiva el sector bananero ya que el banano es una fruta que posee alto valor nutricional, contiene minerales como el potasio, fósforo, hierro, vitamina A, vitamina B6, alimento energético de bajo costo, mantiene los niveles de azúcar en la sangre y es considerado además como antioxidante. Todas estas propiedades van de la mano con la superación o prevención de diversas enfermedades como la depresión, la anemia, la presión arterial, estreñimiento, úlceras, derrames, y estrés.

Así las cosas, este es un producto que perfectamente da respuesta a los gustos y necesidades de los consumidores, dado que aporta grandes beneficios al cuidado de la salud por su combinación de nutrientes, vitaminas y minerales. Puede considerarse entonces también como un complemento para los planes saludables de alimentación o dietas.

Es así como se establece que la demanda de banano influye en aspectos relevantes como lo son el volumen de producción, el volumen de exportación; a su vez condicionados por importantes variables como los son la tasa representativa del mercado – TRM y el precio del producto; como se ilustra en gráfica: Ilustración N.º 18.

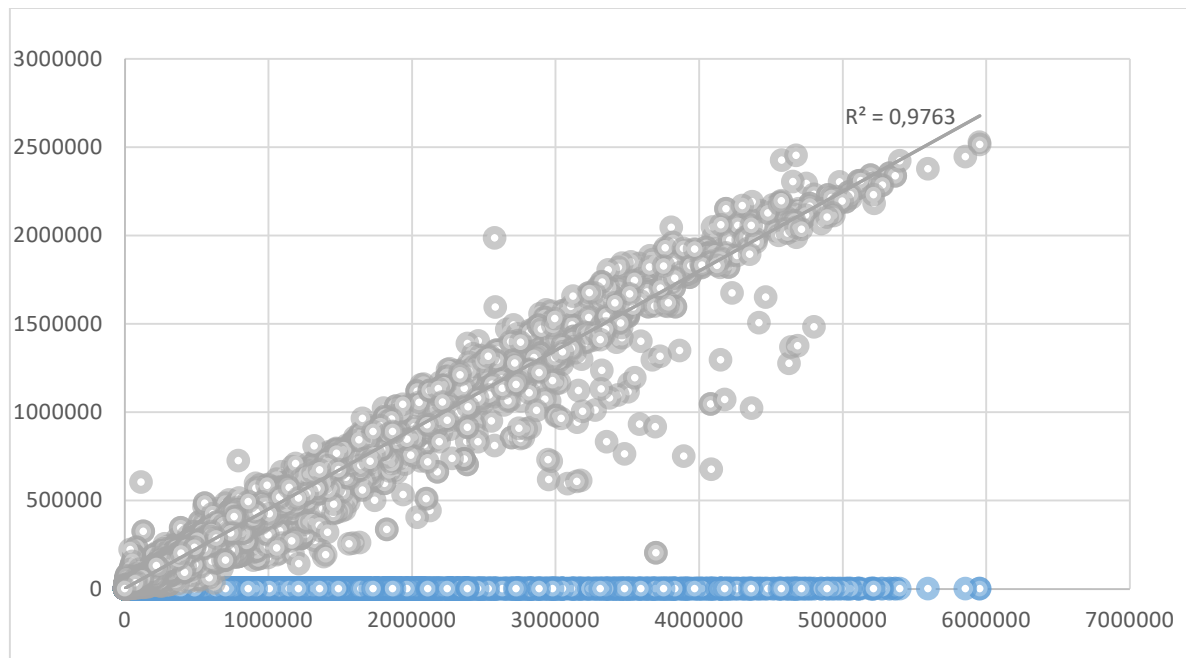


Ilustración 18 Correlación entre factores determinante de la demanda. Fuente: Elaboración propia.

4. Industrias relacionadas y de apoyo

Para la industria bananera el Gobierno Nacional ha estado liderando estrategias para impulsar el desarrollo y competitividad en las regiones, en conjunto con la Sociedad de bananeros de Colombia AUGURA, involucrando las empresas del sector en la participación de integraciones estratégicas y planes de desarrollo enfocados en la tecnología y el conocimiento como determinantes para generar valor agregado a sus procesos y productos.

Por otra parte, se ha evidenciado cambios significativos en la infraestructura de la región, con relación al mejoramiento de las vías, lo que permite operaciones

de transporte mucho más ágiles y eficientes que impactan la distribución y tiempos de entrega de las mercancías, como también se han efectuado mayores y mejores puntos de conexión con ciudades estratégicas que estimulan las operaciones de comercio nacional e internacional y a su vez fortalecen y consolidan los procesos de la cadena logística.

iv. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los proveedores

La agroindustria bananera opera en la zona de Urabá con productores medianos y grandes, tecnificados integrados de manera vertical, mientras que en la región de Magdalena los productores son pequeños y con un grado medio de tecnificación.

Cabe destacar que las empresas exportadoras no participan directamente en el proceso productivo, adquieren la fruta bajo contratos con corporaciones que agrupan los productores.

Es en las fincas donde se lleva a cabo el proceso postcosecha, controles de calidad en cuanto presencia, tamaño, color, daños o defectos del producto. La fruta se empaca y se sella con marcas propias o privadas para los supermercados en el mercado exterior.

Según Foronda González (2012) en la subregión existen diferentes modalidades de operación entre las comercializadoras y los productores; algunas fincas se convierten en socias de las comercializadora, en otros casos los propietarios de tierras o productores medianos trabajan bajo la figura de contratación con estas grandes comercializadoras, donde no sólo se hace la venta y compra del producto, sino que se brinda asistencia técnica y otros servicios. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que en la mayoría de las empresas tienen cada vez más

hectáreas exclusivamente para cultivar el banano, lo cual facilita el proceso de obtención del fruto y comercialización del producto en la industria.

En el proceso de comercialización del banano participan muchos productores, y pocos mayoristas, quienes son finalmente quienes distribuyen el producto hasta el consumidor final a través de canales como:

- Acopiador-mayorista-detallista: Las empresas productoras son quienes se encargan de determinar el precio del producto con base en la oferta y expectativas de los mayoristas.
- Proveedor-mayorista-supermercado: En este canal el precio es establecido por el supermercado acorde con los precios dados por el mayorista.
- Productor-supermercado: Se evita la intermediación y el productor actúa como proveedor directo del supermercado.
- Mayorista-agroindustria: Esta cadena la conforman las empresas que elaboran pasabocas a base de banano- plátano, motivo por el cual se considera un producto de segunda calidad.
- Productor-agroindustria: En este tipo de vinculación los productores se especializan en abastecer a la industria productos congelados de primera calidad. Cabe resaltar que en estos dos últimos canales el precio del producto se establece según la oferta y la demanda del mercado.

Las negociaciones realizadas en las centrales mayoristas pueden ser de dos tipos; la libre oferta del producto, lo que indica que el productor o intermediario buscan en el mercado un comprador mayorista o existen también las compras tradicionales, donde ya existe unan relación de confianza o vínculo comercial donde se brindan asistencias técnicas y otros servicios donde se establecen precios relativamente buenos.

El mecanismo de producción- comercialización de la agroindustria del banano en la región de Urabá está conformada por:

- Dos fábricas de cajas de cartón,
- Tres fábricas de polietileno y polipropileno,
- Tres fábricas de sellos,
- Cuatro astilleros, almacenes de insumos para los productores, servicio especializado de fumigación aérea en el control de la sigatoka negra, manejo integral del sistema de transporte fluvial y marítimo, y la infraestructura de comercialización en el exterior para la distribución directa de la fruta en los países de destino.

2. Rivalidad entre competidores

Se identifican como competencia directa las organizaciones: C.I. UNION DE BANANEROS DE URABA S.A. - UNIBAN, C.I.TECNICAS BALTIME DE COLOMBIA S.A., COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANACOL DE COLOMBIA S.A., COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANANEROS UNIDOS DE SANTA MARTA, SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL BANAFRUT S.A., C.I. TROPICAL S.A.S, COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BANA RICA S.A., COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COINDEX S.A., SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL CONSULTORIA Y SER; Y COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FULLFRUITS S.A., son competidores con gran experiencia, posicionados en el gremio que tienen fidelizado gran parte del mercado. Algunas debilidades que poseen otros competidores de la región es que son fincas pequeñas, con poca capacidad de producción y pequeñas áreas de cultivo y adicionalmente se presenta un monopolio en el gremio dominado por UNIBAN, quienes limitan las operaciones de los pequeños comerciantes, principalmente el proceso de la operación logística.

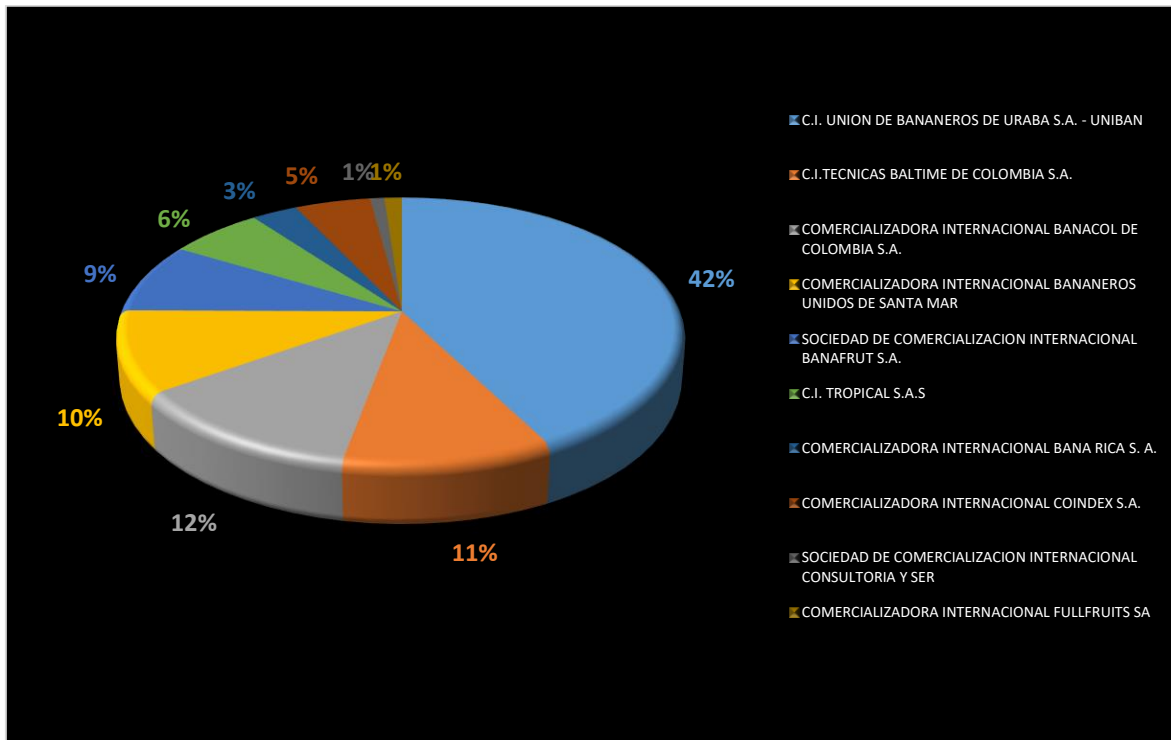


Ilustración 19 Rivalidad entre competidores (Participación de Mercado). Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.

3. Poder de negociación de los clientes

La organización identifica como cliente potencial la empresa Del Monte, misma que goza de reconocimiento en el mercado nacional por ser productora y distribuidora de frutas productos agrícolas. Como estrategia para asegurar los contratos y despachos de manera periódica durante el año se implementan estrategias de mantenimiento de precios y en garantizar el despacho y entrega de grandes volúmenes y cantidades.

Lo anterior dado que la sociedad AGROESCO posee una superficie de alrededor de 10.000 hectáreas cultivadas, ventaja competitiva que facilita una ágil y eficaz respuesta antes las necesidades de sus compradores, partiendo de una planificación productiva, toda vez que las cantidades sembradas son las mismas que ya encuentran negociadas y pactadas, al igual que el momento y las

condiciones en las que se entregará el producto. Esto incluye variables como tamaño y/o formas de empaque.

Sin embargo, se evidencia una falencia en cuanto a la estructura de las relaciones comerciales, dado que sus procesos de negociación se ejecutan a través de intermediarios y no se ha establecido una relación de contacto directo con los mismos. Adicional no se han concentrado esfuerzos en implementar estudios de mercado y/o investigaciones que permita identificar y conocer más de cerca quienes pueden ser sus clientes y cuáles son las preferencias y o tendencias del mercado.

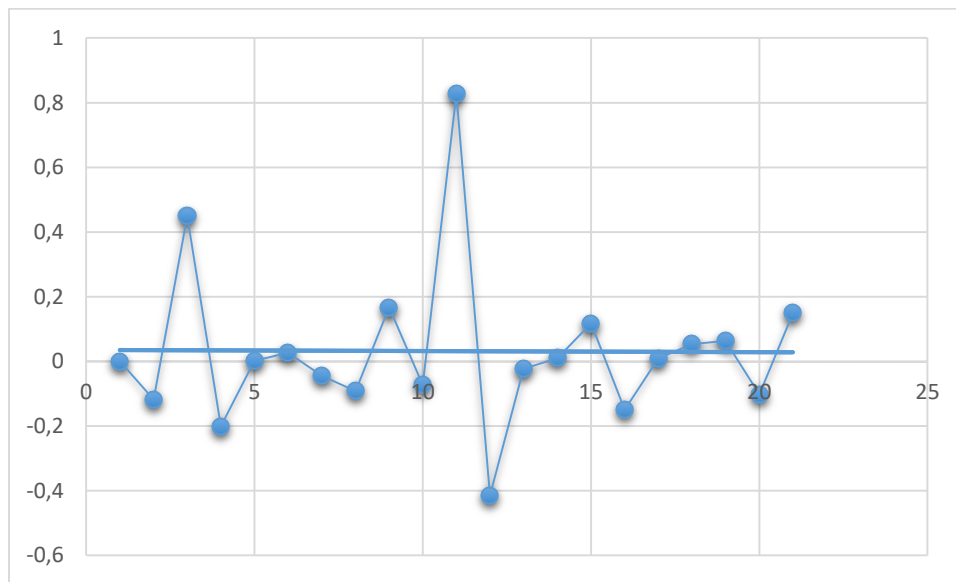


Ilustración 20 Variación Precio Unitario FOB (USD) Peso Neto - Promedio. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.

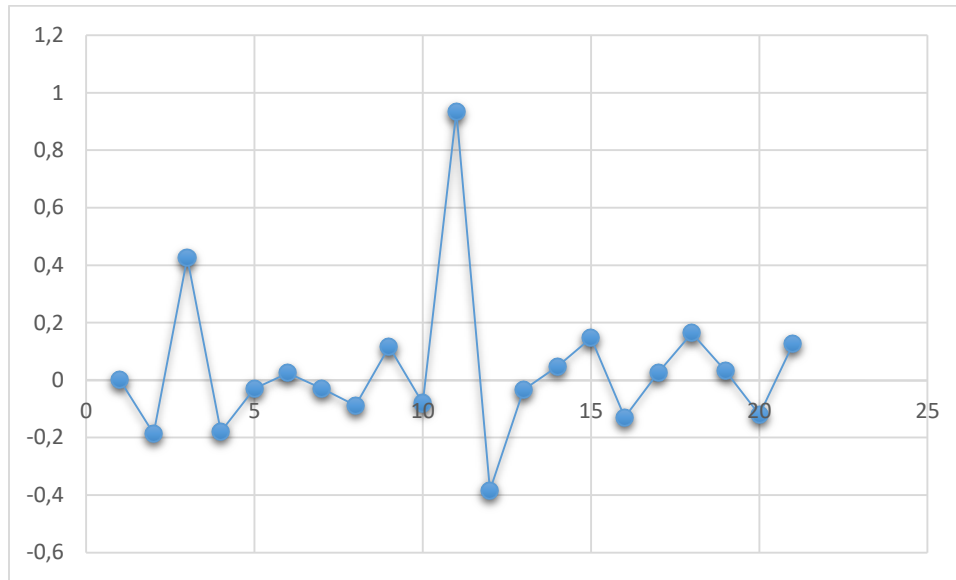


Ilustración 21 VARIACIÓN Precio Unitario FOB (COP) Peso Neto - Promedio. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.

