

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA
COLEGIO ADMINISTRATIVO Y DE CIENCIAS ECONOMICAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES



**CASO DE ÉXITO EMPRESA “SIEMBRA” BASADO EN EL MODELO
UPPSALA COMO HERRAMIENTA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

MONOGRAFÍA

PRESENTADO POR:

GISETH TATIANA PEDRAZA FLAUTERO

JEFFERSON ESTIVEN URREGO GARCÍA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE GRADO

CHÍA 2022

**CASO DE ÉXITO EMPRESA “SIEMBRA” BASADO EN EL MODELO
UPPSALA COMO HERRAMIENTA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

MONOGRAFÍA

AUTORES

GISETH TATIANA PEDRAZA FLAUTERO

JEFFERSON ESTIVEN URREGO GARCÍA

TUTOR:

JORGE ALEXANDER CORTES CORTES

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE GRADO

CHÍA 2022

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, dar gracias a Dios por permitirnos culminar esta gran etapa de nuestras vidas, llena de muchas experiencias, aprendizaje y bendiciones, a mis docentes, a nuestro tutor por su ayuda, paciencia y dedicación. agradecerle también a toda nuestra familia por darnos ánimo durante este proceso. a nuestros amigos de toda la vida que nos acompañan desde siempre y los compañeros encontrados en este gran camino que junto a nosotros terminan esta etapa, en especial queremos agradecer a Daniela Garzón y Tatiana Espitia que al pasar de los años se fueron convirtiendo en un gran apoyo y el mejor equipo de trabajo. A comercializadora Siembra que fue un punto de partida y un gran foco para crear nuestro proyecto y a su gerente Mónica Pedraza por su tiempo y amabilidad brindados.

TABLA DE CONTENIDO**Contenido**

LISTA DE GRÁFICOS	6
RESUMEN	8
PALABRAS CLAVE	9
ABSTRACT.....	9
KEYWORDS.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
OBJETIVOS	15
General	15
Específicos	15
JUSTIFICACIÓN	16
MARCO REFERENCIAL.....	17
Marco legal	17
Marco teórico	22
Marco histórico.....	23
CAPITULO 1.....	27
Caracterización de la empresa	27

	6
CAPITULO 2.....	36
Modelo de internacionalización Uppsala	36
Comercio internacional	36
Teoría de internacionalización	40
Modelo de internacionalización Uppsala.	44
Actividades no regulares de exportación.	44
CAPITULO 3.....	49
Aplicación del modelo Uppsala en comercializadora siembra y aportes y beneficios como estudio de caso.	49
ANEXOS.....	57
ENTREVISTA: EMPRESA “SIEMBRA” (Flautero, 2022).....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. LINEA DEL TIEMPO DE LA EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR EN COLOMBIA	23
--	----

GRAFICO 2 - LÍNEA DEL TIEMPO “COMERCIALIZADORA SIEMBRA”32

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - NORMATIVIDAD INTERNACIONAL – PARTE 1.....	17
TABLA 2 - NORMATIVIDAD INTERNACIONAL – PARTE 2.....	18
TABLA 3 - NORMATIVIDAD INTERNACIONAL – PARTE 3.....	19
TABLA 4 - NORMATIVIDAD INTERNACIONAL – PARTE 4.....	20
TABLA 5 - NORMATIVIDAD INTERNACIONAL – PARTE 5.....	21

RESUMEN

En el documento se evidencia el proceso de internacionalización apoyado en el modelo Uppsala por medio del cual se presenta el caso de éxito de la empresa “Siembra” empresa familiar local, dedicada a la comercialización y exportación en el

sector frutícola. La finalidad del documento es exponer el proceso vivido durante los años y mostrar su paso a paso basados en el modelo de internacionalización seleccionado.

Para saber que, si era viable usar el modelo, la empresa se basó en la producción y ventas estables a nivel local y nacional, además de la estabilidad y experiencia manejada, entre otros aspectos que son requeridos para la implementación y éxito del modelo Uppsala.

La información en la que se apoya el presente documento fue obtenida por medio del trabajo de campo realizado (entrevista presencial y visitas a la planta de producción) el cual arrojó información precisa y permitió tener contacto con su gerente y obtener información de primera mano.

Y una vez obtenida esta información pudimos establecer que el modelo Uppsala era la herramienta precisa para apoyar la información de este caso de éxito y así mismo demostrar como un emprendimiento logra surgir desde cero en Colombia hasta llegar al exterior en la actualidad.

PALABRAS CLAVE.

