

pensamiento & gestión

pensamiento & gestión es una publicación semestral de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte que pone al alcance del sector académico y productivo nuevas perspectivas en el área de la administración y resultados de investigaciones realizadas en este campo de estudio.

pensamiento & gestión está incluida en el Index Nacional de Publicaciones Seriadas y Científicas y Tecnológicas de Colciencias –Publindex–, **Categoría C** (<http://www.colciencias.gov.co/scienti/publindex/>) y en Redalyc: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (<http://redalyc.uaemex.mx/>); Clase: Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades; Latindex: Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (www.latindex.unam.mx); en la base de datos Ebsco y en el directorio Ulrichs.

Se autoriza la reproducción total o parcial de su contenido siempre y cuando se cite la fuente. Esta publicación no se responsabiliza de los conceptos expresados por sus colaboradores.

ISSN 1657 - 6276 (**impreso**)

ISSN 2145-941X (*on line*)

www.uninorte.edu.co/publicaciones/secciones.asp?ID=13

Apartado aéreo: 1569, Barranquilla (Colombia)

Rector

Jesús Ferro Bayona

Decano Escuela de Negocios

Octavio Ibarra

Director Académico

Jabír Lombana

Director de Investigaciones, Desarrollo e Innovación

Raimundo Abello Llanos

Editor

Dagoberto Páramo Morales

Consejo Editorial

Liyis Gómez

Jaime Castrillón C.

Giovanni Carlos Argel Fuentes

Álvaro Zapata

Consejo Científico

Jonathan Hermosilla

Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

Heberto Priego Álvarez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)

Michelle Bergadaà

Universidad de Ginebra (Suiza)

David Urbano

Universidad Autónoma de Barcelona (España)

Gabriel Jacobson

Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Melquisedec Lozano

ICESI Valle (Colombia)

Elías Ramírez

Universidad Surcolombiana de Neiva (Colombia)

Eduardo Andrés Sandoval

Universidad Autónoma del Estado de

México (México)

Carlos Scarone

Universidad de la República de Uruguay

(Uruguay)

© Editorial Universidad del Norte, 2013

Coordinación editorial

Zoila Sotomayor O.

Asistente editorial

Erika Rodríguez Palacios

Diseño y diagramación

Álvaro Carrillo Barraza

Procesos técnicos

Munir Kharfan de los Reyes

Corrección de textos

María Guerrero

Diseño de portada

Camila Cesarino Costa

Asistente de producción intelectual

Marcela Villegas

Impreso y hecho en Colombia

Javegraf

Bogotá

Printed and made in Colombia

pensamiento & gestión

	Pág.
Editorial	vii
El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación del marketing internacional DAGOBERTO PÁRAMO MORALES	
La prospectiva y el conocimiento de las TICs en las pymes del departamento de Boyacá (Colombia) DORA ESTHER FONSECA PINTO.....	1
Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano CARLOS HERNÁN ISAZA VÉLEZ.....	21
Proceso de internacionalización de compañía multinacional de un país en desarrollo: las decisiones de inversión extranjera directa del Grupo Bimbo JUAN FERNANDO VÉLEZ OCAMPO.....	54
Normatividad financiera aplicable al sector cafetalero MARÍA PILAR ACOSTA MÁRQUEZ EVA LUZ ESPINOZA PRIEGO EIRA LÓPEZ FERNÁNDEZ SANDRA LUZ DOMÍNGUEZ LÓPEZ.....	69