PAÍS DESTINO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total General
BÉLGICA (UE)	504.721.192,42	575.227.696,51	882.876.080,06	441.518.093,20	386.983.763,70	113.783.249,74	2.905.110.075,63
ESTADOS UNIDOS	312.350.918,20	282.014.899,74	622.829.081,82	254.738.752,02	306.230.034,90	56.205.519,53	1.834.369.206,21
REINO UNIDO (UE)	343.950.112,40	242.353.045,72	557.893.452,60	302.501.902,40	268.152.408,64	66.490.723,88	1.781.341.645,64
ITALIA (UE)	323.045.796,92	270.729.668,84	433.447.720,88	278.868.344,98	278.304.333,61	59.686.272,92	1.644.082.138,15
ALEMANIA (UE)	137.790.634,40	139.412.247,76	331.028.345,50	212.256.352,88	134.714.928,73	44.111.015,41	999.313.524,68
PAÍSES BAJOS (UE)	119.109.251,86	135.230.973,80	240.296.086,08	124.688.246,27	113.559.912,25	24.074.501,86	756.958.972,12
ESLOVENIA (UE)	12.369.185,00	85.834.423,80	133.496.093,60	76.884.704,50	92.959.552,86	4.076.932,00	405.620.891,76
ESPAÑA (UE)	9.680.994,53	19.305.786,79	36.785.740,60	43.579.403,05	66.917.579,72	11.870.499,65	188.140.004,34
POLONIA (UE)	9.713.552,00	3.148.415,00		5.654.303,00	108.636.847,86	22.276.118,50	149.429.236,36
GRECIA (UE)	23.753.737,00	31.009.133,20	53.040.364,80	16.663.712,64	11.916.406,00	2.255.137,00	138.638.490,64
Total	1.796.485.374,73	1.784.266.291,16	3.291.692.965,94	1.757.353.814,94	1.768.375.768,27	404.829.970,49	10.803.004.185,53

Tabla 13 Principales países destino de banano colombiano en exportación. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.

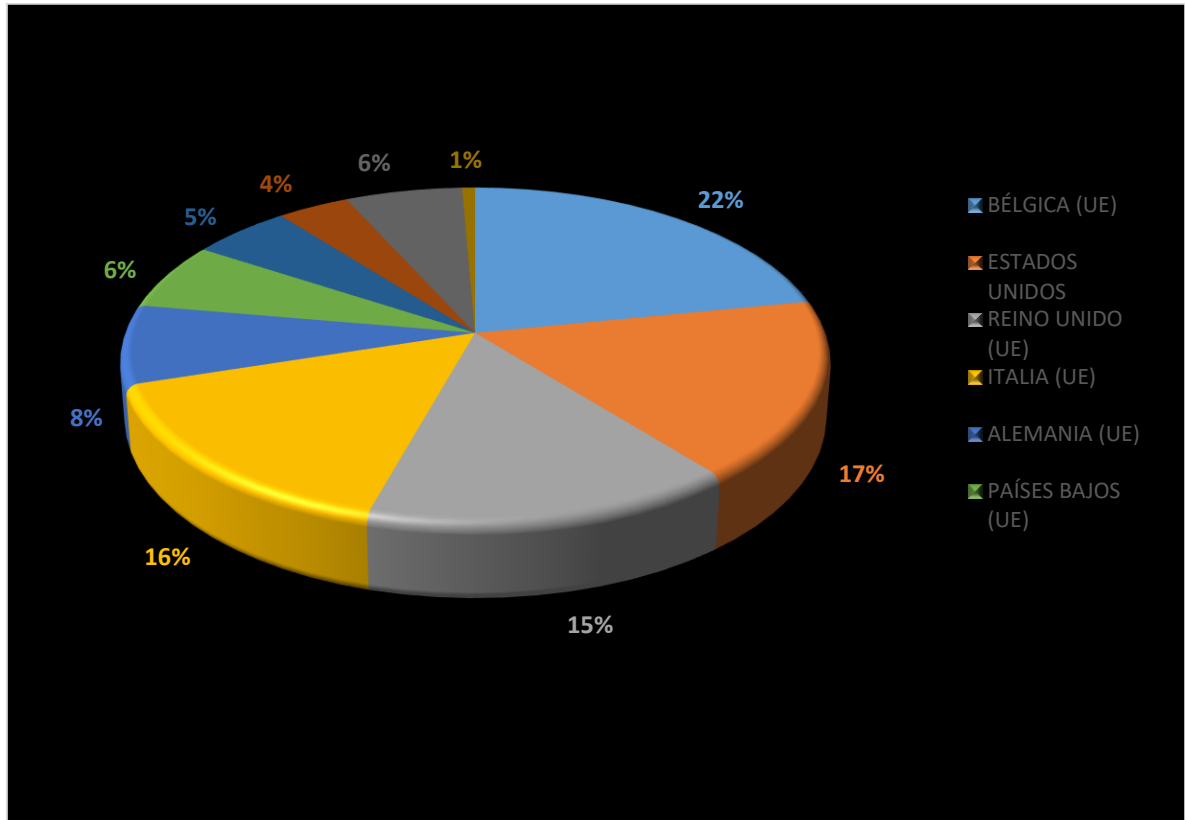


Ilustración 22 Poder de negociación de los clientes - Principales países destino de banano colombiano en exportación. Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.

4. Barreras de entrada a nuevos competidores

Dentro de las restricciones que presenta el sector se encuentran grandes compañías y/o comercializadoras internacionales con una estructura de negocio agroindustrial de alto valor, que comprende importantes factores como lo son la logística e integraciones hacia atrás relacionadas con la fabricación de materiales de empaque para la comercialización principalmente de banano, plátano y bananos exóticos del país.

Dichas condiciones les ha consolidado como líderes en la actividad agroindustrial y comercial, atribuyendo ciertas restricciones de entrada:

- Beneficios de escala por el lado de la demanda: Toda vez que sus exportaciones de banano no necesariamente responden a producciones propias. Generalmente recurren a pequeños finqueros y/o agremiaciones para comercializar el producto bajo la distinción y sello de marca de UNIBÁN o BANACOL.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Bajo la premisa del control y administración del puerto de Urabá, para las comercializadoras y/u organizaciones que pretenden estructurar su logística desde la región, resulta costoso y en ocasiones representa riesgos de competencia desleal. Por ello, se presenta acceso desigual a los canales de distribución
- Lo anterior denota un desafío importante para las comercializadoras internacionales de la región en cuanto a requisitos de capital para ser competitiva.

5. Productos sustitutos

La industria bananera puede encontrar una amenaza en productos sustitutos algunas frutas que proporciona altos niveles de potasio en aras de que el plátano o banano es preferido por los consumidores más que por su sabor, por su contenido nutricional y en este orden de ideas existen otras frutas que pueden aportar igual cantidad de beneficios para la salud. Finalmente, la selección o preferencia por este producto dependerá de los precios que se ofrezca en el mercado.

Sin dificultad, el banano puede ser sustituido por:

- Papaya: Esta fruta contiene más de 30 vitaminas, incluyendo la A, B, y C, contiene potasio, hierro y calcio y a su vez contribuye con funciones antioxidantes, previene enfermedades cardiovasculares, posee fibra y mejora problemas de estreñimiento y restaura el equilibrio ácido-base del organismo.

- Jaca o jack fruit: Fruta proveniente del sur de Asia, se caracteriza por sus propiedades antioxidantes, antiinflamatorias, ayuda a combatir enfermedades como la diabetes, úlceras en el estómago, reduce niveles de presión arterial y contiene vitamina A y C y calcio.
- Chirimoyo: Posee propiedades digestivas, se dice que protege contra la osteoporosis, genera efectos antidepresivos y tranquilizantes, contiene vitamina B, B1, B2 y B6, calcio y hierro, tiene efecto saciante y regulador del nivel de glucosa en sangre, ejerce influencia intestinal y dilata en el tiempo la asimilación de los azúcares.

Teniendo en cuenta que los productos sustitutos pueden darse también de manera indirecta, existen derivados y/o bienes industrializados que pueden también considerarse como amenaza. Entre ellos se encuentran los *snacks* saludables los cuales en la actualidad se destacan por su variedad de sabores como lo son los chips de banano, plátano verde, maduro y yuca. Estos productos se elaboran a base de especias como cúrcuma, cilantro, orégano, apio, pimentón, y aceites orgánicos, los cuales también aportan de manera significativa beneficios nutricionales y por ende se ajustan de una manera práctica a las tendencias de dietas modernas.

Otros productos que se suma a esta amenaza son las barras de cereales con sabores de frutas, frutos secos o frutas deshidratadas. Estos se caracterizan por ser bienes portables, en presentaciones individuales y por porciones. Este tipo de víveres representan una manera amigable de mejorar los hábitos alimenticios en pro de conservar la vida de manera más saludable.

Existen otro tipo de productos derivados, como lo son la producción de harina, la cual se utiliza para la producción de pan de banano, y adicional de la cascara del mismo se pueden elaborar productos como vinos, licores, y en otros casos se utiliza la cáscara de banano para confeccionar filtros desechables de agua, se dice que la cascara tiene bastante capacidad de absorber el metal pesado como el plomo y el

mercurio, estos ensayos ya están funcionando, los filtros son desechables como los que se hacen con la mazorca del cacao.

v. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

La evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno bajo la matriz EFE arrojó una calificación ponderada de 2.59, lo que significa que la organización debe realizar mayores esfuerzos para aprovechar eficazmente las oportunidades que le ofrece el entorno. Así mismo, debe estructurar planes estratégicos para mitigar el impacto de las amenazas identificadas. La Tabla N.º 14 ilustra el resultado de este ejercicio.

	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
	AMENAZAS			
1	Grandes competidores con experiencia en el sector y en el mercado	6,41%	1	0,06
2	Tiempos de tránsito de mercancías	3,85%	2	0,08
3	Barreras competitivas adoptadas por los competidores (acceso a infraestructura logística)	6,41%	2	0,13
4	Volatilidad en tasa representativa del mercado - TRM	6,41%	1	0,06
5	Restricciones de acceso a mercados internacionales	6,41%	2	0,13
6	Conyuntura derivada de emergencia sanitaria	3,85%	2	0,08
7	Estrictos requerimientos y/o barreras para el acceso a un mercado objetivo determinado y la	6,41%	1	0,06
8	Crecimiento en la tasa de crecimiento de la oferta del producto a nivel internacional	3,85%	1	0,04
9	Niveles de inflación - que impactan significativamente en los costos de producción	3,85%	2	0,08
10	Cambio climático - fenómenos naturales - afectación por plagas	3,85%	2	0,08
	SUBTOTAL AMENAZAS			0,79

OPORTUNIDADES				
1	Acuerdos comerciales y beneficios arancelarios derivados de estos	3,85%	3	0,12
2	Apertura a nuevos mercados	6,41%	4	0,26
3	Desempeño e infraestructura logística	6,41%	4	0,26
4	Incremento en la tasa de consumo del producto a nivel nacional e internacional - Aumento d	3,85%	3	0,12
5	Alianzas estratégicas con proveedores internacionales (para insumos y materias primas)	3,85%	4	0,15
6	Incentivos y/o apoyos económicos para fomento y crecimiento del sector - Acceso a créditos	3,85%	4	0,15
7	Investigación y aplicación de tecnología en procesos de producción y logísticos	3,85%	3	0,12
8	Políticas de exención de impuesto para operaciones de exportación	3,85%	3	0,12
9	Alianzas estratégicas para determinar el modo de entrada a mercado objetivo	6,41%	4	0,26
10	Control eficiente de costos de producción e insumos y servicios (integración hacia adelante y	6,41%	4	0,26
SUBTOTAL OPORTUNIDADES				1,79
		100,0%	TOTAL	2,59
AMBIENTE EXTERNO FAVORABLE				

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE de la organización. Fuente: Elaboración propia.

vi. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

La evaluación de las fortalezas y debilidades internas de la organización bajo la matriz EFI arrojó una calificación ponderada de 2.24, lo que deja entender que la

organización está fortaleciendo factores que no son críticos del éxito en la industria, a la vez que descuida los que sí lo son. La Tabla N.º 15 ilustra los resultados de este ejercicio.

	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
	DEBILIDADES			
1	Departamento de comercio exterior - Especializado	5,0%	1	0,05
2	Departamento de mercadeo y relaciones exteriores - Para investigación de mercados estratégicos	5,0%	1	0,05
3	Estrategias de fidelización clientes	3,0%	2	0,06
4	Relaciones comerciales indirectas - A través de terceros	5,0%	1	0,05
5	I + D + i en procesos de producción	3,0%	2	0,06
6	Auditoria eficiente de calidad de productos	1,0%	2	0,02
7	Estrategia organizacional débil	5,0%	2	0,10
8	Planificación estratégica de ventas	3,0%	1	0,03
9	Estructura definida para cada una de las unidades de negocio	3,0%	2	0,06
10	Procesos organizacionales estructurados, estandarizados y definidos	1,0%	2	0,02
11	Cadena logística estructurada, definida, optimizada y controlada	3,0%	2	0,06
12	Integración hacia atrás vs Dependencia de proveedores	3,0%	2	0,06
13	Posicionamiento y reconocimiento de la marca	5,0%	1	0,05
	SUBTOTAL DEBILIDADES			0,67

FORTALEZAS				
1	Capacidad productiva	5,0%	4	0,20
2	Infraestructura de la organización óptima y adecuada	5,0%	4	0,20
3	Ubicación estratégica para desarrollar procesos de producción e incluso de exportación de producto	3,0%	4	0,12
4	Relaciones comerciales sólidas y estables con los principales proveedores	5,0%	3	0,15
5	Método estratégico para el control y la rotación de inventarios	3,0%	3	0,09
6	Planificación alterna de ventas	3,0%	3	0,09
7	Unidad de negocio diversificada y competitiva	3,0%	3	0,09
8	Capacidad de respuesta eficaz ante la demanda de clientes	5,0%	4	0,20
9	Conocimiento y experiencia en la industria	3,0%	4	0,12
10	Certificaciones de calidad y requisitos fitosanitarios para la comercialización del producto	5,0%	3	0,15
11	Control estratégico y programado de acciones preventivas para el control de plagas	5,0%	3	0,15
12	Niveles óptimos de endeudamiento y capacidad financiera para responder por obligaciones en el cor	5,0%	3	0,15
13	Competitividad que garantiza su permanencia en el sector	5,0%	4	0,20
SUBTOTAL FORTALEZAS				1,91
		100,0%	TOTAL	2,58
FUERZA INTERNA FAVORABLE				

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI de la organización. Fuente: Elaboración propia.

