

DESARROLLO DE UNA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DEL QUINDÍO

Design proposal for strategic management for internationalization processes in the agro-industrial companies of Quindío

Juan José Rodríguez González¹

Recibido: 09/03/2017- Aceptado: 13/05/2017

Cómo citar este artículo: Rodríguez, J. (2017). Desarrollo de una estrategia de gestión para procesos de internacionalización en las empresas agropecuarias del Quindío. *Sinapsis* 9, (2), 46 - 50.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una propuesta de investigación aplicada en la que se haga el desarrollo de una estrategia de gestión para procesos de internacionalización en las empresas agropecuarias del Quindío. Esta estrategia busca a través de un diagnóstico previo, identificar los problemas o necesidades que tiene la empresa piloto para poder desarrollar procesos de gestión internacional. La estrategia será puesta en marcha a través de un programa piloto que permita validar la gestión estratégica en una de las empresas participantes en el proyecto. Para este fin, se usará una metodología de investigación cualitativa ya que esta permite identificar las condiciones reales y variables del entorno en que se encuentra el departamento y la empresa, buscando que el sistema de gestión permita mejorar los procesos de internacionalización y desarrollar ventaja competitiva en el sector.

Palabras clave: internacionalización, gestión estratégica, internacionalización.

Abstract

The Present work aims to propose the design of a strategic management model for internationalization processes in the agro-industrial companies of Quindío, which seeks through a preliminary diagnosis, identify the components that integrate and develop the strategic management for each of the companies linked to the research process. This will be launched through a pilot program that validates the design of strategic management in one of the companies participating in the project. For this purpose a qualitative research methodology will be used as this allows to identify the real and variable conditions of the environment in which the department and the companies are located, looking for the logistic management system that allow the companies to improve their business practices and develop competitive advantage in the sector.

Key words: installed capacity, export and importing capacity, logistical management, internationalization, international trade

JEL: M42

Introducción

Colombia y en general el eje cafetero dentro del cual se encuentra el departamento del Quindío, están pasando por un proceso de desarrollo comercial muy interesante a nivel de procesos de internacionalización. Aunque no es mucho el desarrollo y el aporte que el departamento hace al PIB nacional, solo el 1.0% (Cuentas departamentales. DANE. 2018) sí se nota el cambio desde la perspectiva local. La dinamización de la zona franca de La Tebaida es uno de los factores claves en el proceso de internacionalización del departamento, ya que está atrayendo empresas extranjeras que quieren invertir en el Quindío y de paso en el territorio nacional en general. Esto aunado al proceso de desarrollo

comercial y los cambios en la infraestructura vial de la ciudad capital Armenia, deja entrever que cosas buenas se vienen para la ciudad y su gente.

Es por esta razón que se propone el proyecto de investigación aplicada en el que se plantea el desarrollo de una estrategia de gestión para procesos de internacionalización en las empresas agropecuarias del Quindío, que desean realizar procesos de internacionalización o que ya lo están haciendo y que buscan mejorar sus procesos operativos, para que reduzcan la intermediación a la hora de penetrar mercados internacionales o aumenten su nivel de competitividad.



¹ Administrador de negocios con énfasis en negocios internacionales. Especialista en gerencia logística. Maestrante en gerencia de la cadena de suministro. Docente de la Institución Universitaria EAM Correo: jrodriguez@eam.uedu.co

Desarrollo de una estrategia de gestión para procesos de internacionalización en las empresas agropecuarias del Quindío

Tradicionalmente se sabe que, la toma de la estrategia adecuada se entiende como una decisión óptima entre las dos dimensiones: Presión de Costes y Presión de Adaptarse a las Características Locales que describen un conjunto de factores que debe tener en cuenta la empresa a la hora de tomar la decisión sobre su Estrategia de Gestión Internacional (Hagemester y Lertxundi. 2007) citando a (Hill, 2000). Entonces se considera que dentro de estas estrategias se presentan las condiciones de los entornos tanto doméstico tales como la gestión interna para alinear los procesos internos hacia la internacionalización y la de los procesos externos relativos a la internacionalización como tal en los que intervienen partes interesadas y que generan variables externas no controlables que permiten como dice (Wheelen, T., Hunger, J. 2007. Pag 97), identificar oportunidades y amenazas y adaptar las estrategias de la empresas a las necesidades particulares del proceso. A estos factores de ambientes externos que influyen en la toma de decisiones de internacionalización se les denomina las fuerzas competitivas de Porter enfocadas a la penetración de mercados internacionales. En ese sentido, según Porter, existen dos estrategias básicas para mejorar los beneficios empresariales: 1) La Estrategia de Diferenciación y la Estrategia de Bajos Costes (Porter, 1980); 2) las propuestas de Philip Kotler en términos de desarrollo de canales de distribución de marketing internacional que tratan de optimizar los recursos que se usan para tener la mejor penetración posible del mercado internacional (Kotler. 2012).