Transmetro Barranquilla-Soledad: retos para la gestión metropolitana en un contexto de desequilibrios territoriales ADRIANA HURTADO TARAZONA MÓNICA PATRICIA HERNÁNDEZ OSPINA.....	96
Diagnóstico de la madurez de los procesos de la cadena de valor de una pequeña empresa mexicana elaboradora de productos de maíz ALEJANDRO ARELLANO GONZÁLEZ BLANCA CARBALLO MENDÍVIL MIRIAM ORRANTIA LÓPEZ RAMSÉS SALAZAR RIVERA	122
Formación y desempeño: un análisis de caso en empresas manufactureras grandes CARLOS PARRA GREGORIO CALDERÓN	137
Decisiones estratégicas a nivel competitivo y la influencia del género: estudio de la mujer empresaria en España RODRIGO ALEJANDRO OLIVARES CONTRERAS YANCY VAILLANT	161
Investigação dos aspectos que sustentam a gestão do conhecimento nas organizações: relações entre o estilo e as ferramentas utilizadas LETÍCIA WIEDTHEUPER DE CAMPOS PEUKERT BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA JULIANO NUNES ALVES.....	183
La etnografía en los estudios de marca: una revisión bibliográfica DARÍO REYES REINA	211
Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit FREDY ROMERO ESPINOSA	235

pensamiento & gestión

	Pág.
Editorial	vii
The export project, basic element of international marketing planning DAGOBERTO PÁRAMO MORALES	
The futurology and the knowledge of the TICs in the smes of boyaca-colombia-department DORA ESTHER FONSECA PINTO.....	1
Organizational culture transformation: the case for rica rondo and its integration with a colombian business group CARLOS HERNÁN ISAZA VÉLEZ.....	39
INTERNATIONALIZATION PROCESS OF A DEVELOPING COUNTRY MULTINATIONAL: THE OUTWARD FOREIGN DIRECT INVESTMENT DECISIONS IN GRUPO BIMBO JUAN FERNANDO VÉLEZ OCAMPO.....	67
Financial regulations applicable to the coffee sector MARÍA PILAR ACOSTA MÁRQUEZ EVA LUZ ESPINOZA PRIEGO EIRA LÓPEZ FERNÁNDEZ SANDRA LUZ DOMÍNGUEZ LÓPEZ.....	93

Transmetro Barranquilla-Soledad: challenges for metropolitan management of transport projects in a context of territorial unbalances	
ADRIANA HURTADO TARAZONA	
MÓNICA PATRICIA HERNÁNDEZ OSPINA.....	125
Diagnostic process of maturity value chain of a small mexican manufacturer corn product	
ALEJANDRO ARELLANO GONZÁLEZ	
BLANCA CARBALLO MENDÍVIL	
MIRIAM ORRANTIA LÓPEZ	
RAMSÉS SALAZAR RIVERA	140
Training and performance: A case analysis on great manufacturing companies	
CARLOS PARRA	
GREGORIO CALDERÓN	162
Competitive strategy decisions and the influence of gender: study of corporate women in Spain	
RODRIGO ALEJANDRO OLIVARES CONTRERAS	
YANCY VAILLANT	140
Research aspects that support knowledge management in organizations: relations between the style and tools used	
LETÍCIA WIEDTHEUPER DE CAMPOS PEUKERT	
BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA	
JULIANO NUNES ALVES.....	162
Ethnography in the brand studies: a literature review	
DARÍO REYES REINA	162
Determining financial variables in the business failure to small and medium enterprises in colombia: analysis on logit model	
FREDY ROMERO ESPINOSA	162
Reseña bibliográfica	182

El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación del marketing internacional

Entendida la investigación de mercados en su acepción más amplia como la “recolección, registro y análisis sistemático de información relacionada con la actividad de transferencia de bienes y/o servicios del productor al consumidor” (Kinneer & Taylor, 2002), cuyo objeto fundamental es definir las perspectivas de venta que un mercado ofrece para determinado producto o grupo de productos, ella se convierte en la plataforma básica sobre la que va a descansar todo el esfuerzo de marketing internacional que realice una empresa que atiende o pretende atender mercados del exterior y sobre la cual se van a tomar las principales decisiones de internacionalización.

Teniendo en cuenta que analizar minuciosamente determinado mercado de exportación, antes de decidirse a entrar en él, implica la erogación de enormes cantidades de recursos, en algunos casos se recurre a otros tipos de mecanismos como los de vender directamente en dicho mercado y a manera de sondeo saber por lo menos si el producto es aceptado y reúne los requisitos mínimos que exige el consumidor extranjero para una posterior comercialización a mayor escala.