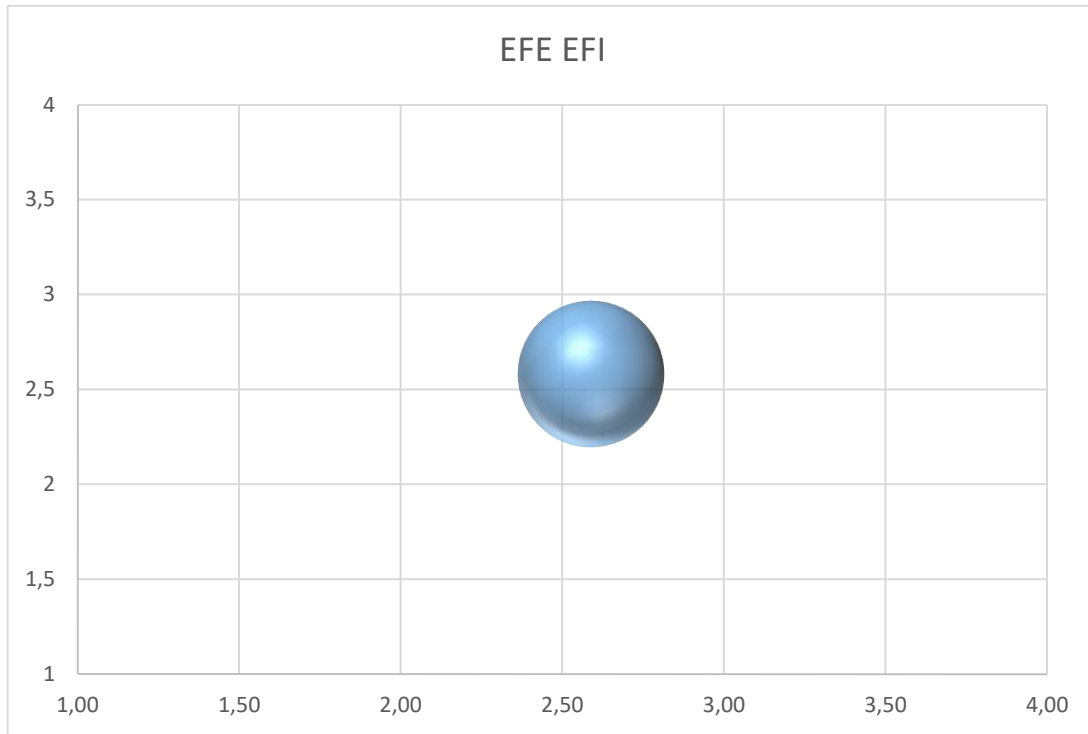


Ilustración 23 Matrices EFE & EFI. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con el gráfico anterior se abarcó tanto la Matriz EFE como la Matriz EFI, para establecer, hacia qué objetivo debe la organización, dirigir sus estrategias. Encontrando que AGROESCO debe enfocar sus estrategias en retener y mantenerse en el sector; según la ubicación del punto en el cuadrante cinco (V).

vii. Matriz de Impacto Cruzado – MIC MAC

Partiendo de la información obtenida se realiza un análisis estructural usando la metodología MIC-MAC con el fin de evaluar de forma cuantitativa la importancia y dependencia de las variables de la empresa que requieren un plan de acción y de mejoramiento para desarrollar con éxito un plan de internacionalización. Las Tablas 16 a 19 y la Ilustración 25 presentan el análisis.

SUBMÓDULO	PREGUNTAS	0	25	50	75	100	RESULTADO
Análisis organizacional	¿Cuenta la organización con recursos humanos, financieros y operacionales para iniciar un proceso de internacionalización?	No cuenta con ningún recurso para iniciar un proceso de internacionalización		Cuenta con dos de los tres recursos necesarios para iniciar un proceso de internacionalización		Cuenta con todos los recursos para iniciar un proceso de internacionalización	100
Análisis del mercado objetivo	¿Identifica cuales son los requisitos necesarios para realizar un plan exportador en otros mercados (aspecto legal - político - social y comercial)?	No conoce ningún requisito necesarios para realizar el plan exportador en otros mercados		Identifica algunos requisitos necesarios para realizar el plan exportador		Conoce todos los requisitos necesarios para realizar el plan exportador	50
Análisis DAFO Internacional	¿Tiene definidas cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización para el inicio del plan exportador?	No tiene claro cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización		Identifica algunas debilidades, amenazas, fortalezas o oportunidades de la organización		Identifica plenamente todas las DAFO	50
Estrategia comercial y recursos	¿La empresa cuenta con una política de compra estratégica de insumos y materias primas?	No cuenta con una política adecuada de compra		La empresa no cuenta con ningún inventario de seguridad en insumos y materias primas pero tiene la capacidad de abastecerse rápidamente.		La empresa tiene plenamente identificada la rotación de producto terminado y por ende maneja adecuados niveles de inventarios de seguridad de insumos y materia prima	100
Estrategias de Concentración o diversificación	¿Tiene identificado un mercado potencial o un segmento de mercado?	No tiene conocimiento del mercado objetivo		Identifica el mercado, pero no tiene total conocimiento de él.		Conoce plenamente el mercado objetivo.	50
Condiciones de entrada	¿Ha contemplado algún modo de entrada como: agenciamiento comercial, distribución mercantil, franquicia, subsidiaria o establecimiento comercial permanente?	No conoce o no ha considerado un modo de entrada estratégico		Ha identificado un modo de entrada pero no está seguro de que sea el adecuado para el país objetivo.		Ha identificado un modo de entrada adecuado para el país objetivo.	50
Demanda y características	¿Tiene plenamente identificados sus competidores y consumidores potenciales en el mercado ?	No tiene identificados sus competidores y consumidores potenciales en el mercado	No tiene identificados los competidores, pero si los consumidores potenciales en el mercado	No tiene identificados los consumidores, pero si los competidores potenciales en el mercado	Tiene indicios de sus competidores y consumidores potenciales en el mercado	Tiene identificados sus competidores y consumidores potenciales en el mercado	75
Aspecto legal	¿Conoce los requisitos legales para incursionar en el mercado, entre ellos la clasificación arancelaria para su producto, fichas y requisitos técnicos, vistos buenos y demás certificados?	No identifica requerimiento legal alguno para el proceso de importación en el mercado objetivo.		Identifica algunos requisitos necesarios para el proceso de importación en el mercado objetivo.		Identifica plenamente todos los requisitos necesarios para el proceso de importación en el mercado objetivo.	100
Distribución y logística	¿Ha estructurado la cadena de suministro y distribución del producto?	No cuenta con una estructura logística definida.		Tiene una estructura logística definida, pero no la ha implementado		Tiene una estructura logística clara, definida y puesta en marcha.	100
Selección de gama de productos	¿Tiene definido el producto y/o productos a exportar?	No cuenta con una selección definida del producto y/o productos a exportar.		Cuenta con una selección definida del producto y/o productos a exportar; pero no tiene un estudio de mercado para ello (s).		Cuenta con una selección definida del producto y/o productos a exportar; y un mercado objetivo definido.	50
Estandarización y adaptación del producto	¿Considera que sus productos cuentan con valor diferenciador y se adapta a las condiciones del mercado objetivo?	No ha identificado un factor diferenciador competitivo en el mercado objetivo y su impacto en el mercado.		Sus productos prevalecen sobre otros en el mercado pero no tiene pleno conocimiento de la razón.		Tiene identificado un factor diferenciador competitivo en el mercado objetivo.	0
Condiciones de negociación y elaboración de la oferta	¿Cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad (término de negociación)?	No cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad (término de negociación).		Tiene idea más no cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad apropiada (término de negociación).		Cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad (término de negociación).	100
Posicionamiento y publicidad	¿Cuenta con material promocional adecuado dentro del proceso de marketing y venta de sus productos?	No se ha identificado el material promocional adecuado para marketing y ventas; por ello no cuenta con él.	Se cuenta con material promocional adecuado para marketing y ventas; pero no se utiliza de manera adecuada.	Se ha identificado el material promocional adecuado para marketing y ventas; pero no cuenta con los recursos.	Se cuenta con material de promoción que es básico y limitado.	Se cuenta con material de promoción apropiado y la empresa lo utiliza de manera adecuada.	75
Análisis costos de producción	¿La empresa ha implementado algún sistema de costos (directo, variable, por absorción, basado en actividades, ABC o por procesos)?	No conoce un sistema de costos.	Conoce algún sistema de costos, pero no lo aplica.	Conoce los diferentes sistemas de costos, pero no ha identificado el apropiado.	Conoce algún sistema de costos, pero no es el apropiado.	Dispone de un sistema de costos apropiado.	75
Diagnóstico financiero (ROA - ROI - ROE)	¿Ha evaluado si la empresa genera valor en virtud de la Maximización del beneficio (rentabilidad)?	No ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa.	Ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa pero no lo ha analizado en virtud de la rentabilidad que genera la misma.	Ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa pero no tiene claro los resultados.	Ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa y ha encontrado que no se está maximizando el beneficio (rentabilidad)	Ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa y ha encontrado que efectivamente se está maximizando el beneficio (rentabilidad)	75
Impacto costos logísticos	¿Los costos logísticos y de distribución generan mayor impacto en la relación costo vs utilidad del producto a exportar?	Los costos logísticos son elevados debido a traslados nacionales que se requieren para salida al resto del mundo por aduanas diferentes.		Los costos logísticos son medianamente acesquibles e impactan en igual proporción a los costos del producto.		Los costos logísticos son acesquibles y no representan mayor incidencia en el precio del bien.	0
Eficiencia logística	¿La cadena de suministro responde eficazmente (lead time ciclo de entrega o de suministro)?	La estructura de cadena logística requiere de mayores tiempos de entrega o de suministros.		Los tiempos de entrega o de suministros corresponden al promedio de normal del sector.		La estructura de cadena de suministro es ágil y eficiente comparado con los tiempos de la competencia.	0
TOTAL							1050
PROMEDIO - UMBRAL DE CRITICIDAD							61,76

Tabla 16. Matriz Impacto Cruzado – MIC MAC. Fuente: Elaboración propia.

SUBMÓDULO	FACTORES	CALIFICACIÓN		CRITICIDAD
F2	Análisis del mercado objetivo	¿Identifica cuales son los requisitos necesarios para realizar un plan exportador en otros mercados (aspecto legal - político - social y comercial)?	50	CRÍTICO
F3	Análisis DAFO Internacional	¿Tiene definidas cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización para el inicio del plan exportador?	50	CRÍTICO
F5	Estrategias de Concentración o diversificación	¿Tiene identificado un mercado potencial o un segmento de mercado?	50	CRÍTICO
F6	Condiciones de entrada	¿Ha contemplado algún modo de entrada como: agenciamiento comercial, distribución mercantil, franquicia, subsidiaria o establecimiento comercial permanente?	50	CRÍTICO
F10	Selección de gama de productos	¿Tiene definido el producto y/o productos a exportar?	50	CRÍTICO
F11	Estandarización y adaptación del producto	¿Considera que sus productos cuentan con valor diferenciador y se adapta a las condiciones del mercado objetivo?	0	CRÍTICO
F16	Impacto costos logísticos	¿Los costos logísticos y de distribución generan mayor impacto en la relación costo vs utilidad del producto a exportar?	0	CRÍTICO
F17	Eficiencia logística	¿La cadena de suministro responde eficazmente (lead time ciclo de entrega o de suministro)?	0	CRÍTICO

Tabla 17 Identificación de factores críticos. Fuente: Elaboración propia.

SUBMÓDULO	FACTORES	Análisis del mercado objetivo		Análisis DAFO Internacional		Estrategias de Concentración o diversificación		Condiciones de entrada		Selección de gama de productos		Estandarización y adaptación del producto		Impacto costos logísticos		Eficiencia logística		IMPACTO
		F2	F3	F3	F3	F5	F6	F10	F11	F16	F17							
F2	Identifica cuales son los requisitos necesarios para realizar un plan exportador en otros mercados (aspecto legal - político - social y comercial)?		4		5		5		5		4		1		1		25	
F3	¿Tiene definidas cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización para el inicio del plan exportador?	4			4		4		4		4		3		4		27	
F5	¿Tiene identificado un mercado potencial o un segmento de mercado?	5			4		3		5		4		4		4		29	
F6	¿Ha contemplado algún modo de entrada como: agenciamiento comercial, distribución mercantil, franquicia, subsidiaria o establecimiento comercial permanente?	5			5				3		4		3		3		28	
F10	¿Tiene definido el producto y/o productos a exportar?	5			5				4				4		4		31	
F11	¿Considera que sus productos cuentan con valor diferenciador y se adapta a las condiciones del mercado objetivo?	4			4		3		3				1		1		20	
F16	¿Los costos logísticos y de distribución generan mayor impacto en la relación costo vs utilidad del producto a exportar?	4			4		5		2		5		1			5	26	
F17	¿La cadena de suministro responde eficazmente (lead time ciclo de entrega o de suministro)?	1			4		5		2		5		1		5		23	
	DEPENDENCIA	28			30		33		23		30		22		21		209	

Tabla 18 Matriz impacto - dependencia de factores críticos. Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ IMPACTO - DEPENDENCIA				
SUBMÓDULO	FACTORES	DEPENDENCIA	IMPACTO	ANÁLISIS
F2	Análisis del mercado objetivo	28	25	REACTIVO
F3	Análisis DAFO Internacional	30	27	CRÍTICO
F5	Estrategias de Concentración o diversificación	33	29	CRÍTICO
F6	Condiciones de entrada	23	28	REACTIVO
F10	Selección de gama de productos	30	31	CRÍTICO
F11	Estandarización y adaptación del producto	22	20	INERTE
F16	Impacto costos logísticos	21	26	INERTE
F17	Eficiencia logística	22	23	INERTE
	TOTAL	209	209	
	TOTAL FACTORES CRÍTICOS	8		
	PROMEDIO	26,13		

Tabla 19 Categorización factores críticos. Fuente: Elaboración propia.

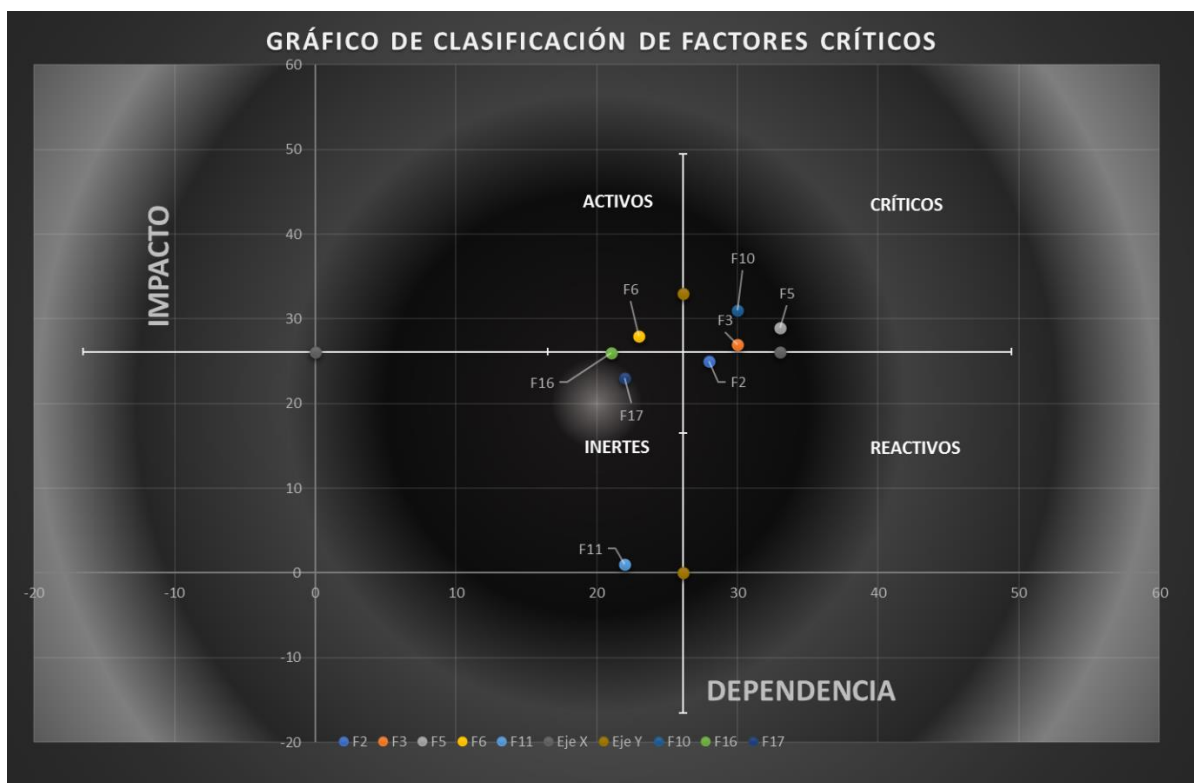


Ilustración 24. Gráfico Matriz de Impacto Cruzado. Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluida la aplicación del modelo de análisis estructural Matriz de Impacto Cruzado. Se concluye que los factores verdaderamente críticos para la organización corresponden a los factores internos (Matriz MEFI) para identificar y potenciar las ventajas competitivas de la empresa. Así como el análisis y estudio minucioso de la dinámica de los mercados internacionales en pro de adoptar estrategias de venta de banano, que generen valor para la organización.