Se busca entonces con la propuesta presentar una estrategia de gestión que le permita a las empresas encausar sus actividades hacia el desarrollo de procesos de internacionalización que permita poner sus productos en mercados internacionales o adaptar sus proceso internos a modelos internacionales y de esta manera desarrollar ventaja competitiva a nivel global. Esta propuesta busca dar solución a problemas tales como la falta de competitividad de las empresas locales, escaso nivel de participación de la región en el comercio internacional, la falta de planificación por parte de las empresas del sector, el incremento en los costos de la financiación para exportación e internacionalización, la elevada tasa de desempleo a nivel local, el bajo nivel de desarrollo económico del departamento y el escaso nivel de emprendimiento empresarial, entre otros.

Para identificar estos problemas se hará un proceso de diagnóstico que permita identificar, clasificar y segmentar a la empresa que desea desarrollar procesos de internacionalización de algún tipo o que puede mejorar los que ya tiene en desarrollo, con el fin de diseñar, la estrategia de gestión y el proceso de pilotaje. Para esto se desarrollará un análisis del entorno utilizando una metodología cualitativa, que permite identificar los elementos claves y de diagnóstico para la empresa del sector e identificar sus capacidades de internacionalización, para después pasar a proponer un

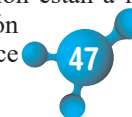
plan de mejora que de inicio a los procesos de gestión estratégica.

Marco teórico

Para el desarrollo de la gestión de las organizaciones se pueden tomar varios referentes dependiendo del tipo de gestión que se desea hacer. Para este caso, la estrategia de gestión internacional es el punto de partida para el desarrollo de la gestión internacional que se aplicará a una empresa piloto del departamento del Quindío y al respecto se puede decir que para poder desarrollar una estrategia de gestión que impacte positivamente en las empresas del sector, se deben considerar factores tales como el ambiente interno y externo de la empresa, la capacidad instalada, la capacidad exportadora, entre otros. Todos los procesos de gestión pretenden desarrollar diferencias competitivas que marquen sea directa o indirectamente la participación de la empresa en un sector determinado o industria, es debido a esto que muchas empresas no ven en los procesos de internacionalización una opción de crecimiento empresarial en el mediano o largo plazo, porque no tienen explícito o no tienen declarado en sus procesos corporativos, la inclusión de los procesos que llevarían a la organización a internacionalizarse y de esta manera crear valor corporativo y mejorar su perfil de competitividad a nivel nacional e internacional.

Según Porter (2006, pág.1) “toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea esta explícita o implícita y que esta empresa pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales.” de esta cita se concluye que el desarrollo estratégico de gestión internacional está pensado para esos dos tipos de empresas, para la que ya sabe que es lo que va a hacer en materia de exportación o importación y por ende busca mejorar sus procesos para desarrollar ventaja competitiva según su estrategia o para aquella empresa que cree que puede internacionalizarse de alguna forma y que no ha hecho nada al respecto porque no tiene idea de cómo hacerlo y por ende no necesariamente tiene una estrategia enfocada a los procesos de internacionalización. Porter resalta entonces que “Es por esta razón que la importancia que tanto en estados unidos como en el extranjero, las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia.” Porter (2006, pág.7). Y no solo dejando implícitamente enunciada dentro de los procesos de desarrollo de la organización que esta va para algún lado y en especial si desea poner sus productos en mercados internacionales o desea generar competitividad internacional.

Para lograr esto, las herramientas de gestión están a la orden del día y en especial las de gestión logística dinámica que propone como dice Gattorna:



Juan José Rodríguez González

En los últimos 50 años, desde que la cadena de suministro (y sus conceptos predecesores) llegó a ser una disciplina de gestión, hemos vivido cambios radicales. Los primeros esfuerzos de investigación se enfocaron a las operaciones logísticas, ahora hemos abierto nuestra mirada a las redes de cadena de suministro y en el futuro pondremos la vista sobre la interacción entre redes (algo que, a decir verdad, ya estamos contemplando) (Gattorna, 2010, p.1)

En este sentido la propuesta tiene como objetivo cubrir entre otras cosas los procesos logísticos de abastecimiento, producción y distribución todo lo que se llama cadena de distribución del producto desde aguas arriba hasta a aguas abajo. Es decir, con la estrategia se busca mejorar también los procesos logísticos al interior de la empresa desde el momento en que el proveedor entrega las materias primas hasta que la organización entrega al consumidor final el producto terminado, pasando por todos los procesos de transformación, gestión de inventarios, bodegas y transporte. Todo esto con el fin de poder poner en un mercado internacional un producto competitivo a un precio razonable y que sea atractivo para los cada vez más exigentes clientes a nivel mundial. Al respecto, la integración de la gestión logística debe ser total, tanto desde la perspectiva doméstica como desde la perspectiva de distribución física internacional que conlleva todos los procesos de exportación, inteligencia de mercados internacionales competitividad internacional entre otros, para empresas que en este caso desean exportar.