Esta enraizada costumbre de sustituir el valor que por sí sola tiene la investigación de mercados por este mecanismo de sondeo y, en algunos casos, por el simple presentimiento de éxito en el mercado de análisis, deja a un lado la importancia que tienen muchos aspectos relacionados con el mercado propiamente dichos. Algunos son: ¿cuáles son los países que ofrecen mejores perspectivas?, ¿qué cantidad se puede vender del producto y qué modificaciones debe sufrir?, ¿a qué precios y cuáles son los márgenes de utilidad esperados?, ¿cómo se debe comercializar?, y muchos otros interrogantes

que un exhaustivo ejercicio investigativo puede contestar de una manera precisa. Al no hacerlo, las posibilidades reales de que un producto penetre y se mantenga en un mercado del exterior son dejadas al azar, puesto que al quedar a la deriva aquellos factores que la empresa puede controlar, el ejecutivo de marketing puede convertirse en un caminante con los ojos vendados en un horizonte oscuro y, en consecuencia, la presencia del producto en el mercado será tan fugaz que ni siquiera habrá tiempo para analizar las causas de su desplazamiento.

La investigación de mercados en países extranjeros suele tener dos fases. En la primera de ellas (investigación documental) se recopila toda la información posible acerca de las características generales del país, recurriendo a fuentes documentales y se lleva a cabo casi siempre en el país del investigador y de manera excepcional en el propio mercado en estudio; la segunda (investigación en el terreno) tiene por objeto conocer todos los pormenores de las circunstancias que caracterizan al mercado en observación y permite formar elementos de juicio para tomar la decisión más apropiada y acorde con los resultados globales de la investigación desarrollada.

De esta manera, la investigación de mercados se transforma en la premisa fundamental para formular e instrumentar un plan de marketing internacional con el cual sea posible alcanzar los potenciales beneficios que se derivan de la actividad exportadora.

Así, el proceso de planeación del marketing internacional que abarca desde la identificación y medición de las oportunidades reales que brindan los diferentes mercados (en el que se estima tanto el potencial de ventas como el del mercado) hasta la definición de la estrategia operativa, pasando por el establecimiento de los objetivos que la empresa busca al dedicar sus esfuerzos a mercados del exterior, exige una serie de estudios coherentes, realistas y sistemáticos que le permitan ir acercándose a las condiciones y circunstancias particulares que distinguen un mercado de otro. Entre ellos, tal vez el más aproximado a la estructura presupuestal inicial que la firma tiene disponible para su comercialización internacional es el Proyecto de Exportación, en el que se reúnen los datos preliminares bási-

cos sobre el conjunto de factores que inciden directa o indirectamente en la decisión de atender mercados del exterior.

El Proyecto de Exportación, entendido como el elemento básico de la planeación del marketing internacional (Páramo, 1986), condensa la información preliminar del mercado o mercados potenciales que se estén considerando y se convierte en la herramienta principal que todo ejecutivo de marketing debe tener a su alcance si pretende coadyuvar al cumplimiento de los objetivos que en materia de comercio exterior su empresa se propone lograr. El Proyecto de Exportación concreta la información sustantiva en relación con la capacidad real que tiene la empresa para dedicarse a la exportación, las principales características de los mercados que se analizan y las recomendaciones iniciales para penetrar el mercado que propone como el más adecuado y el que ofrece las mejores oportunidades para ser atendido con todo el esfuerzo requerido.

El Proyecto de Exportación no pretende realizar profundos análisis de viabilidad económica y financiera que permitan asumir una posición respecto a las ventajas competitivas que cada mercado estudiado tiene. Solamente busca concentrar, de manera sistemática y organizada, las principales variables informativas que permitan tomar una decisión respecto a cuál de los mercados considerados se le debe practicar una investigación más profunda y detallada. Lo que se intenta es evitar que las empresas se lancen a la aventura exportadora sin tener los mínimos elementos de juicio que les permitan enfrentar de mejor manera las variadas y complejas circunstancias que los mercados del exterior demuestran.