Lo anterior como resultado del desconocimiento de la dinámica y comportamiento del mercado meta, razón que dificulta en gran medida la implementación eficaz de una oferta exportable.

viii. Matriz CAME

Se realiza entrevista a la gerente financiera, para recolectar información relacionada con la estructura interna organizacional e identificar su postura y conocimiento respecto el comportamiento de la industria y la participación de la empresa en el mismo. Con la información recolectada se realiza un análisis de la matriz FODA de la organización y se proponen estrategias para contribuir con los objetivos empresariales propuestos.

Como estrategias de ataque para explotar las oportunidades se recomienda analizar mercados alternos que generen nuevas posibilidades de inversión que permita la implementación y uso de nuevas tecnologías en pro de potencializar los procesos productivos y logísticos tanto en el mercado nacional como internacional.

Así mismo se considera conveniente fortalecer las relaciones con los proveedores a través de alianzas estratégicas que permitan consolidar oportunidades de negocio para aumentar el nivel competitivo mejorando costos y maximizando la calidad en los procesos.

En relación con las estrategias defensivas se plantea maximizar el beneficio de ubicación de la compañía impactando en las utilidades estimulando la inversión en I+D para generar valor y disminuir competitividad de los competidores locales, al igual que generar posibilidades de inversión que permitan el desarrollo de planes de apalancamiento enfocados en el mejoramiento de los procesos logísticos y operaciones productivas en infraestructura optima y de una manera mejor planificada. Lo anterior en búsqueda de aumentar el nivel competitivo mejorando costos y maximizando la calidad en los procesos productivos lo cual se refleja de manera directa en el producto final, generando impacto en los consumidores y a su vez mitigando la fuerza de la competencia.

En cuanto a estrategias de Reorientación se refiere para el mejoramiento de las debilidades se plantea reevaluar la estructura organizacional frente a la visión y los objetivos estratégicos; con el fin de establecer un direccionamiento asertivo.

Además, se plantea el adquirir personal capacitado y especializado en el área de comercio exterior y mercadeo que contribuya a la generación de valor en procesos y finalmente permita consolidar estrategias competitivas en pro de establecer mercados objetivos y consolidar relaciones comerciales solidas en pro de lograr un posicionamiento en los mercados tanto locales como internacionales.

Estrategia de Supervivencia se sugiere reevaluar la estructura organizacional frente a la visión y los objetivos estratégicos; con el fin de establecer un direccionamiento asertivo. La Tabla 20 resume esta información. La Tabla 21 plantea las estrategias del Modelo CAME.



ANÁLISIS EXTERNO

DAFO

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- F1 Capacidad productiva.
- F2 Infraestructura de la organización óptima y adecuada
- F3 Ubicación estratégica para desarrollar procesos de producción e incluso de exportación de producto
- F4 Relaciones comerciales sólidas y estables con los principales proveedores.

- F5 Método estratégico para el control y la rotación de inventarios.
- F6 Planificación alterna de ventas
- F7 Unidad de negocio diversificada y competitiva.
- F8 Capacidad de respuesta eficaz ante la demanda de clientes.
- F9 Conocimiento y experiencia en la industria.
- F10 Certificaciones de calidad y requisitos fitosanitarios para la comercialización del producto
- F11 Control estratégico y programado de acciones preventivas para el control de plagas
- F12 Niveles óptimos de endeudamiento y capacidad financiera para responder por obligaciones en el corto plazo
- F13 Competitividad que garantiza su permanencia en el sector

DEBILIDADES

- D1 Departamento de comercio exterior – Especializado.
- D2 Departamento de mercadeo y relaciones exteriores - Para investigación de mercados estratégicos.
- D3 Estrategias de fidelización clientes.
- D4 Relaciones comerciales indirectas - A través de terceros.
- D5 I + D + i en procesos de producción.
- D6 Auditoria eficiente de calidad de productos.
- D7 Estrategia organizacional débil.
- D8 Planificación estratégica de ventas.
- D9 Estructura definida para cada una de las unidades de negocio.
- D10 Procesos organizacionales estructurados, estandarizados y definidos.
- D11 Cadena logística estructurada, definida, optimizada y controlada.
- D12 Integración hacia atrás vs Dependencia de proveedores.
- D13 Posicionamiento y reconocimiento de la marca.

OPORTUNIDADES

- O1 Acuerdos comerciales y beneficios arancelarios derivados de estos.
- O2 Apertura a nuevos mercados.
- O3 Desempeño e infraestructura logística.
- O4 Incremento en la tasa de consumo del producto a nivel nacional e internacional - Aumento de la demanda.
- O5 Alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales (para insumos y materias primas).
- O6 Incentivos y/o apoyos económicos para fomento y crecimiento del sector - Acceso a créditos.
- O7 Investigación y aplicación de tecnología en procesos de producción y logísticos.
- O8 Políticas de exención de impuesto para operaciones de exportación
- O9 Alianzas estratégicas para determinar el modo de entrada a mercado objetivo.
- O10 Control eficiente de costos de producción e insumos y servicios (integración hacia adelante y hacia atrás).

AMENAZAS

- A1 Grandes competidores con experiencia en el sector y en el mercado.
- A2 Tiempos de tránsito de mercancías.
- A3 Barreras competitivas adoptadas por los competidores (acceso a infraestructura logística).
- A4 Volatilidad en tasa representativa del mercado – TRM.
- A5 Restricciones de acceso a mercados internacionales.
- A6 Coyuntura derivada de emergencia sanitaria.
- A7 Estrictos requerimientos y/o barreras para el acceso a un mercado objetivo determinado y la capacidad de responder eficazmente a ellos.
- A8 Crecimiento en la tasa de la oferta del producto a nivel internacional.
- A9 Niveles de inflación - que impactan significativamente en los costos de producción
- A10 Cambio climático - fenómenos naturales - afectación por plagas.

Tabla 20 Análisis Externo vs análisis interno. Fuente: Elaboración propia

EFE	EFI	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANTEAMIENTO ESTRATEGIAS	METODOLOGÍA CAME	<p>/Capacidad productiva/Infraestructura de la organización óptima y adecuada/Ubicación estratégica para desarrollar procesos de producción e incluso de exportación de producto/Relaciones comerciales sólidas y estables con los principales proveedores/Método estratégico para el control y la rotación de inventarios/Planificación alterna de ventas/Unidad de negocio diversificada y competitiva/Capacidad de respuesta eficaz ante la demanda de clientes/Conocimiento y experiencia en la industria/Certificaciones de calidad y requisitos fitosanitarios para la comercialización del producto/Control estratégico y programado de acciones preventivas para el control de plagas/Niveles óptimos de endeudamiento y capacidad financiera para responder por obligaciones en el corto plazo/Competitividad que garantiza su permanencia en el sector</p>	<p>Departamento de comercio exterior / Especializado Departamento de mercadeo y relaciones exteriores / Para investigación de mercados estratégicos Estrategias de fidelización clientes Relaciones comerciales indirectas / A través de terceros + D + i en procesos de producción Auditoria eficiente de calidad de productos Estrategia organizacional débil Planificación estratégica de ventas Estructura definida para cada una de las unidades de negocio Procesos organizacionales estructurados, estandarizados y definidos Cadena logística estructurada, definida, optimizada y controlada Integración hacia atrás vs Dependencia de proveedores Posicionamiento y reconocimiento de la marca</p>
OPORTUNIDADES	<p>Acuerdos comerciales y beneficios arancelarios derivados de estos Apertura a nuevos mercados Desempeño e infraestructura logística Incremento en la tasa de consumo del producto a nivel nacional e internacional - Aumento de la demanda Alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales (para insumos y materias primas)Incentivos y/o apoyos económicos para fomento y crecimiento del sector - Acceso a créditos Investigación y aplicación de tecnología en procesos de producción y logísticos Políticas de extensión de impuesto para operaciones de exportación Alianzas estratégicas para determinar el modo de entrada a mercado objetivo Control eficiente de costos de producción e insumos y servicios (integración hacia adelante y hacia atrás)</p>	<p>O102F6F7F8F9F13 Analizar mercados alternos de ventas con acuerdo comerciales que faciliten la negociación y a su vez la eficacia en la atención a la demanda.O204F1F3 Contar con la capacidad de producción que atienda la demanda estimada nacional e internacional; y a su vez incursionar en nuevos mercados.O2F2 Disponer de espacios óptimos que faciliten procesos productivos y a su vez atender necesidades del mercado.O20304F3F4 Optimizar costos de transporte internacional; acceder a servicios logísticos que repercutan en la disminución de tiempos de tránsito internacional de mercancías (eficiencia logística) por tratarse de productos perecederos.O20405F5F8F6F7F8F13 Planificar producción con el fin de atender oportunamente demanda efectiva de producto en el menor tiempo posible.O2F12 Generar posibilidades de inversión, evaluar proyectos estratégicos acudiendo a opciones de apalancamiento o a través de destinación de rendimientos a dichos proyectos.O3F8F9F10F13 Planificar y prever tiempos de tránsito de mercancías con el fin de atender oportunamente demanda efectiva de producto en el menor tiempo posible; y sus riesgos (tiempo de maduración O /percedero).O4F2 Disponer de hectáreas para procesos de siembra y obtención de producto final para atender la demanda.O4F7F9F13 Identificar las necesidades de consumo y evaluar su comportamiento con el fin de determinar el producto a producir y comercializarO102030409010F11 Generar confianza en el mercado y consumidores potenciales. Mitigando responsabilidades por mal estado de los productos. O5F1F4F11 Establecer relaciones comerciales sólidas y/o estables de insumos y materias primas que inciden en la producción. O503F5F6F7F9F13 Diseñar estrategias para mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento y suministro. O5F10 Mitigar afectaciones de calidad en producto e insumos. O5F12 Optimizar la estructura financiera de la organización, con una política de compras estratégica que impacte positivamente el flujo de caja. O6F1F2F6 Estrategia de apalancamiento para desarrollar operaciones productivas en infraestructura óptima de forma planificada. O6F8F9F11F12F13 Posibilidad de mejorar eficientemente procesos productivos y logísticos para la atención de la demanda estimada. E incluso para mitigar impactos económicos por afectaciones de plagas.O7F1F2 Aprovechamiento de las tecnologías para el fortalecimiento de procesos productivos en finca.O7F4F6 Documentarse sobre nuevas prácticas, tendencias, ciencia y tecnología aplicada a procesos productivos y logísticos.O7F5 Implementar mecanismos y/o tecnología impacte eficientemente el control de inventarios (incluso con repercusiones favorables en el costo de mantenimiento de inventarios).O7F8F9F10F11F13 Optimizar tiempos en producción, procesos que repercutan con eficacia en la atención de la demanda y en la calidad del producto.O8F7F9 Aprovechar de incentivos tributarios por tratarse de bienes de primera necesidad e impulsar un importante sector económico del país.O9010F5F6F7F8F9F13 Evaluar la capacidad productiva y sus costos; con el fin de determinar la viabilidad al escoger determinado modo de entrada, la demanda estimada y el mercado objetivo.O10F2 Disponer y optimizar espacios para la fabricación de insumos como material de empaque y/o embalaje.O10F3 Optimizar costos derivados de procesos logísticos de exportación.O10F4 Mitigar grandes impactos en la estructura de costos por cambios de proveedores con incremento en los precios.</p>	<p>O1020509010D1D2D3D4 Destinar un grupo de profesionales especializados en comercio exterior, negocios y/o mercadeo internacionales para el estudio y aprovechamiento de beneficios a nivel de acuerdos comerciales y/o arancelarios, además de consolidar relaciones sólidas y directas con clientes potenciales del mercado objetivo; e incluso con proveedores; que generen valor a la organización (por ejemplo: maximización de utilidades, estructura adecuada de costos).O102D7D8 Identificar mercados objetivos con condiciones favorables en materia comercial para incursión. O201004D5D6D7D8 Medir e investigar el impacto en mejoras productivas, y calidad en pro de la capacidad de respuesta a demanda del mercado.O20405D7D9D10D11D12D13 Definir estrategia acorde con la visión organizacional; que repercuta en la evaluación y estructuración de procesos productivos y logísticos; y distinción y/o posicionamiento de la marca en el mercado.O305D1D6D10D11 Evaluar eficiencia en la cadena de suministros, teniendo en cuenta los tiempos de tránsito de mercancías y de trámites de desaduanamiento vs vida útil y calidad del producto.O3D6D7D8D9D13 Evaluar y mitigar el impacto de los tiempos de tránsito de mercancías y desaduanamiento, en la calidad del producto.O4D1D2D3D4 Analizar la tendencia de consumo del producto con el fin de determinar un mercado objetivo.O50709D2D3D4D7D8 Establecer relaciones comerciales directas, con el fin de analizar el contexto del mercado objetivo, determinar el modo de entrada, indagar por la aplicación de tecnologías a los diferentes procesos y evaluar el desempeño logístico.O6D5D7D12 Identificar y acceder a subsidios y/o apoyos económicos para procesos de investigación que impacte procesos de producción y/o apalancamiento para integración hacia atrás o hacia adelante.</p>
AMENAZAS	<p>Grandes competidores con experiencia en el sector y en el mercado Tiempos de tránsito de mercancías Barreras competitivas adoptadas por los competidores (acceso a infraestructura logística)Volatilidad en tasa representativa del mercado – TRM Restricciones de acceso a mercados internacionales Coyuntura derivada de emergencia sanitaria Estrictos requerimientos y/o barreras para el acceso a un mercado objetivo determinado y la capacidad de responder eficazmente a ellos Crecimiento en la tasa de crecimiento de la oferta del producto a nivel internacional Niveles de inflación - que impactan significativamente en los costos de producción Cambio climático - fenómenos naturales - afectación por plagas</p>	<p>A1F2F3 Maximizar el beneficio de ubicación de la compañía impactando en las utilidades estimulando la inversión en I+D para generar valor y disminuir competitividad de los competidores locales.A1F4 Fortalecer la relación con los proveedores para aumentar el nivel competitivo mejorando costos y maximizando la calidad en los procesos productivos lo cual se refleja de manera directa en el producto final, generando impacto en los consumidores y a su vez mitigando la fuerza de la competencia.A1F6F8 Establecer una políticas de ventas y de precio que conlleve a la aplicación de estrategias de fidelización permitiendo conservar los clientes al igual que satisfacer de manera eficiente la demanada.A1F7F9F13 Definir estrategias que permitan potencializar su participación en el sector con la comercialización de sus diferentes productos (plátano, banana y piña) para mejorar la posición competitiva dentro de la industria.A1F10 Implementar la calidad como herramienta estratégica para generar valor y como factor diferenciador de los competidores.A2A3F2F4F5F6F8F13Diseñar estrategias para establecer una rotación efectiva de inventarios y canales de distribución apropiados que conduzca a la reducción de tiempos de entrega para dar cumplimiento a las promesas de servicio acordadas con los clientes.A3F3F4 Consolidar redes estratégicas y potenciales que permitan generar nuevas alternativas de mejoramiento en la ejecución de los procesos logísticos.A4A9F6F12 Dirigir las estrategias de ventas hacia la disminución del riesgo y la incertidumbre mediante contratos futuros y/o las opciones con el propósito de sostener la rentabilidad.A7F1 Buscar oportunidad de negocios en mercados alternos, que permitan aumentar los volúmenes de producción evitando el desperdicio de producto.A7F6F9F10F13E emplear estrategias que permitan identificar mejor los mercados de destino (competencia, regulaciones) en pro de superar y cumplir de manera eficiente con los requerimientos exigidos, esto permitirá fortalecer la competitividad de la organización.(Evaluar recursos financieros, costes y enfocarse en un profundo conocimiento de los clientes)A8F4Definir políticas de venta estratégicas, que permitan establecer pactos de precios justos y/o competitivos . Implementar canales de comunicación y distribución directa, mixta y/o exclusiva. A8F7F8F9Definir nuevos segmentos teniendo en cuenta la opción de redes de colaboración, o alianzas de integración vertical y/o horizontal permitiendo consolidar oportunidad de negocio en otros mercados. A8F10 Explotar este valor diferenciador para mantener la fidelización de los clientes y finalmente le dará una mejor posición ante la competencia. A8F12A9F1A10F1F3 Ejecutar de manera continua la fumigación y riegos de pesticidas y fungicidas sobre los cultivos para sostenerlos en condiciones favorables.</p>	<p>A1D1D2D3D4D5 Reevaluar la estructura organizacional frente a la visión y los objetivos estratégicos; con el fin de establecer un direccionamiento asertivo.</p>

Tabla 21 Planteamiento de estrategias - Modelo CAME. Fuente: Elaboración propia

ix. Modelo VRÍO

1. Valioso

Los recursos más valiosos de la organización abarcan el capital humano, y su ubicación estratégica e infraestructura lo cual permite una positiva capacidad de producción, lo que a su vez facilita el dar repuesta de manera eficiente a las necesidades de sus clientes. A esto se suma el uso de diversas tecnologías en cuanto a sistemas de riego y fumigación de los cultivos.