Todo esto lleva a que la marca que representa a la empresa pueda crear valor diferenciado en el mercado en que esté. Uno de los temas principales que trata Kotler cuando habla de la creación de valor para el cliente es que las empresas que desean generar valor, deben tener una buena marca que desarrolle relaciones provechosas para este cliente, y que estas deben ser administradas con fuerza e inteligencia desde el área de mercadeo para que se establezcan relaciones estrechas de experiencia entre la marca y el cliente. Lo que llevará a la empresa a fidelizar al cliente en el mediano y eventualmente largo plazo (Kotler, 2012) en este caso también aplicado a empresas que no solo exportan sino que también importan o que están desarrollando procesos internacionales para la satisfacción de clientes tanto a nivel nacional como internacional.

Lo que se busca con esta experiencia es como lo define marketing de Kotler: “el marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.” (Kotler y Armstrong 2012, pág. 32). Así, el marketing internacional como propuesta de internacionalización de las empresas complementa la estrategia a desarrollar para aquellas organizaciones que buscan abrir

mercados nuevos con propuestas diferenciadas de valor añadido. “En la actualidad las compañías no sólo intentan vender mayores volúmenes de sus bienes producidos de manera local a los mercados internacionales, sino que también compran más artículos y componentes en el extranjero.” (Kotler y Armstrong 2012, p. 27). Con este enunciado Kotler reafirma una vez más la necesidad de desarrollar una estrategia de gestión para procesos de internacionalización, porque los mercados ya están globalizados y se necesita hacer todos los procesos de gestión internacional que le den visibilidad a la empresa en todos los entornos de interés para la misma.

Dentro de los procesos logísticos tanto a nivel interno como a nivel de DFI o logística de distribución física internacional de importación y exportación, la gestión estratégica tiene muy en cuenta los términos internacionales de negociación INCOTERMS, ya que con estos se plantea la manera en la que se va a negociar el producto en el exterior y dado que los términos de negociación son relativos a la capacidad instalada y exportadora de las empresas involucradas en la transacción comercial internacional, estos son de vital importancia para las empresas locales porque es la única manera de negociar a nivel internacional cuando se desea exportar o importar.

Los INCOTERMS son unas reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional cuya finalidad es delimitar con precisión las obligaciones de vendedores (exportadores) y compradores (importadores) en una compraventa internacional. Su importancia radica en el uso generalizado que se hace de ellos a nivel internacional así como en la incidencia que tienen en los diferentes aspectos del comercio exterior tales como: negociación de ofertas, redacción de contratos y documentos, transporte y logística, seguros, aduanas y fiscalidad, etc. (Llamazares, 2014)

Y dentro de los procesos de internacionalización diferentes a la exportación y la importación, las estrategias de gestión internacional le van a permitir a las empresas locales implementar modelos exitosos adaptados a las necesidades de cada una pero con la ventaja competitiva necesaria para fidelizar a los clientes tanto de mercados locales como de mercados internacionales.

Se muestra así la propuesta de desarrollo de la estrategia considerando los siguientes factores: un diagnóstico previo donde se haga el perfil de la empresa a manera de una auditoría estratégica haciendo análisis de los entornos de interés aplicando matrices tales como: EFAS, IFAS, SFAS Y DOFA. (Wheelen, y Hunger, 2007).

Desarrollo del plan estratégico de gestión adaptado a las necesidades de la empresa según su mercado objetivo tanto nivel local como internacional. (Porter, 1980); (Kotler, 2012) y por último, la implementación de la

Desarrollo de una estrategia de gestión para procesos de internacionalización en las empresas agropecuarias del Quindío

estrategia como prueba piloto al interior de la empresa para mirar si los resultados son confiables y darle validez al instrumento (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. 2006).