El Proyecto de Exportación, en su estructura, expone con claridad todos los datos básicos que se refieren tanto a la empresa misma como al medio ambiente que lo rodea en su estado tradicional de intercambio comercial, lo mismo que el giro y los cambios que deberá adoptar una vez que se halle inmersa en las transacciones de carácter internacional.

El Proyecto de Exportación está conformado por cinco capítulos con los que se pretende dar una visión clara de lo que es y lo que implica la actividad exportadora (Páramo, 2013). Dichos capítulos están dirigidos a la elaboración de un análisis de la oferta de exportable, a conocer las princi-

pales políticas que las autoridades del mercado de origen han establecido para el fomento de las exportaciones, a seleccionar el mercado-meta, a recomendar preliminarmente una estrategia específica de penetración al o los mercados seleccionados y, finalmente, a analizar la factibilidad inicial del proyecto.

El **análisis de la oferta exportable** se desarrolla en el primer capítulo y su objetivo principal es estudiar con detenimiento las posibilidades reales que tiene la empresa de ofrecer al mercado que se va a atender. Este análisis se enfoca principalmente en conocer la empresa en cuanto a sus antecedentes y experiencia productiva, su capacidad instalada y de producción, su capacidad económica, su capacidad administrativa, su situación financiera, la conciencia exportadora de sus ejecutivos, las diferentes líneas de productos que maneja, el producto potencialmente exportable, sus características técnicas, sus proceso de elaboración, usos y aplicaciones, presentación, envase, empaque, necesidades de almacenaje, tiempo de vida útil; en fin, toda aquella información que permita hacer una radiografía completa y total de la empresa y el producto.

El **análisis del mercado de origen** se lleva a cabo en el segundo capítulo, cuyo objetivo central es el de dar a conocer y analizar todas las circunstancias de carácter legal que rodean a la empresa que se va a dedicar a la exportación, y que tienen relación principalmente con las políticas y prioridades nacionales que para el sector externo de la economía han establecido las autoridades correspondientes. A través del conocimiento de los controles generales definidos para la exportación e importación, de los principales lineamientos de la política arancelaria, de las características fundamentales con las que se deben entablar las negociaciones internacionales y, finalmente, de todos los apoyos financieros que se brindan a las actividades de comercio exterior, tanto a la pre-exportación como a los clientes extranjeros que se interesan en los productos nacionales, se podrán analizar, preliminarmente, las ventajas específicas que el país de origen otorga a las empresas interesadas en las transacciones internacionales o, por el contrario, las limitaciones o impedimentos que las mismas autoridades definan para ciertos productos que tengan que ser sometidos a tratamiento diferente.

El **proceso de selección del mercado-meta** se desarrolla en el tercer capítulo. Allí y una vez que ya se conocen tanto las condiciones de la empresa y los productos susceptibles de exportación, como el ambiente de fomento de comercio exterior en el que esta se desenvuelve, se determina cuál es el mercado o los mercados que se van a atender. Para ello se recurre a recopilar la información que corresponde a los aspectos de carácter general de cada uno de los mercados potenciales y que se refieren a su localización y ubicación, costumbres y hábitos, situación política, situación económica, tipo de economía, sus actividades productivas, principalmente. Asimismo, se recopila la información que tiene relación con las actividades que cada país desarrolla en su sector externo, exportaciones, importaciones, balanzas de pago, balanza comercial con el país de origen, política arancelaria, régimen cambiario, convenios internacionales que tiene firmados y los grupos económicos a los que pertenece.