2. Raro

Cuenta con una ventaja competitiva en cuanto a la diversificación de la unidad de negocio, dado que tienen la capacidad de producir diferentes productos como lo son el plátano, el banano y la piña.

3. Inimitable

La empresa utiliza técnicas especializadas en los procesos de mantenimiento de los cultivos lo cual permite sostener aptos los terrenos para la actividad productiva y finalmente permite ofrecer sus productos con un alto nivel de calidad.

4. Capacidad de la organización

La organización explota de manera positiva los factores que generan valor, logrando sostener relaciones sólidas entre proveedores y clientes. Lo que les permite sostener el buen nombre y reconocimiento en el sector bananero y lograr la fidelización de estos.

La Tabla 22 resume los hallazgos del Modelo VRIO:

PLANTEAMIENTO	CARACTERÍSTICA DE LOS RECURSOS 1	CARACTERÍSTICA DE LOS RECURSOS 2	CARACTERÍSTICA DE LOS RECURSOS 3	CARACTERÍSTICA DE LOS RECURSOS 4
RECURSOS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN LO EXPLOTA
Calidad	SI	NO	NO	SI
Infraestructura	SI	NO	NO	SI
Capacidad de producción	SI	SI	NO	SI
Relación Estable con los proveedores	SI	NO	NO	SI
Ubicación Estratégica	SI	NO	NO	SI
Capital humano capacitado	SI	NO	NO	SI
Tecnología	SI	NO	NO	SI
Recursos financieros disponibles para plan exportador	SI	NO	NO	SI
Habilidades técnicas para la producción	SI	NO	SI	SI
Respuesta eficiente a las necesidades de los clientes	SI	NO	NO	NO
Modelo de negocio Diversificado	SI	SI	NO	SI

Tabla 22 Modelo VRIO aplicado. Fuente: Elaboración propia.

IV. PARTE IV

8. Propuesta de Ruta de Soluciones

Una vez documentados los resultados del Diagnóstico Integral de la organización se presenta la siguiente propuesta, con el fin de dinamizar las ventas del producto mediante relaciones comerciales estratégicas en un mercado objetivo.

Lo anterior se soporta en el nivel de criticidad que ostenta la ausencia de análisis del entorno, la necesidad apremiante de estructurar y aplicar estrategias de concentración o diversificación que permitan identificar el mercado potencial y la tasa de consumo del producto mediante estudios previos. Así pues, la organización requiere invertir mayores esfuerzos en estimular las ventas del producto; y a su vez,

destinar recursos para la consolidación de un grupo de personas calificadas para el desarrollo de las siguientes actividades:

- Análisis de capacidad productiva y eficacia en atención de demanda objetivo.
- Verificación de cumplimiento de requisitos, relacionados con vistos buenos.
- Investigación y selección de mercados potenciales e impacto y percepción del producto.
- Identificación de principales medios y/o canales de distribución.
- Análisis de factibilidad desde perspectivas legales.
- Implementación y desarrollo de estrategia de branding internacional orientado a precio, plaza, promoción y producto.
- Acercamiento con clientes potenciales, mediante estrategias de marketing adoptadas por la organización.
- Análisis de impacto y/o percepción del cliente potencial.
- Cierre de la negociación.
- En tal sentido, la propuesta se orienta en consolidar un departamento de comercio exterior con funciones específicas que impacten los niveles de ventas; y resultados medibles y/o cuantificables con periodicidad. Dentro de esta orden de ideas se sugiere que dicho departamento se consolide de la siguiente manera y se ilustran los costos derivados por concepto de nómina incluyendo la carga prestacional como se indica en Tabla N. °23.

NIVEL FORMACIÓN	CANTIDAD	SALARIO BASE
Profesional con experiencia en el área de formación superior a 3 años	1	2.492.280,00 COP
Profesional con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	1	2.408.000,00 COP
Tecnólogo con experiencia en el área de formación (\leq 1 año)	1	1.283.400,00 COP
Técnico con experiencia en el área de formación (\leq 1 año)	1	1.015.000,00 COP
Total	4	7.198.680,00 COP

Tabla 23 Proyección costos de nómina. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se esbozan los posibles perfiles para la conformación del departamento de comercio exterior:

- **Director de comercio exterior:** Profesional con experiencia superior a 3 años en las áreas de Negocios Internacionales y/o Comercio Exterior.
 - Posgrados en áreas de Negocios Internacionales, Mercadeo, Marketing, Logística y/o Finanzas y afines.
 - Dominio de lengua extranjera; inglés certificado B2.
 - Dominio de herramientas de office, comercio electrónico y redes.
 - Conocimiento de normatividad aduanera.
 - Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico y resolución de problemas.

Funciones:

- Dirigir y ejecutar planes de acción acorde con los objetivos organizacionales y/o instrucciones desde la gerencia.
 - Coordinar y realizar estudios e investigaciones de mercado en pro de generar oportunidades de negocio.
 - Planificar los presupuestos necesarios para la ejecución de los procesos en mercados internacionales.
 - Implementar políticas de control en materia de inventarios, cartera, clientes, ventas, distribución y tiempos de entrega, entre otros.
- **Analista de comercio exterior:** Profesional con experiencia (1 - 3 años) en áreas de Negocios Internacionales, Comercio Exterior, y/o Administración de Empresas.
 - Habilidades y dominio de herramientas office, comercio electrónico y redes

- Dominio de lengua extranjera; inglés certificado B2.
- Habilidad de redacción, y elaboración de presupuestos.
- Procesamiento y análisis de datos estadísticos.

Funciones:

- Apoyar y monitorear los procesos de compra y ventas
- Gestionar y ejecutar órdenes y pedidos.
- Realizar seguimiento y supervisión de los envíos.
- Elaborar documentos, cotizaciones y facturación.
- Analizar y calcular costos de procesos logísticos y aduaneros.

- **Auxiliar en marketing:** Un (1) Tecnólogo con experiencia (≤ 1 año) y un (1) Técnico con experiencia (≤ 1 año) en áreas de formación Mercadeo y/o Marketing Internacional, Negocios Internacionales, Comercio Exterior.

- Habilidades y dominio de herramientas office, comercio electrónico, redes, marketing digital.
- Dominio de lengua extranjera; inglés certificado B2.
- Habilidades en organización de eventos, desarrollo de campañas publicitarias, creación de marca y posicionamiento.
- Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico y resolución de problemas.

Funciones:

- Apoyar estrategias de venta, planificar ofertas y promoción de los productos

- Diseñar catálogos, *brochures* e implementar campañas publicitarias
- Estudiar y analizar los clientes y consumidores.
- Recopilar información valiosa relacionada con los clientes y/o la prestación de servicio.
- Proponer estrategias de posicionamiento de mercado.

Así mismo, se requiere para la ejecución de la presente propuesta de inversión se requiere disponer de recursos físicos; de los cuales la organización cuenta con disposición de espacio en sus oficinas; las cuales requerirán los ítems listados en la Tabla N.º 24.

ITEMS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Equipo de oficina	4	2.800.000,00 COP	- 11.200.000,00 COP
Muebles y enseres	4	1.800.000,00 COP	- 7.200.000,00 COP
Material de oficina	1	400.000,00 COP	- 400.000,00 COP
Software	1	3.000.000,00 COP	- 3.000.000,00 COP
Consultoría	1	74.185.000,00	- 74.185.000,00
Total			- 95.985.000,00 COP

Tabla 24 Proyección costos de implementación Plan Estratégico de Internacionalización. Fuente: Elaboración propia.

Lo que se pretende que con la vinculación de estos nuevos empleados a consolidar el área de comercio exterior e impulsar las ventas en mercados objetivos. Para ello se precisa que la efectividad y/o meta de crecimiento en ventas debe situarse por encima del 5,58% mensual frente a las cifras que ya se tienen.

9. Evaluación financiera de la propuesta

CONCEPTO	VALOR
SMLV	908.526,00 COP
AUXILIO DE TRANSPORTE	106.454,00 COP
PENSIÓN	12%
SALUD	8,50%
ARL (NIVEL I)	0,52%
PARAFISCALES	9%
PRIMA LEGAL	8,33%
CESANTÍAS	8,33%
INTERESES A LAS CESANTÍAS	12,00%
VACACIONES	4,17%

Tabla 25. Cargas prestacionales establecidas por ley por concepto de nómina para Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia.

NIVEL FORMACIÓN	SALARIO BASE	AUXILIO DE TRANSPORTE	PENSIÓN	SALUD	ARL (NIVEL I)	PARAFISCALES	PRIMA LEGAL	CESANTÍAS	INTERESES A LAS CESANTÍAS	VACACIONES	TOTAL
Profesional con experiencia en el área de formación superior a 3 años	2.492.280,00 COP	- COP	299.073,60 COP	211.843,80 COP	12.959,86 COP	224.305,20 COP	207.606,92 COP	207.606,92 COP	24.912,83 COP	103.928,08 COP	3.784.517,21 COP
Profesional con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	2.408.000,00 COP	- COP	288.960,00 COP	204.680,00 COP	12.521,60 COP	216.720,00 COP	200.586,40 COP	200.586,40 COP	24.070,37 COP	100.413,60 COP	3.656.538,37 COP
Tecnólogo con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	1.283.400,00 COP	106.454,00 COP	154.008,00 COP	109.089,00 COP	6.673,68 COP	115.506,00 COP	115.774,84 COP	115.774,84 COP	13.892,98 COP	53.517,78 COP	2.074.091,12 COP
Técnico con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	1.015.000,00 COP	106.454,00 COP	121.800,00 COP	86.275,00 COP	5.278,00 COP	91.350,00 COP	93.417,12 COP	93.417,12 COP	11.210,05 COP	42.325,50 COP	1.666.526,79 COP
Total											11.181.673,49 COP

Tabla 26. Costos por concepto de nómina + carga prestacional para Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia datos de Salarios base tomados de Escala Mínimos de Remuneración 2021, Enlace Profesional – Red de Comunidades de Graduados Antioquia.

ESTRUCTURA	%	% TASA DESCUENTO	PRECIO USD PROMEDIO / Kg	TRM PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO COP	COSTO VENTA PROMEDIO COP	PROMEDIO (Kg) EXPORTADOS POR LA EMPRESA	VAN	101.101.936,98 COP
Ingresos	100,00%	25,00%	1,18 USD	3.255,88 COP	3.845,85 COP	2.861,47 COP	707.599,50	TIR	43,13%
Costos	74,40%	INCREMENTO ESPERADO		10%					
Utilidad Bruta	25,60%								

Tabla 27. Información base para Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia.

RUBRO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Profesional con experiencia en el área de formación superior a 3 años	- COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP	3.784.517 - COP
Profesional con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	- COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP	3.656.538 - COP
Tecnólogo con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	- COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP	2.074.091 - COP
Técnico con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	- COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP	1.666.527 - COP
Equipo de oficina	- COP	11.200.000 - COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Muebles y enseres	- COP	7.200.000 - COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Material de oficina	- COP	400.000 - COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Software	- COP	3.000.000 - COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Ingresos Proyectados	COP	99.781.858 COP	149.672.787 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP
Costo Producción	- COP	170.226.867 COP	74.241.867 COP	111.362.801 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP	185.604.669 COP
Consultoría	- COP	74.185.000 - COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Valor Residual	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
FLUJO DE CAJA NETO	- COP	166.430.009 COP	64.249.246 COP	126.910.171 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP

RUBRO	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Profesional con experiencia en el área de formación superior a 3 años	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP	-3.784.517 COP
Profesional con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP	-3.656.538 COP
Tecnólogo con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP	-2.074.091 COP
Técnico con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP	-1.666.527 COP
Equipo de oficina	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP
Muebles y enseres	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP
Material de oficina	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP
Software	-3.000.000 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP
Ingresos Projectados	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP
Costo Producción	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP	-185.604.669 COP
Consultoría	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP
Valor Residual	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP	0 COP
FLUJO DE CAJA NETO	49.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP

RUBRO	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
Profesional con experiencia en el área de formación superior a 3 años	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP	- 3.784.517 COP
Profesional con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP	- 3.656.538 COP
Tecnólogo con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP	- 2.074.091 COP
Técnico con experiencia en el área de formación (≤ 1 año)	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP	- 1.666.527 COP
Equipo de oficina	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Muebles y enseres	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Material de oficina	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Software	- 3.000.000 COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Ingresos Projectados	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP	249.454.646 COP
Costo Producción	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP	- 185.604.669 COP
Consultoría	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP
Valor Residual	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	- COP	997.818.583 COP
FLUJO DE CAJA NETO	49.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	52.668.303 COP	1.050.486.886 COP

Tabla 28. Evaluación Financiera – Proyección Escenario con Implementación de la Propuesta Estratégica. Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación del proyecto se parte de cifras base tomadas del Directorio de Exportadores de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, corroboradas por la gerencia general de la organización. Información bajo la cual se fundamenta la cantidad en kilogramos (Kg) exportada.

De otro lado, se analiza la estructura de costos suministrada por el asesor financiero de la empresa a fin de establecer el porcentaje del costo unitario de la mercancía vendida frente al precio promedio de venta unitario (USD/Kg) extraído de la base de datos de LEGISCOMEX para las exportaciones de banano colombiano a los Estados Unidos desde enero de 2016 a marzo de 2021. Además, se obtiene información respecto de la tasa de descuento (rentabilidad esperada por la organización). Información relacionada en Tabla N.º 27.

Seguidamente se procede a calcular el punto de equilibrio en cantidad y en valor (COP) en el cual la organización, mediante la implementación del Plan Estratégico de Internacionalización, no genera pérdidas ni ganancias.

De manera que, con la información anterior, en la etapa denominada “Sensibilización” se expone el Plan Estratégico de Internacionalización a la Gerencia General y el asesor financiero a fin de establecer el porcentaje mensual a incrementar en kilogramos de banano de exportación por la compañía. Y así construir el Escenario Proyectado con Implementación de la Propuesta Estratégica; en donde se reflejan los flujos de caja periódicos (mensuales) descontados a la tasa de rentabilidad esperada para el cálculo del Valor Presente Neto - VPN y la Tasa Interna de Retorno – TIR.