Una investigación paralela con resultados similares propuesta como plan de mejoras gerenciales a nivel internacional es la de Luz Dary Botero Pinzón (2013) de la Universidad San Pablo-CEU de Madrid, en la que dice escribiendo para la revista científica Ciencias Estratégicas, que “la internacionalización tiene un propósito más amplio que el planteado tradicionalmente, puesto que, puede impactar el desarrollo de las empresas en distintos ámbitos, tales como:

- Transferencia de conocimiento tecnológico.
- Introducción de nuevas estrategias económicas y financieras.
- Dinamización de procesos gerenciales.
- Transformación de la cultura organizacional.
- Modificaciones en los ciclos de aprendizaje de las empresas.
- Innovación en el manejo de recursos humanos, técnicos y financieros. Se hace necesario, por lo tanto, el desarrollo de instrumentos de evaluación y gestión que permitan a los empresarios entender, en profundidad, las diversas áreas de desarrollo internacional de sus organizaciones, con el propósito de implementar mejoras a los planes de desarrollo institucionales con miras al incremento de su competitividad en el plano internacional.” (Botero, 2013. p. 2)

Resultados

Dentro del procesos de desarrollo de investigación del programa de administración de negocios internacionales de la Institución Universitaria EAM, la propuesta de desarrollo una estrategia de gestión para procesos de internacionalización de las empresas agropecuarias del departamento del Quindío, plantea el desarrollo de un paso a paso que le ayude a las empresas vinculadas al plan piloto a desarrollar sus procesos ya sea de importación o de exportación en los términos de la internacionalización a los que este informe se refiere o a implementar procesos que por su validez en ambientes internacionales de interés competitivo para las empresas, son de interés para las mismas. Es decir, que las empresas puedan desarrollar las técnicas que se requieren para poder hacer una exportación o importación exitosa partiendo de la capacidad instalada con la que se cuenta al interior de las mismas y que desde este punto de partida, puedan entender cómo están en términos de capacidad

exportadora o importadora, para luego pasar a desarrollar los procesos que las lleven a poner sus productos en mercados internacionales previamente seleccionados para tal fin con el propósito de generar valor agregado y diferenciado al interior de las mismas; o que desarrollen planes de mejora en los procesos gerenciales al interior de la empresa para mejorar sus niveles de competitividad en mercados tanto locales como internacionales.

El proyecto busca acercar a las empresas del sector a los procesos de internacionalización proyectados a mediano y largo plazo y a conectar a la academia con el sector comercial e internacional de la región. De forma tal que los temas tratados en clase también sean temas puestos en práctica en la vida normal de las empresas que desean o que ya están en procesos de internacionalización de algún tipo fortaleciendo de esta manera, los procesos académicos aplicados a los entornos regionales.

Al final del proceso de investigación, se pretende dejar un modelo aplicado y adaptado a las necesidades gerenciales de la empresa piloto, que a través de planes de mejora continua se le pueda hacer seguimiento y control en el corto, mediano y largo plazo.

Conclusiones

Se concluye entonces que con este trabajo se le aportará a la empresa piloto el desarrollo de una estrategia que gestione las operaciones de comercio exterior o de internacionalización, con la cuales se busca dejar evidenciado los procesos a llevar a cabo particularmente para que dicha empresa pueda internacionalizarse exitosamente en el entorno de su interés y desarrolle competitividad a nivel tanto doméstico como internacional. También se busca dejar claro un modelo estratégico aplicado que pueda ser estudiado y mejorado dentro de los procesos de interés académico de la institución universitaria EAM, como un mapa de la ruta a seguir para poder brindar asesorías posteriores a las empresas interesadas en internacionalizarse; todo esto enmarcado dentro de los desarrollos de los distintos espacios académicos ofrecidos por la institución y que están relacionados con las diferentes etapas de internacionalización ofrecidos por la carrera de administración de negocios internacionales.

Referencias bibliográficas

Hagemeister. M. (2007). *Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/6565138.pdf>

DANE. (2018). *Cuentas Departamentales*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Juan José Rodríguez González

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing. México: Pearson Educación*. Decimocuarta edición.

Gattorna, J. (2010). *Dynamic Supply Chains; delivering value through people*. Reino Unido. FT Prentice Hall, 2a edición, Harlow.

Mora, L. (2010). *Gestión logística integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Llamazares, O. (2010). *Guía práctica de los INCOTERMS*. Global marketing strategies, S.L., Madrid

Hagemeister, M. y Lertxundi, A. (2007) Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación. *Cuadernos de Gestión* Vol. 7. n.º 2 (Año 2007), pp. 29-37.

Wheelen, T., Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos*. México. Pearson Education. Prentice Hall. Décima edición.

Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México*. Grupo patria cultural. Trigésima sexta reimpresión.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. México*. MC Graw Hill. Cuarta edición.

Botero, L. (2103). *La internacionalización más allá de la exportación: Necesidad de instrumentos de evaluación y gestión internacional en la empresa*. Recuperado de file:///C:/Users/Juan%20Jose/Downloads/2453-4865-1-SM.pdf