También en este capítulo se reúne información referente a las condiciones específicas de mercadeo como potencial de mercado, segmentación del mismo, perfil del consumidor, forma en la que se establecen representantes comerciales, formalización de contratos, políticas aduaneras, tarifas y documentos necesarios para el embarque y el desembarque, principales puertos aéreos o de cabotaje, convenios de transporte que el país haya firmado con algunas compañías internacionales, condiciones para movilizar las mercancías, etc.

Con todo este bagaje documental y estadístico se podrá proceder, con base en las diferentes oportunidades que cada mercado estudiado ofrece, a determinar cuál de ellos presenta, en términos comparativos, las mejores condiciones para ser penetrado en el corto plazo, cuáles en el mediano plazo y cuál o cuáles hay que desechar porque no tienen las suficientes condiciones para ser atendidos. Este procedimiento que va a determinar cuál es el mercado-meta seleccionado se convierte en la parte central y determinante del Proyecto de Exportación, puesto que define toda la estrategia operativa y presupuestal que se va a emplear.

Infortunadamente y debido a vicios enraizados en la mente de muchos de los ejecutivos de las empresas de exportación y en algunos casos por la escasez de recursos, este proceso poco se lleva a cabo, y más bien la

selección del mercado-meta se deja a la recomendación o solicitud de un representante extranjero que según él requiere los productos de la empresa, o también a las condiciones exógenas relacionadas con la urgencia de recolectar divisas y la apariencia de un mercado que se muestra como fuere importador y buen pagador atrae la atención y en consecuencia la decisión.

Las **estrategias preliminares de acceso** al mercado seleccionado se bosquejan en el cuarto capítulo. Habiéndose definido el mercado que se va a penetrar, es necesario conocer entonces la estructura del mercado específico a atender en relación con su tamaño, principales marcas y países competidores, tendencias de consumo, precios y sobre todo las preferencias del consumidor. Asimismo, se esbozarán los principales factores que puedan favorecer la penetración en dicho mercado, como son aquellas relacionadas con las modificaciones que el producto deba sufrir, la política de precios que permita enfrentar exitosamente la competencia, la forma como se harán las cotizaciones, los mecanismos que se deben implementar para recuperar las cuentas del exterior, el tipo de embalaje que se debe utilizar, la distribución del producto en los contenedores y, finalmente, los seguros que protegerán el transporte de las mercancías que se estén comercializando.

La **factibilidad inicial del proyecto** será desarrollada en el quinto y último capítulo. Con este se pretende establecer de manera preliminar las posibilidades económicas del proyecto a través del análisis de algunas variables de índole presupuestal y financiero. Asimismo, se tendrán que considerar las ventajas del mismo en relación, no solamente con el aspecto exclusivamente contable, sino y principalmente hacia la detección de los beneficios reales que puede traer consigo su ejecución, comparado necesariamente con la problemática que generó la idea de dedicarse al rubro exportador. De igual manera, es necesario que el proyecto tome en cuenta algunas alternativas viables que puedan mejorar los niveles de operación de la empresa.

De esta manera, el Proyecto de Exportación ha sido considerado una herramienta fundamental para el conocimiento, análisis e interpretación de los mercados que pueden ser atendidos por una empresa interesada en in-

ternacionalizar su accionar. Pero tal vez, su aporte más trascendente se deriva del hecho de reducir la incertidumbre que produce intentar conquistar y conservar mercados extranjeros. Y todo ello a un menor costo y en circunstancias que le permiten a la organización tanto estudiar los mercados y su potencialidad, como verse a sí mismas en su verdadera capacidad de respuesta a las duras exigencias de los mercados internacionales.

Bibliografía

- Kinnear, T. & Taylor J. (1998). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Páramo, D. (1986). *El proyecto de exportación como elemento básico de la planeación de la mercadotecnia internacional*. Universidad de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de México. UNEVMAC. (Trabajo de pregrado)
- Páramo, D. (2013). *¿Cómo preparar un proyecto de exportación? Guía teórico-práctica*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte (en proceso)

DAGOBERTO PÁRAMO MORALES

Editor