Es preciso acotar que, para el último flujo de caja, es decir: mes 36, se estima el valor de ingresos a perpetuidad del proyecto con el fin de llevarlo a valor presente; bajo la metodología que se presenta en Ecuación N. 03:

$$VP_{t=0} = \frac{P}{i}$$

Ecuación 3 Valor a perpetuidad

Donde "P" representa el pago anual de la renta y la "i" representa la tasa de interés o de descuento.

Finalmente, se efectúa un análisis de la participación de las exportaciones de banano colombiano versus las importaciones de este producto, efectuadas por empresas de los Estados Unidos; y a su vez el porcentaje que representa las exportaciones efectuadas por la empresa AGROESCO, como se muestra en Tabla N.º 29

AÑO	BANANO EN KG EXPORTADOS COLOMBIA	BANANO IMPORTADO EN KG POR ESTADOS UNIDOS	% PARTICIPACIÓN COLOMBIA EN IMPORTACIONES DE BANANO POR EE. UU	CAPACIDAD EN KG DE EXPORTACION DE BANANO POR AGROESCO	% PROYECTADO DE PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN IMPORTACIONES DE BANANO POR EE. UU
2016	312.350.918,20	4.223.057.494,00	7,40%	602.754,22	0,014%
2017	282.014.899,74	4.379.589.551,00	6,44%	803.299,00	0,018%
2018	622.829.081,82	4.203.282.707,00	14,82%	811.900,00	0,019%
2019	254.738.752,02	3.876.333.876,00	6,57%	948.289,78	0,024%
2020	306.230.034,90	4.138.885.047,00	7,40%	1.079.354,00	0,026%
2021	56.205.519,53	661.497.006,00	8,50%	-	0,000%
Promedio Total	305.728.201,04	3.580.440.946,83	8,52%	707.599,50	0,017%

Tabla 29 Exportaciones AGROESCO. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Legiscomex. 1

De la información recopilada del Directorio de Exportadores de la DIAN y de las bases de datos de LEGISCOMEX, se estima en promedio, que las exportaciones de banano colombiano a los Estados Unidos representan el 8,52% del total importado por empresas americanas. Y a su vez, la organización cuenta con una capacidad de

1 Las cifras de exportación efectuadas por la empresa no corresponden propiamente al mercado estadounidense. Sólo reflejan la capacidad operativa de la misma.

exportación que representaría el 0.017% si este fuere comúnmente el destino de exportación de su producto. Más aún, con la implementación del Plan Estratégico de Internacionalización, cuyo objeto principal corresponde a la construcción de relaciones comerciales estratégicas en el mercado estadounidense, y con la meta de incrementar sus exportaciones en un 10% se prevé un impacto como se muestra en Tabla N.º 30.

% CAPACIDAD EXPORTACION DE BANANO POR AGROESCO	Incremento	Cantidad Exportación Presupuestada con implementación de Plan Estratégico de Internacionalización	% Estimado de participación de la empresa en importaciones de banano por EE. UU. implementación de Plan Estratégico de Internacionalización
707.599,50	10%	778.359,45	0,022%

Tabla 30 Impacto en kg a exportar con implementación del Plan Estratégico de Internacionalización.
Fuente: Elaboración propia.

10. Conclusiones y recomendaciones

a. Conclusiones

La organización cuenta con un valor diferenciador dentro de la región por su capacidad de producción reflejada en las diez mil (10.000) hectáreas con las que cuenta para la siembra; además posee unidades de negocio diversificadas al comercializar plátano, banano y piña. Además, la organización ya ha efectuado operaciones de exportación de sus productos a mercados de Reino Unido y eventualmente a los Estados Unidos; sin embargo, estos procesos no se han enmarcado dentro de una relación directa con los clientes, pues la dinamización de sus ventas mayormente se efectúa a través de intermediarios. Razón por la cual, ha sido dificultoso definir un mercado un objetivo, que conlleve a la consolidación estratégica de su oferta exportable.

Lo anteriormente descrito, se corrobora con el resultado de la aplicación de las matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos; cuya lectura aduce a que la organización se encuentra en un punto en el que debe implementar estrategias orientadas a mantenerse en el sector. Más no a incrementar su capacidad productiva,

mediante la adquisición de predios para la producción de banano, por ejemplo, toda vez que se requiere dinamizar estratégicamente las ventas. Ni desinvertir o liquidar su patrimonio, dadas las condiciones de rentabilidad atribuidas por su desempeño en el sector.

Con relación al análisis interno se esboza que la organización posee una estructura organizacional débil, lo que conlleva a sugerir un análisis con miras a reestructuración del organigrama junto con los mapas de procesos inherentes a cada cargo; con funciones y competencias definidas para cada área de trabajo. Además, se evidencia que las tres unidades de negocio de la organización tienen en común al personal contratado. Hechos que presuponen mayores esfuerzos en la ejecución de labores.

Se prevé mejores resultados al destinar personal capacitado para ejecutar tareas específicas en cada una de las unidades de negocio; y así incurrir en un incremento en los niveles de productividad. En tal sentido, los esfuerzos del personal de la organización, no se están concentrando en un solo objetivo, por el contrario, se delegan gran cantidad de responsabilidades en una sola persona.

Del análisis de los mercados en los que se comercializa el banano, fueron identificados como potenciales objetivo los siguientes países: Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Estados Unidos, Italia y Alemania. Sin embargo, a petición de la gerente financiera de la organización se profundizó en el análisis PESTEL para el mercado de los Estados Unidos, lo que representa un resultado positivo, toda vez que entre Colombia y dicho país media Acuerdo de Promoción Comercial con arancel cero para el producto: Bananas o plátanos, frescos o secos de la partida 08.03 del Sistema Armonizado. En relación con la parte económica se encuentra que, pese al déficit comercial presentado durante los años 2019 y 2020, las importaciones a este destino ostentan cantidades cercanas a los cuatro millones ciento sesenta y cuatro mil doscientos veintinueve (4.164.229,7) toneladas promedio, como se muestra en Tabla N.º 31, según información recopilada de la base de datos LEGISCOMEX.

Etiquetas de fila	Suma de Importaciones generales						Total general
	Etiquetas de columna						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
ENERO	338.151.366,00	353.481.713,00	359.862.066,00	359.469.119,00	338.952.136,00	326.511.892,00	2.076.428.292,00
FEBRERO	356.561.359,00	347.738.600,00	337.493.915,00	331.160.403,00	335.399.867,00	334.985.114,00	2.043.339.258,00
MARZO	398.070.167,00	401.977.982,00	362.614.138,00	361.944.060,00	407.070.918,00		1.931.677.265,00
ABRIL	352.832.005,00	332.812.031,00	365.170.436,00	382.212.402,00	373.369.249,00		1.806.396.123,00
MAYO	382.102.026,00	426.517.703,00	408.001.400,00	368.004.712,00	348.504.783,00		1.933.130.624,00
JUNIO	369.232.010,00	379.404.310,00	356.124.258,00	334.767.481,00	364.643.602,00		1.804.171.661,00
JULIO	310.140.443,00	339.906.424,00	350.011.855,00	376.770.295,00	325.789.117,00		1.702.618.134,00
AGOSTO	388.277.586,00	373.514.710,00	294.249.780,00	342.987.305,00	322.178.671,00		1.721.208.052,00
SEPTIEMBRE	341.405.653,00	372.125.357,00	331.245.444,00	352.319.767,00	355.036.625,00		1.752.132.846,00
OCTUBRE	330.391.412,00	370.886.195,00	388.893.631,00	354.854.227,00	324.533.347,00		1.769.558.812,00
NOVIEMBRE	335.273.620,00	377.353.383,00	321.123.742,00	311.844.105,00	308.126.153,00		1.653.721.003,00
DICIEMBRE	320.619.847,00	303.871.143,00	328.492.042,00		335.280.579,00		1.288.263.611,00
Total general	4.223.057.494,00	4.379.589.551,00	4.203.282.707,00	3.876.333.876,00	4.138.885.047,00	661.497.006,00	21.482.645.681,00

Tabla 31 Análisis consolidado importaciones de banano en Kg realizadas por EE. UU. Fuente: Elaboración propia.

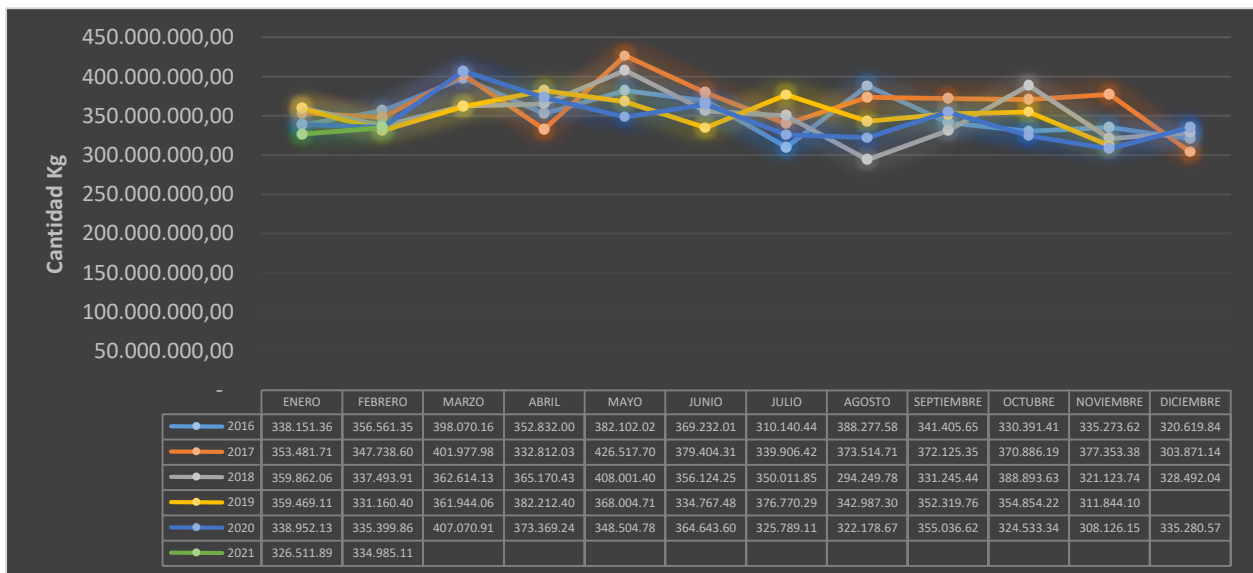


Ilustración 25 Ilustración 26 Análisis tendencia importaciones de banano por EE. UU.

Estados Unidos, ostenta geográficamente, el mercado objetivo más cercano al territorio colombiano; lo que permite que los costos logísticos sean menores; además, cuenta con acceso por diferentes puertos ubicados en las ciudades de: Miami, New York, California, Tórtola, Coral Gables, Mishawaka, entre otros.

Lo anteriormente expuesto, repercute positivamente en los tiempos de tránsito de mercancías y en la reducción de riesgos asociados con la calidad del producto respecto de la conservación de la cadena de frío de alimentos perecederos y/o de fácil maduración, como lo es el banano.

Además, la importancia de conservación y calidad tanto del producto como de sus empaques y embalajes se encuentra regulado por la Ley de seguridad alimentaria de 1985 y Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF15). Imprimiendo carácter de obligatoriedad el contar con las respectivas certificaciones para el control de dispersión de plagas.

De otro lado, frente a los niveles de consumo de banano en el mercado estadounidense, se observa una tendencia al alza derivada de hábitos saludables de consumo, orientados específicamente a las frutas, verduras y preparaciones saludables, sustituyendo el consumo de alimentos industriales procesados.

Durante el proceso de dar a conocer los resultados del diagnóstico integral a la gerencia general, se identificó la necesidad de llevar a cabo un estudio detallado del sector, el mercado y los competidores. Toda vez que la organización desconoce a otras empresas productoras que, bajo la figura de agremiaciones, tercerizan el proceso de exportación con comercializadoras internacionales como lo son BANACOL y UNIBAN. Empresas del sector que ostentan integraciones estratégicas relacionadas con la comercialización de insumos agroindustriales, plástico y cartón corrugado; estructuración logística propia en Zungo, Nueva Colonia, y en Bahía Colombia en el Golfo de Urabá.

De lo anterior se observa una característica de monopsonio de mercado en donde destacan las empresas: UNIBAN y BANACOL tanto en la región como en el mercado internacional.

Finalmente, con la construcción del escenario proyectado con la implementación del Plan Estratégico de Internacionalización, se prevé un impacto positivo en la dinámica de ventas en el mercado internacional de la organización. Siempre y cuando se adopte un modelo gerencial que permita el seguimiento y/o constante evaluación del cumplimiento de metas (ventas objetivo). E incluso el análisis de otros mercados.

b. Recomendaciones

Con base a los resultados del diagnóstico integral la empresa debe concentrar sus esfuerzos en potenciar su capacidad competitiva, iniciando con el fortalecimiento del recurso humano, aptitud para trabajar en equipo, flexibilidad para adaptarse a la dinámica del mercado internacional; además de generar impactos significativos en la estructura de costos, inversión en tecnología, innovación e investigación. Así como, en la adopción de buenas prácticas encaminadas al reconocimiento y distinción en el mercado internacional por la tendencia al consumo de productos 100% orgánicos.

Se recomienda, reevaluar la visión de la organización que implique la reafirmación de objetivos en pro del dinamismo e impacto que pueda generar la implementación del Plan Estratégico de Internacionalización y demás políticas estratégicas que permitan construir oportunidades de negocio que potencialicen la expansión hacia mercados internacionales.

Es necesario concentrar esfuerzos para el estudio y conocimiento de mercados objetivos, e identificar importantes actores como lo son los competidores y los clientes potenciales; para la construcción de relaciones comerciales estables y directas.

De la labor de consultoría efectuada a la organización AGROESCO SAS, se presenta la siguiente Tabla N.º 32 con ruta de soluciones como sugerida.