Uppsala, siembra, modelo, internacionalización, caracterización, frutícola, Procolombia, representante, sucursal, unidad productiva, extranjero, objetivo, herramienta, sector, emprendedor, fases.

ABSTRACT

The document shows the internationalization process supported by the Uppsala model through which the success story of the local family business "sows" is

presented, dedicated to marketing and export in the fruit sector. The purpose of the document is to expose the process lived during the years and show its step by step based on the selected internationalization model.

To know that, if it was viable to use the model, the company relied on stable production and sales at the local and national level, in addition to the stability and experience managed, among other aspects that are required for the implementation and success of the Uppsala model.

The information on which this document is based was obtained through the fieldwork carried out (face-to-face interview and visits to the production plant) which yielded accurate information and allowed to have contact with its manager and obtain first-hand information.

And once this information was obtained, we were able to establish that the Uppsala model was the precise tool to support the information of this success story and demonstrate how a venture manages to emerge from scratch in Colombia to reach abroad today.

KEYWORDS

Uppsala, planting, model, internationalization, characterization, fruit, Procolombia, representative, branch, productive unit, foreign, objective, tool, sector, entrepreneur, phases.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la formación como negociadores internacionales se cuenta con la oportunidad de evidenciar el proceso por el cual todo tipo de emprendedor por pequeña o grande que sea su idea debe pasar. Los emprendimientos como se conocen tienen un origen que puede ser por necesidad, realización personal, independencia financiera, por legado familiar, seguridad laboral o flexibilidad horaria; Ser emprendedor concede la libertad de organizar el tiempo como sea oportuno; es decir, cada uno impone su propio horario o en otros casos simplemente lo hacen por adquirir nuevas habilidades y aprender.

Como creadores y dueños de una idea propia, al emprendedor lo mueve el deseo de ver evolucionar su empresa y que no solo quede como una simple idea plasmada en un papel. El camino para emprender se inicia por lo primordial que se cree conveniente en el proceso como lo es: construir de manera ordenada la idea, recaudar fondos, instruirse de lo mínimamente necesario en los factores administrativo y legal y dar un aspecto físico y concreto, pero la ambición siempre crea nuevas expectativas y genera nuevos objetivos; los emprendedores perciben como uno de los mayores logros, el poder llegar a expandir la empresa hasta tal punto de entrar en mercados extranjeros que nos den el reconocimiento necesario y abran paso a la generación de oportunidades de comercio, mundial mientras se monetiza la inversión y tiempo, además de otras intenciones. Pero esto parece ser percibido como un simple sueño de gran escala.

Actualmente en su mayoría los emprendimientos logran posicionarse en sectores minoritarios que no representan mayor dificultad y en los que no se encuentran con una gran cantidad de competidores que representen riesgo, estos sectores locales, regionales e incluso nacionales se convierten en sitio de operaciones y no parten de ahí; la decisión de no entrar a competir en mercados internacionales proviene de algunas causas como:

Miedo a enfrentarse a mercados que a simple vista parecen arduos, que representan dificultad por su idioma y cultura, temen al fracaso, a la competencia que pueden llegar a encontrar y al proceso requerido para lograr entrar al país.

La falta de recursos para conseguir salir del país la cual se convierte en una gran dificultad.

En algunos casos la ausencia de apoyo que es fundamental, puede ser el apoyo familiar o una guía apropiada que les conduzca por buen camino.

La desinformación es uno de los factores más importantes, y se refiere a la falta de información del papeleo necesario, de las opciones con las que se cuenta y de la manera de moverse en el extranjero comercialmente hablando.

El estancamiento en la zona de confort es una de las causas principales pues al ya presentar una posición que les genera una estabilidad económica suficiente escatiman en esfuerzos para salir de ella.

La falta de disposición, seguridad y confianza.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo un emprendimiento logra surgir desde cero en Colombia hasta llegar al exterior en la actualidad?

OBJETIVOS

General

Plantear como por medio del modelo Uppsala de internacionalización, un emprendimiento familiar lograr ser participe del mercado internacional y convertirse en un caso de éxito.

Específicos

- Caracterizar la empresa objeto de estudio.
- Describir el modelo seleccionado “Modelo de Internacionalización Uppsala”.
- Describir cómo la empresa objeto de estudio, adaptó de manera exitosa el modelo Uppsala como herramienta de internacionalización.

JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia han surgido algunas personas con mentalidades que se oponen a este pensamiento y que han encontrado su propia manera de subsistir y evolucionar económicamente sin contar con los privilegios anteriormente mencionados.