SUBMÓDULO	FACTORES	CAUIFICACIÓN	ETAPA	CRITICIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	
F1	Análisis organizacional	¿Cuenta la organización con recursos humanos, financieros y operacionales para iniciar un proceso de internacionalización?	100	ESTRUCTURACIÓN	CRÍTICO	Evaluar la estrategia organizacional en pro de la conexión de cada uno de los objetivos institucionales, dado que estas determinan hacia donde van y a donde quieren llegar y como se visionan en un futuro no lejano.	Diseñar la estructura Organizacional de la empresa y elaborar el mapa de procesos, ya que estos le permitirán definir las metas por cada área, responsabilidades, funciones y competencias de cada cargo y/o puesto de trabajo.	Con lo anterior se hace necesario la creación del manual específico de funciones de cada cargo, ya que este hará que la labor sea mucho más fácil de realizar.					
F2	Análisis del mercado objetivo	¿Identifica cuáles son los requisitos necesarios para realizar un plan exportador en otros mercados (aspecto legal - político - social y comercial)?	50	ESTRUCTURACIÓN	CRÍTICO	Implementar un estudio mercadotécnico, con el fin de realizar un análisis investigativo del mercado, este le permitirá identificar el segmento poblacional objetivo, así mismo le permitirá evaluar las tendencias de mercado y de consumo, y les permitirá conocer las necesidades de los clientes.	Establecer la ventaja competitiva, para ello es necesario conocer los productos de la competencia, conocer sus características en diseños, producción y precio, para así determinar en que se asemejan, que lo hace diferente de los demás y por último definir su valor diferencial.						
F3	Análisis DAFO Internacional	¿Tiene definidas cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización para el inicio del plan exportador?	50	ESTRUCTURACIÓN	CRÍTICO	Identifique cual es el objetivo al que va a agilizar la matriz DAFO. En la Fortalezas describa de manera positiva que lo hace diferente de los demás, cuáles son los factores internos y externos que tiene a favor. En las amenazas describa los riesgos que pueden desviarlo del resultado objetivo, responda cuales son esos factores externos que no tiene bajo control y priorice en orden de importancia. En las debilidades describa los factores negativos internos y los aspectos los cuales considera se deben mejorar dentro de su organización. Finalmente, en las oportunidades describa los factores positivos que tiene alcance a su favor que contribuyen al mejoramiento de su proceso organizacional.							
F4	Estrategia comercial y recursos	¿La empresa cuenta con una política de compra estratégica de insumos y materias primas?	100	ESTRUCTURACIÓN		Diseñar e implementar política de compra de materias primas para obtener a través del proceso productivo el producto terminado.	Una vez establecida la política de compra de materias primas, evaluar su impacto directo en el margen de utilidad, con el fin de fijar el precio de venta del producto y/o productos.	Se sugiere efectuar negociaciones acertivas de materias primas y servicios 12, consolidar una base de datos de proveedores. Crear nexos y/o alianzas comerciales que no afecten el costo de los insumos.	Evaluar la capacidad económica y las condiciones comerciales bajo las cuales realiza la compra de materias primas e insumos, con el fin de definir estratégicamente la periodicidad y el término de pago. En caso de hacerse en un tiempo inferior a las políticas exigidas por los proveedores, exigir descuentos por pronto pago.				
F5	Estrategias de Concentración o diversificación	¿Tiene identificado un mercado potencial o un segmento de mercado?	50	ESTRUCTURACIÓN	CRÍTICO	Previa evaluación financiera de la sociedad, con el fin de emprender un proyecto de Determinar la manera como su empresa asumirá el control de la gestión de actividades en el mercado de destino. Por ejemplo, si se va a realizar a través de una exportación directa, o se va a seleccionar otras opciones como licenciamiento comercial, consorcio, franquicia, maquila etc.	Para dicho mercado evaluar las condiciones mínimas a través de la metodología PESTEL, aspectos Políticos, Económicos.	Identificar las condiciones demográficas del país objetivo; con el fin de establecer si se trata de un	Identificar los consumidores potenciales, mediante la estrategia anteriormente descrita, e incluso indagar sobre la	Evaluar el factor diferenciador del producto frente al presente en el			
F6	Condiciones de entrada	¿Ha contemplado algún modo de entrada como: agenciamiento comercial, distribución mercantil, franquicia, subsidiaria o establecimiento permanente?	50	ESTRUCTURACIÓN	CRÍTICO	Es importante analizar el ritmo de expansión y de crecimiento del mercado objetivo, con el fin de estimar los riesgos inherentes durante el proceso de incursión, mejorar e innovar para atender las necesidades del mercado internacional.	Posterior a lo anteriormente descrito, es importante evaluar las características de sus productos para determinar el impacto según las necesidades y preferencias de los consumidores; y de esta manera conocer con precisión aspectos relevantes como lo son: la capacidad de compra del consumidor, cifras de consumo y tendencias comportamentales de los clientes.	Además, se requiere estimar el monto de la inversión y la disponibilidad de recursos para financiar estratégicamente el proceso de internacionalización.					
F7	Demanda y características	¿Tiene plenamente identificados sus competidores y consumidores potenciales en el mercado?	75	ESTRUCTURACIÓN		Es fundamental iniciar por la clasificación arancelaria del producto y/o productos a exportar, según el Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria, con el fin de estimar impuestos y derechos a la operación comercial.HIS	De una correcta clasificación arancelaria se obtendrá información sobre requisitos mínimos legales a la operación comercial; y así proceder a gestionar ante las autoridades competentes: la autorización de avales y vistos buenos a nivel local como en el mercado de destino. (Certificaciones internacionales, contingencias y licencias de importación, certificados fitosanitarios, reglamentos técnicos de etiquetado o normas de empaquetado)	Como estrategia, se sugiere identificar las regiones agropecuarias del mercado objetivo, e incluso indagar por su tamaño, contribución a la economía del país, conocer cifras a través de posibles censos que se hayan realizado; con el fin establecer el segmento de mercado objetivo.					
F8	Aspecto legal	¿Conoce los requisitos legales para incursionar en el mercado, entre ellos la clasificación arancelaria para su producto, fichas y requisitos técnicos, vistos buenos y demás certificados?	100	ESTRUCTURACIÓN		En el proceso de internacionalización es importante identificar los tiempos de tránsito de mercancías hacia el mercado objetivo, e incluso definir con base en lo anteriormente expuesto, el medio de transporte apropiado (aéreo – marítimo – fluvial – terrestre).	Evaluar los costos asociados a la logística y distribución del producto; la capacidad de asuimios, incluyendo los riesgos inherentes a este proceso como parte del término de negociación comercial.	Según el diagnóstico se ha encontrado que la sociedad se encuentra en proceso de estructuración, por lo que se recomienda fijar políticas de negociación comercial entre EXWORK y FOB.	Es importante, conocer los requerimientos técnicos de empaque de las mercancías y dejar constancia en los contratos de compraventa internacional.	De acuerdo con el estudio económico y la proyección de ventas en el mercado internacional, implementar procesos eficientes de producción, aplicando el uso de tecnologías que permitan disminuir tiempos ociosos y generar eficiencia en tiempos de entrega de productos.	Es importante establecer políticas de rotación de inventarios, de manera que se fortalezca la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado, en relación con cantidades y tiempos de entrega.		
F9	Distribución y logística	¿Ha estructurado la cadena de suministro y distribución del producto?	100	ESTRUCTURACIÓN		Identifique las necesidades del cliente para definir la estrategia de distribución de producto y/o productos a exportar; y la vez evaluar la capacidad de cubrir la demanda potencial.	Evaluar y la capacidad de producción, con la intención de que el producto a exportar pueda producirse de forma estable y continua.	Es importante definir el valor diferenciador de sus productos con el fin de identificar la ventaja competitiva frente a los competidores potenciales y la posibilidad de adaptación en el mercado objetivo.	Determinar que la mercancía no sea restringida o de prohibida importación en el país de destino; evaluar la capacidad de aumento de producción y tiempos de entrega. Identificar el margen comercial, barreras arancelarias y no arancelarias, determinar si requiere adaptación, cual es el costo de esta, establecer productos sustitutos.				
F10	Selección de gama de productos	¿Tiene definido el producto y/o productos a exportar?	50	ESTRUCTURACIÓN	CRÍTICO	Establecer una imagen consistente y coherente a nivel local, nacional e internacional del producto y/o productos.	Indagar en los factores culturales, conductuales del producto y/o productos; y su influencia en la percepción foránea del mismo.	Identificar las características socioeconómicas y demográficas del mercado agroindustrial del país objetivo.	Lograr que la presentación final del producto y/o productos, sea atractiva.				
F11	Estandarización y adaptación del producto	¿Considera que sus productos cuentan con valor diferenciador y se adapta a las condiciones del mercado objetivo?	0	INICIACIÓN	CRÍTICO	Evaluar la capacidad financiera con la que cuenta la sociedad comercial para asumir los riesgos derivados de la operación comercial y la logística.	Con base en lo anterior, diseñar e implementar políticas acordes a su capacidad financiera según la ubicación geográfica del mercado objetivo y la forma del transporte de las mercancías.	Esto conlleva a determinar la responsabilidad sobre los posibles riesgos inherentes al transporte de las mercancías, para evitar disputas comerciales internacionales.	Definir cuales serían las propuestas de cláusulas de resolución de controversias y cual podría ser el tribunal de arbitraje.				
F12	Condiciones de negociación y elaboración de la oferta	¿Cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad (término de negociación)?	100	ESTRUCTURACIÓN		En etapa de estructuración se ha encontrado que la sociedad comercial cuenta con una marca mixta (nominativa y figurativa). Presente en las etiquetas de los productos.	Se sugiere visibilizar la marca a través de estrategias de marketing dirigidas al segmento de mercado objetivo, partiendo de que se trata de zonas rurales, quizá de difícil acceso a las tecnologías de la información y a la internet. Emplear medios de comunicación tradicionales y de fácil acceso como canales de televisión comunitaria, radio, prensa y revistas.	Agotar consulta exhaustiva en https://www3.wipo.int/brand/es/ , información sobre marcas en múltiples fuentes, nacionales e internacionales, entre otras cosas, sobre marcas, denominaciones de origen y emblemas oficiales. Con el fin de evitar controversias legales.	Aún así se sugiere, previa incursión en el mercado internacional, actualizar página web e implementar redes sociales, de tal forma que sea de fácil acceso la información específica de los productos ofertados, información de contacto, e implementación de una posible línea e-commerce que incluso pueda emplear la modalidad de envío a través de la mensajería especializada, previa verificación de posibles restricciones legales por tratarse de productos químicos.	Para ello elegir el lenguaje de comunicación asertivo, e investigar el tipo de publicación empleado por la competencia y/o marcas reconocidas.	Evaluar situación de la marca en el mercado, su índice de recordación y asociación al producto y/o productos ofertados, (mediante análisis FODA).	Definir la forma eficiente de establecer estrategias para lograr un mejor rendimiento sobre la inversión en marketing que repercuta directamente en un incremento en las ventas.	Diseñar e implementar estrategias de marketing y de publicidad de manera que pueda impactar en el mercado con el fin de atraer nuevos clientes, teniendo en cuenta los factores de precio, producto, plaza y promoción.
F13	Posicionamiento y publicidad	¿Cuenta con material promocional adecuado dentro del proceso de marketing y venta de sus productos?	75	ESTRUCTURACIÓN		A partir de un análisis de los estados financieros de la sociedad, determinar el margen de utilidad neto, con el fin de estudiar la posibilidad de implementar un modelo de costos por procesos o ABC.	Toda vez que con la actividad anterior se busca conocer el margen de utilidad, y los costos asociados a la producción y/o fabricación de los productos; diseñar e implementar políticas de compra de materias primas e insumos, partiendo del presupuesto de ventas.	Identificar los procesos productivos y los costos asociados a los mismos, con el fin de establecer políticas de priorización y optimización.	Evaluar los costos indirectos y gastos asociados a la producción con el fin de optimizar el margen de utilidad neto.	Calcular un punto de equilibrio en ventas, con el fin de evitar incurrir en sobrecostos por almacenamiento de producto terminado, o la incapacidad para cubrir la demanda potencial. Mediante los resultados arrojados en el análisis financiero, elaborar un plan de acción para expandirse al mercado nacional, previo estudio económico de condiciones favorables, y regiones donde hay plena injerencia del mercado agroindustrial.			
F14	Análisis costos de producción	¿La empresa ha implementado algún sistema de costos (directo, variable, por absorción, basado en actividades, ABC por procesos)?	75	ESTRUCTURACIÓN		Mediante el análisis de los estados financieros, evaluar la rentabilidad del negocio.	En aras de emprender un proyecto de internacionalización, evaluar el Valor Presente Neto de la inversión.	Efectuar la proyección del flujo de caja, con el fin de obtener la Tasa Interna de Retorno del proyecto.	Con base en los resultados del análisis financiero realizado para el escenario local, evaluar la pertinencia y capacidad económica para emprender un plan de internacionalización.				
F15	Diagnóstico financiero (ROA - ROI - ROE)	¿Ha evaluado si la empresa genera valor en virtud de la Maximización del beneficio (rentabilidad)?	75	ESTRUCTURACIÓN									

Tabla 32 Ruta de soluciones propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

- AECA. (2005). *Valoración de Pymes*. Madrid, España.
- Andersén, J. (2011). Recursos estratégicos y desempeño de la empresa. *Decisión Gerencial*, 49, 87-98.
- Aparicio, J. (2009). La mejor esquina de suramerica: Aproximaciones Etnograficas a la protección de la vida en Urabá. *Antropología y Arqueología*, 87-115.
- Aponte, R., Muñoz, F., & Alzate, L. (2017). La evaluación financiera de proyectos y su aporte en la generación de valor corporativo. *Ciencia y Poder Aéreo*, 144-155.
- AUGURA. (2019). Obtenido de Asociación de Bananeros de Colombia: <https://augura.com.co/wp-content/uploads/2020/10/COYUNTURA-BANANERA-2019-EDICION-FINAL.pdf>
- Barney, J. (2002). Cómo ganar y mantener una ventaja competitiva. *Prentice Hall, Upper Saldle River*.
- Bonet Morón, J. (2000). *LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE BANANO, 1950 - 1998*. Cartagena de Indias: CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS REGIONALES - BANCO DE LA REPUBLICA.
- Bonet, J. (2000). Las exportaciones colombianas de banano. *Cuadernos de Historia Economica y Empresarial*, 5.
- Cancillería de Colombia*. (2021). Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/principios-y-lineamientos-la-politica-exterior-colombiana>
- Castillo Maradiaga, K. G., & Hernández Peralta, E. M. (2018). *Planificación Estratégica: Matrices de análisis estratégica en la toma de decisiones*. Managua: (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de proyectos*.
- DATOS MACRO. (2021). Obtenido de Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia#:~:text=Su%20capital%20es%20Bogot%C3%A1%20y,habitante3.358%24%20dolares%20por%20habitante>.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. *Pearson Educación*.
- Delgado, M., & Porter, M. E. (2021). Clusters and the great recession. Obtenido de SSRN 3819293

- DIAN. (2021). Obtenido de Directorio Imoportadores/ Exportadores: <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/EstadisticasComEx.aspx>
- FINAGRO. (Junio de 2018). Obtenido de Ficha de Inteligencia Banano tipo Exportación: https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_banano_version_ii.pdf
- Foronda González, C. (2012). *Propuesta de un modelo competitivo de transporte y logística de productos nacionales de Colombia hacia Italia*. Bogotá D.C.
- Godet, M. (1995). *Estrategia y Gestión Competitiva. Impreandes Presencia*, 74.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica. Concepto, Técnicas y Aplicaciones*.
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo* (4 ed.). Barcelona: CENGAGE LEARNING.
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter. The essential guide to competition and strategy*. Hatvard Business Press.
- MINCIT. (2020). Obtenido de Ministerio de Comercio Indsutria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-y-comerciales/en-este-espacio-encontrara-los-perfiles-economicos/america/america-del-sur/colombia/oe-perfil-colombia-14-04-2021.pdf.aspx>
- O' Connell, L., Clancy, P., & Van Egeraat, C. (1999). Business Research as an educational problem-solving heuristic – the case of Porter's diamond. *European Journal of Marketing*, 33, 736-745.
- Özbilen, P. (2019). A Structural Analysis of the Tukish Hospital Industry Using Porter's Diamond Framework. *Emerging Market*, 103-118.
- Padilla, C. (2015). *AGRONEGOCIOS*. Obtenido de Diferentes tipos de certificaciones de calidad en el sector agropecuario: <https://www.agronegocios.co/agricultura/certificaciones-de-calidad-en-el-agro-2620921>
- Pan, W., Chen, L., & Zhan, W. (2019). PESTEL analysis of construction productivity enhancement strategies: A case study of three economies. *Journal of Management in Engineering*, 35(1), 13-22.
- Pan, W., Chen, L., & Zhan, W. (2019). PESTEL of construction Productivity Enhacement Strategies. *Journal of Management in Engineering*, págs. 1-15.

- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-92.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Procolombia. (2014). *Procolombia*. Obtenido de Perfil de Logística de Colombia a Estados Unidos: https://procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_estados_unidos_2014.pdf?_cf_chl_jschl_tk__=430aef3197f0d292c0b197acabb6d7a4f414be37-1622336683-0-AfM7k7dLRYBTKEPwRBuuXkCyHbRPRJeKqaNVtc27hUqWHjQp-ea-bnh1Sy8fW50BF8LjvBbtCGK6H1VWaeHT4w2pPMIUXN
- Redagrícola. (2020). Obtenido de Retos y desafíos del sector bananero colombiano: <https://www.redagricola.com/co/retos-y-desafios-del-sector-bananero-colombiano/>
- Román, L., Rodríguez, A., & Otero, R. (2020). Estrategia de mejora del Prácticum del Grado en Sociología a través de un modelo CAME. *Contextos Universitarios Transformadores*, 435-446.
- Sanchez, H., Garzón Quiñones, M., Gallardo Gonzalo, C., Salvadó Hernandez, M. C., & Lumillo, I. (2013). *Análisis CAME-DAFO del primer semestre como Residentes de Enfermería Familiar y Comunitaria*.
- Santander. (2021). Obtenido de Trade Markets: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Festados-unidos%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Sölvell, O., Lindqvist, G., Ketels, C., & Porter, M. E. (2003). *The cluster initiative greenbook*.

- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Torres, S. G., & Espinoza, J. A. (2020). Importancia de la planificación estratégica del mercado en el éxito de la marca. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(7), 30-42.
- Unidad de Gestión de Riesgos Agropecuarios - UGRA. (2018). *Ficha de inteligencia, Banano tipo exportación*.
- Yepes, T. (2013). *Indicadores del Sector Transporte en Colombia*. Fedesarrollo.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-65.

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA ENTREVISTA PARA ANÁLISIS MACROENTORNO

a. Instrumento aplicado a Gerente General, jefe departamento de comercio exterior, jefe departamento logística, jefe departamento financiero.

1. ¿Cómo impacta el aspecto político actual del país en el desempeño del sector?
2. ¿Qué incidencia tienen las actuales políticas gubernamentales en el desempeño de la organización?
3. ¿Qué variables macro – económicas impactan el desempeño de la organización y qué repercusiones tienen?
4. ¿Considera que los acuerdos comerciales y/o tratados de libre comercio impactan a la organización? ¿De qué forma?
5. ¿Conoce la normatividad vigente que impacta al sector y a la organización?
6. ¿Considera que la normatividad vigente aplicada al sector y/o al producto está acorde con la normatividad internacional?
7. ¿Conoce el margen de rentabilidad promedio del sector?
8. ¿Ha evaluado el margen de rentabilidad de la organización vs el margen de rentabilidad del sector?
9. ¿Identifica una estructura logística óptima para la comercialización internacional de su producto?
10. ¿La cultura de negocios de la organización es apta para el mercado internacional?
11. ¿Los procesos productivos generan impacto ambiental alguno?

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA SEGÚN MICHAEL PORTER

b. Instrumento aplicado a Gerente General, jefe departamento de comercio exterior, jefe departamento logística, jefe departamento financiero.

i. Ingresos nuevos competidores

1. ¿Desde su perspectiva que tan fácil considera incursionar en el sector para la comercialización nacional y/o internacional de banano?
2. ¿Qué dificultades identifica para la organización en Colombia?
3. ¿Qué factores considera claves para la incursión en el sector que a su vez sean óptimos para la consolidación de relaciones comerciales?
4. ¿Ha evaluado su capacidad de respuesta, de forma eficaz y eficiente, ante la demanda estimada?
5. ¿Cuál considera que constituye un factor diferenciador y/o valor agregado de su producto (ventaja competitiva)?
6. Indique el grado de incidencia de los siguientes factores para la incursión en el sector:

FACTORES	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
	<u>0</u>	<u>25</u>	<u>50</u>	<u>75</u>	<u>100</u>
Capacidad de producción					
Integración hacia atrás de la organización					
Infraestructura logística de la región					
Posicionamiento y reconocimiento de la marca					
Requisitos legales y/o normativos para el producto					
Relaciones comerciales sólidas e influyentes					
Estrategias de mercadeo nacional e internacional					
Inversión en capital de trabajo, ciencia y tecnología					
El poder de los competidores (restricciones de ingreso)					

ii. Productos sustitutos

7. ¿Ha identificado algún sustituto del producto en el mercado nacional e internacional?
8. Califique el nivel de sensibilidad del precio del producto en el mercado nacional e internacional frente a la existencia de sustitutos:

FACTOR	Muy sensible	Sensible	Moderado	Poco sensible	Nada sensible
Sensibilidad del precio del producto					

iii. Proveedores

9. Liste los principales proveedores de la organización indicando que tipo de insumo (bien y/o servicio) le provee; además de la periodicidad (en días), política de pago (en días), volumen de compra, su dependencia y su posibilidad de sustitución; estas dos últimas en una escala de 1 a 5, donde:

DEPENDENCIA	
CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
1	Nada dependiente
2	Poco dependiente
3	Dependencia moderada
4	Dependiente
5	Muy dependiente

SUSTITUCIÓN	
CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
1	Muy baja
2	Baja
3	Moderada
4	Alta
5	Muy alta

NOMBRE DEL PROVEEDOR	SECTOR	BIEN Y/O SERVICIO	PERIODICIDAD (DÍAS)	POLÍTICA DE PAGO (DÍAS)	VOLUMEN DE COMPRA (Si aplica)	NIVEL DE DEPENDENCIA	POSIBILIDAD DE SUSTITUCIÓN (productos y/o servicios)

10. En nivel de importancia, las compras que efectúa la organización al proveedor son para este:

PROVEEDOR	Muy importante	Importante	Importancia moderada	Poco importante	Nada importante

11. Indique el nivel de influencia de los costos del producto y/o servicio del proveedor en los costos de su producto:

BIEN Y/O SERVICIO	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
	0	25	50	75	100

12. ¿Ha identificado otros proveedores según el sector? Evalúe la probabilidad de cambiar de proveedores:

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
1	Muy baja
2	Baja
3	Moderada
4	Alta
5	Muy alta

NOMBRE DEL PROVEEDOR	PROBABILIDAD DE CAMBIO

13. ¿Ha evaluado la probabilidad de integración hacia delante de sus proveedores? Evalúe según su percepción:

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
1	Muy baja
2	Baja
3	Moderada
4	Alta
5	Muy alta

NOMBRE DEL PROVEEDOR	PROBABILIDAD INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE

14. Ante un posible incumplimiento de algún proveedor, ¿cómo percibe el impacto derivado de dicha situación?

PROVEEDOR	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	¿Es posible tener una respuesta eficaz y eficiente?
	<u>0</u>	<u>25</u>	<u>50</u>	<u>75</u>	<u>100</u>	

iv. Clientes

15. ¿En la organización tienen identificados clientes potenciales y sus principales características?
16. ¿Cuenta la organización con la capacidad de responder de forma eficaz a las exigencias y/o sugerencias de los clientes?
17. ¿Cómo es el proceso de negociación directo o a través de intermediarios y/o distribuidores?
18. ¿Cuenta la organización con un volumen y/o unidad de medida estándar para la comercialización del producto? ¿Cuál es?
19. ¿Qué métodos y/o herramientas emplea la organización para realizar un estudio de las tendencias de consumo de los clientes?
20. ¿Considera que el poder adquisitivo de los clientes y sus tendencias de consumo impactan directamente en el precio del producto? ¿Cómo?

v. Rivalidad entre competidores

21. Liste las principales organizaciones que considera constituyen competencia directa para la organización ordenando de 1 a 10 su nivel de competitividad.
22. ¿Qué ventaja competitiva identifica en los competidores directos de la organización?
23. ¿Qué debilidades identifica en los competidores directos de la organización?
24. ¿Identifica alianzas y/o consolidado de organizaciones estratégicas en el sector?
25. Según nivel de importancia, ordene los siguientes intereses de la organización:

INTERESES	ORDEN
Incrementar utilidades	
Generar mayor flujo de efectivo	
Mayor participación en el mercado nacional	
Mayor participación en el mercado internacional	
Optimizar costos directos e indirectos	
Mejorar la eficiencia de la cadena logística	
Crear valor para la organización	

Posicionamiento de la marca

26. Con qué frecuencia se presentan las siguientes actividades en la organización:

Actividades	Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca
Evaluación y optimización de procesos productivos				
Investigación de mercados				
Capacitación de personal de la organización				
Evaluación y optimización de la cadena de logística y de abastecimiento				
Investigación uso de tecnologías en procesos de control y automatización en producción				

27. ¿En qué consiste la estrategia organizacional?
28. ¿Ha identificado la estrategia de los principales competidores de la organización? ¿En qué consiste?
29. ¿Contempla la organización los siguientes aspectos dentro su estrategia? Evalúe según su nivel de importancia e incluya algún otro que considere relevante:



ASPECTOS	ORDEN
Nivel óptimo de endeudamiento	
Política de compra eficiente (pago a proveedores)	
Política de venta eficiente (rotación de cartera)	
Optimización de margen de utilidad a través de una eficiente estructura de costos	
Plan de mercadeo adecuado para clientes objetivos	
Otro, ¿Cuál?	

30. ¿Qué tan ajustada se encuentra actualmente la estrategia organizacional, con la visión?

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
1	Muy lejos
2	Lejos
3	Cerca
4	Muy cerca

31. ¿Qué cambios consideran que pueden generar mayor impacto positivo y/o negativo en la estrategia organizacional? Siendo 1: Impacto negativo y 5: Impacto positivo

CAMBIOS	IMPACTO

ANEXO 3: GUÍA ENTREVISTA PARA ANÁLISIS MATRIZ IMPACTO CRUZADO – MIC MAC

- a. Instrumento aplicado a Gerente General, jefe departamento de comercio exterior, jefe departamento logística, jefe departamento financiero.

MÓDULOS	SUBMÓDULO	PREGUNTAS	0	25	50	75	100
DIAGNOSTICO INTERNACIONALIZACIÓN	Análisis organizacional	¿Cuenta la organización con recursos humanos, financieros y operacionales para iniciar un proceso de internacionalización?	No cuenta con ningún recurso para iniciar un proceso de internacionalización		Cuenta con dos de los tres recursos necesarios para iniciar un proceso de internacionalización		Cuenta con todos los recursos para iniciar un proceso de internacionalización
	Análisis del mercado objetivo	¿Identifica cuáles son los requisitos necesarios para realizar un plan exportador en otros mercados (¿aspecto legal- político - social y comercial)?	no conoce ningún requisito necesario para realizar el plan exportador en otros mercados		identifica algunos requisitos necesarios para realizar el plan exportador		conoce todos los requisitos necesarios para realizar el plan exportador
	Análisis DAFO Internacional	¿Tiene definidas cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización para el inicio del plan exportador?	No tiene claro cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización		Identifica algunas debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades de la organización		Identifica plenamente todas las DAFO
	Estrategia comercial y recursos	¿La empresa cuenta con una política de compra estratégica de insumos y materias primas?	No cuenta con una política adecuada de compra		la empresa no cuenta con ningún inventario de seguridad en insumos y materias primas, pero tiene la capacidad de abastecerse rápidamente.		la empresa tiene plenamente identificada la rotación de producto terminado y por ende maneja adecuados niveles de inventarios de seguridad de insumos y materia prima
	SELECCIÓN DE MERCADOS Y FORMAS DE ENTRADA	Estrategias de Concentración o diversificación	¿Tiene identificado un mercado potencial o un segmento de mercado?	No tiene conocimiento del mercado objetivo		Identifica el mercado, pero no tiene total conocimiento de él	

	Condiciones de entrada	¿Ha contemplado algún modo de entrada como: agenciamiento comercial, distribución mercantil, franquicia, subsidiaria o establecimiento comercial permanente?	No conoce o no ha considerado un modo de entrada estratégico		Ha identificado un modo de entrada, pero no está seguro de que sea el adecuado para el país objetivo.		Ha identificado un modo de entrada adecuado para el país objetivo.
	Demanda y características	¿Tiene plenamente identificados sus competidores y consumidores potenciales en el mercado?	No tiene identificados sus competidores y consumidores potenciales en el mercado	No tiene identificados los competidores, pero si los consumidores potenciales en el mercado	No tiene identificados los consumidores, pero si los competidores potenciales en el mercado	Tiene indicios de sus competidores y consumidores potenciales en el mercado	Tiene identificados sus competidores y consumidores potenciales en el mercado
	Aspecto legal	¿Conoce los requisitos legales para incursionar en el mercado, entre ellos la clasificación arancelaria para su producto, fichas y requisitos técnicos, vistos buenos y demás certificados?	No identifica requerimiento legal alguno para el proceso de importación en el mercado objetivo.		Identifica algunos requisitos necesarios para el proceso de importación en el mercado objetivo.		Identifica plenamente todos los requisitos necesarios para el proceso de importación en el mercado objetivo.
OFERTA INTERNACIONAL	Selección de gama de productos	¿Tiene definido el producto y/o productos a exportar?	No cuenta con una selección definida del producto y/o productos a exportar.		Cuenta con una selección definida del producto y/o productos a exportar; pero no tiene un estudio de mercado para ello (s).		Cuenta con una selección definida del producto y/o productos a exportar; y un mercado objetivo definido.
	Estandarización y adaptación del producto	¿Considera que sus productos cuentan con valor diferenciador y se adapta a las condiciones del mercado objetivo?	No ha identificado un factor diferenciador competitivo en el mercado objetivo y su impacto en el mercado.		Sus productos prevalecen sobre otros en el mercado, pero no tiene pleno conocimiento de la razón.		Tiene identificado un factor diferenciador competitivo en el mercado objetivo.
	Condiciones de negociación y elaboración de la oferta	¿Cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad (término de negociación)?	No cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad (término de negociación).		Tiene idea más no cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad apropiada (término de negociación).		Cuenta con una política definida de riesgo y responsabilidad (término de negociación).
	Posicionamiento y publicidad	¿Cuenta con material promocional adecuado dentro del proceso de marketing y venta de sus productos?	No se ha identificado el material promocional adecuado para marketing y ventas; por ello no cuenta con él.	Se cuenta con material promocional adecuado para marketing y ventas; pero no se utiliza de manera adecuada.	Se ha identificado el material promocional adecuado para marketing y ventas; pero no cuenta con los recursos.	Se cuenta con material de promoción que es básico y limitado.	

PLAN ECONÓMICO	Análisis costos de producción	¿La empresa ha implementado algún sistema de costos (directo, variable, por absorción, basado en actividades, ABC o por procesos)?	No conoce un sistema de costos.	Conoce algún sistema de costos, pero no lo aplica.	Conoce los diferentes sistemas de costos, pero no ha identificado el apropiado.	Conoce algún sistema de costos, pero no considera que no es el apropiado.	Dispone de un sistema de costos apropiado.
	Diagnóstico financiero (ROA - ROI - ROE)	¿Ha evaluado si la empresa genera valor en virtud de la Maximización del beneficio (rentabilidad)?	No ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa.		Ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa, pero no tiene claro los resultados.		Ha realizado un diagnóstico financiero de la empresa y ha encontrado que efectivamente se está maximizando el beneficio (rentabilidad)
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	Impacto costos logísticos	¿Los costos logísticos y de distribución generan mayor impacto en la relación costo vs utilidad del producto a exportar?	Los costos logísticos son elevados debido a traslados nacionales que se requieren para salida al resto del mundo por aduanas diferentes.		Los costos logísticos son medianamente asequibles, dado que prevalece la priorización para otras comercializadoras internacionales.		Los costos logísticos son asequibles y no representan mayor incidencia en el precio del bien.
	Distribución	¿Ha estructurado la cadena de suministro y distribución del producto?	No cuenta con una estructura logística definida.		Tiene una estructura logística definida, pero no la ha implementado		Tiene una estructura logística clara, definida y puesta en marcha.
	Eficiencia logística	¿La cadena de suministro responde eficazmente (lead time ciclo de entrega o de suministro)?	La estructura de cadena logística requiere de mayores tiempos de entrega o de suministros.		Los tiempos de entrega o de suministros corresponden al promedio de normal del sector.		La estructura de cadena de suministro es ágil y eficiente comparado con los tiempos de la competencia.