El emprender se convirtió en una opción muy favorable para las personas que quisieron tomar su propio rumbo laboral y materializar sus sueños, personas que probablemente se encontraron en dilemas en los que las opciones escaseaban en un mercado tan habitado y con tan pocas oportunidades.

Encontrar el camino, la forma y los medios de obtener la información pertinente que les induce a una idea para iniciar su proyecto parece ser un factor de suerte, pero en la mayoría de los casos esto no sucede así y la información debe ser encontrada por sus propios medios y esto no es tan fácil. En este camino hacia encontrar la manera correcta de hacer las cosas hay muchos tropiezos, fallas y a veces esta falta de información puede generar la muerte de nuestra idea por buena que sea, es por esto que se toma la decisión de realizar un trabajo de campo que nos brinde de primera mano la información necesaria y nos dé respuesta a todos los interrogantes que a nosotros como negociadores internacionales nos pueden surgir para así tomar el papel de intermediarios y transmitir a los interesados.

Es por esto por lo que se decidió tomar la oportunidad de presentar una información oportuna y veraz de primera mano con el fin de servir como guía para futuros emprendedores que tengan como objetivo lograr la internacionalización de su empresa, y hacerles saber que si es posible.

MARCO REFERENCIAL

Marco legal

Algunas leyes en Colombia regulan sectores específicos, en este caso se abordarán la normatividad más importante que Regula la Comercialización de Frutas y Hortalizas a Nivel Internacional y Nacional las cuales se enuncian a continuación:

Tabla 1

Normatividad Internacional – Parte 1

Entidad	Normatividad	Descripción
	Ley 172 de 1994	G-3
MINCIT	Ley 48 de 1983	Ley marco criterios generales que sitúan las regulaciones sobre comercio exterior
	Ley 45 de 1981	Aladi
	Ley 29 de 1976	Acuerdo comercial entre Colombia y Canadá

FUENTE: elaboración propia con fuentes instituciones

Tabla 2

Normatividad Internacional – Parte 2

Entidad	Normatividad	Descripción
MINCIT	Ley 27 de 1987	Convenio comercial con el Gobierno de la República Democrática Alemana
	Ley 183 de 1995	Acuerdo marco de cooperación entre la Comunidad económica de Europa y el acuerdo de Cartagena y sus países miembros
	Ley 8 de 1973	Comunidad Andina (Logihfrutic, 2017)
OMC	OMC Ley 170 de 1994	Por medio de la cual se aprueba el acuerdo por el cual se establece la “Organización Mundial del Comercio (OMC)”.

FUENTE: elaboración propia con fuentes instituciones

Tabla 3

Normatividad Internacional – Parte 3

Entidad	Normatividad	Descripción
ICA	Res. 20009/2016	Requisitos para la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano. La resolución cuenta con el manual de BPA, lista de chequeo y criterios de cumplimiento para certificación de Predios en BPA. Entre los aspectos que evalúa se encuentran las áreas e instalaciones, equipos, utensilios y herramientas, componente ambiental, manejo de protección de suelos, selección del material de propagación, nutrición de plantas, protección del cultivo, personal y trazabilidad.

FUENTE: elaboración propia con fuentes institucionales

Tabla 4

Normatividad Internacional – Parte 4

Entidad	Normatividad	Descripción
FAO	Codex Alimentarius CAC/RCP 44-1995 CAC/RCP 53-2003	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, ONUAA, o más conocida como FAO (por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization), organización con presencia tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, es un organismo de la ONU con fines específicos en la erradicación del hambre,

FUENTE: elaboración propia con fuentes institucionales

Tabla 5

Normatividad Internacional - Parte 5

Entidad	Normatividad	Descripción
ICONTEC	TC 5400- 2012	Buenas prácticas agrícolas. Trazabilidad en la cadena alimentaria para frutas, hierbas aromáticas culinarias y hortalizas frescas. Define los requisitos en el diseño e implementación de un sistema de trazabilidad que sirven de orientación a los productores y distribuidores, a través de la cadena agroalimentaria, tanto para el mercado nacional como el internacional.

FUENTE: elaboración propia con fuentes instituciones

Marco teórico

1. Exportaciones no habituales:

Actividades no regulares de exportación:

La empresa realiza venta de sus productos al extranjero de forma no habitual, lo cual quiere decir que al desconocer el mercado extranjero decide realizar una exportación de prueba. (“Comercio TF | PDF | Exportaciones | Franquicia miento”) (Angela, 2018)

2. Exportaciones a través de representantes independientes:

En esta segunda etapa al tener más confianza sobre el mercado internacional se deciden realizar exportaciones y para ello contratan un representante en el país extranjero el cual se encargará de comercializar los productos.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero:

En esta etapa se decide realizar el establecimiento de punto de ventas propias en el país extranjero donde esta acción puede realizarse a través de licencias o franquicias para llegar a este paso la empresa tendrá que realizar un amplio análisis de costos y ventajas del mercado objetivo.

4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero:

Esta es la última etapa donde la empresa muestra su mayor compromiso con el proceso de internacionalización ya que más allá de tener una presencia comercial propia establece también su producción en el país extranjero para ello deberá analizar todas las ventajas que ofrece el mercado internacional.

Patrones de internacionalización del modelo Uppsala:

Son patrones dentro de los cuales las empresas realizan su proceso de internacionalización.

Mercado local:

Primero antes de salir al extranjero las empresas siempre ganan experiencia en el mercado local.

Afinidad cultural y geográfica:

Segundo las empresas prefieren empezar operaciones en países donde tengan afinidades culturales y geográfica.

Mercados más lejanos:

Tercero a medida que gana experiencia las empresas buscaran expandirse a mercados más lejanos y diferentes culturalmente.

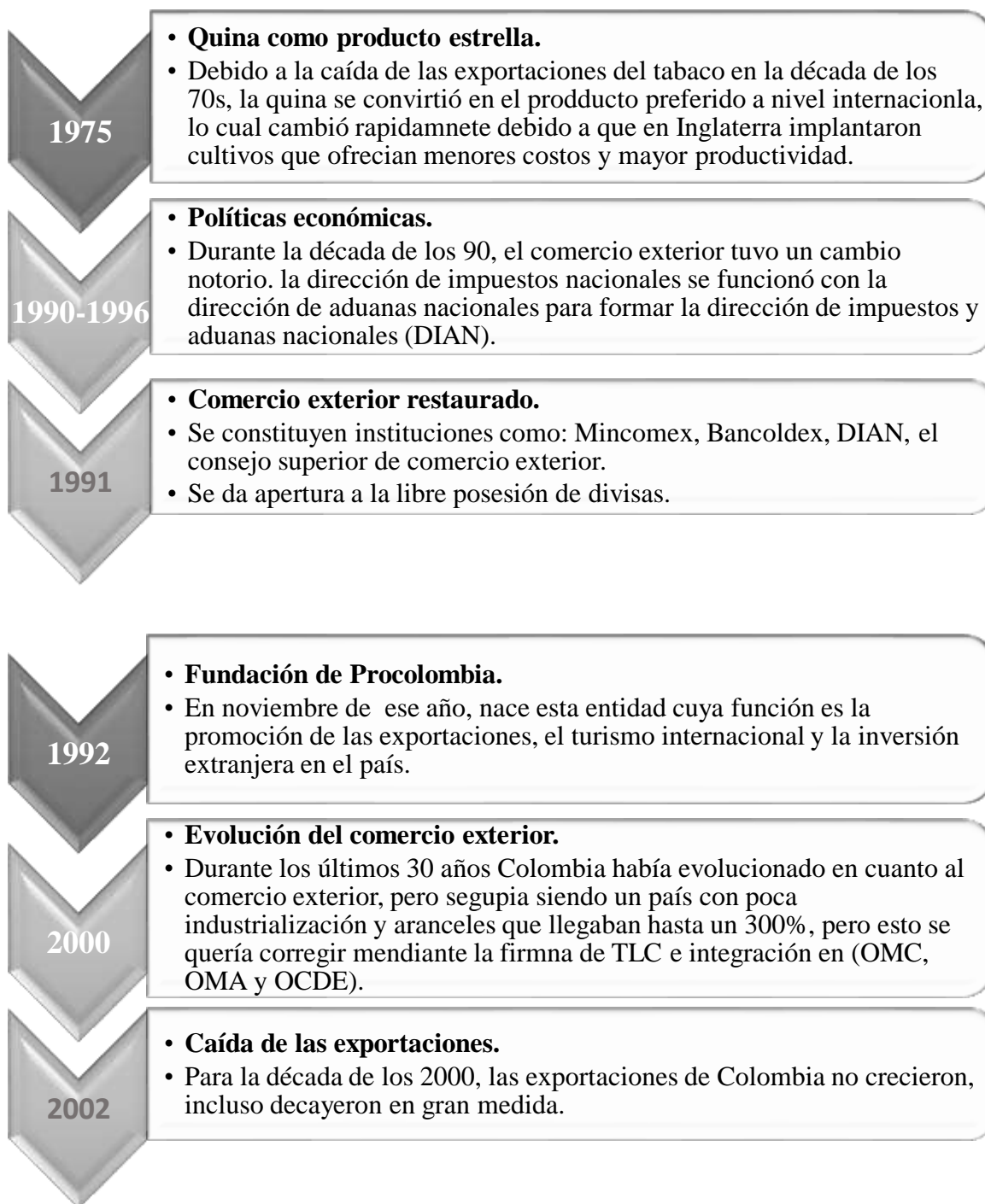
Marco histórico

A continuación, se presenta una línea de tiempo de la evolución del comercio exterior en Colombia, y la internacionalización empresarial.

Gráfico 1

Línea Del Tiempo De La Evolución Del Comercio Exterior En Colombia







FUENTE: Elaboración propia con fuentes institucionales.

CAPITULO 1.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Colombia al ser un país tan biodiverso y contar con una privilegiada posición geográfica reúne los elementos topográficos y climatológicos necesarios para proyectarse como potencia frutícola exportando gran variedad de ejemplares únicos en la región. Este país se ha posicionado rápidamente como el principal exportador de frutas exóticas, hacia América del norte, lo que le resulta por supuesto, en una excelente ventaja competitiva sobre otros países de la zona que cuentan con características similares, de esta manera, Colombia, además, se abre paso rápidamente en el mercado europeo y asiático, llamando la atención de países como Canadá, Países Bajos y Francia.

Sin embargo, a pesar de la gran oportunidad que tiene el país, el uso de su suelo es ineficiente, siendo mayormente utilizado para actividades que desgastan sus nutrientes, erosionan y modifican negativamente su estructura como la ganadería. De acuerdo con la unidad de planificación rural agropecuaria (UPRA, 2018).

“De 114 millones de hectáreas con las que cuenta el país, 26 millones tienen posibilidades para la producción agrícola, de las cuales, solo se produce en 6,3 millones de hectáreas (24,2 %). Además, los de suelos netamente agrícolas, que son 11,3 millones de hectáreas, solo se aprovecha el 35%” (UPRA, 2018).

Asimismo, el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), a través de la encuesta nacional agropecuaria para 2019 indicó que “La producción por grupos de cultivo total registrada fue de 63.247.863 toneladas de las cuales 42.208.363 toneladas

corresponden al grupo de agroindustriales (66,7%), y 6.712.167 toneladas a frutales (10,6%)”, cabe resaltar que del área total cosechada tan solo el 9.9% correspondió a el sector frutícola para el 2019, comparado con el 47.4% de los productos agroindustriales (DANE, 2020).

No obstante, esta no es la única dificultad que tiene el país para exportar sus productos nativos, puesto que la falta de tecnologías durante el proceso de siembra y cosecha, y las barreras de entrada a los mercados extranjeros sin mencionar la dificultad para obtener los permisos necesarios para exportar, constituyen posiblemente los retos más desafiantes para el sector, impidiendo su adecuado desarrollo y limitando su aporte a las exportaciones colombianas a pesar de representar una gran posibilidad para el país.

Sin embargo a partir de la entrada en vigencia del acuerdo de libre comercio en 2012 con estados unidos y la unión Europa el sector logró despegar satisfactoriamente, incrementando la exportación en el periodo de 2013-2016, casi al doble, pasando del 8.3% al 17.4% , este fenómeno ocurre debido a que antes del TLC, las frutas colombianas ingresaban al mercado estadounidense pagando aranceles base de 29,8%, Gracias a la firma del acuerdo la totalidad de las frutas ingresan sin arancel (Parra Vargas, 2019).

A partir de este momento histórico para Colombia, muchas personas vieron una oportunidad dentro de este mercado en expansión que prometía potenciar el desarrollo del país y darle una nueva cara a las exportaciones, además de diversificarlas logrando que Colombia le ofreciera al mundo no solo productos mineros, café y flores, si no que ahora sería capaz de ser la despensa mundial de frutas frescas y procesadas para el resto del mundo, abasteciendo a países tan lejanos que hace algunos años

parecían imposibles de abordar, debido principalmente al coste tan elevado que establecían los aranceles.

De esta manera en 2013 nace SIEMBRA, una compañía 100 % familiar, que se dedica a la comercialización de frutos exóticos tipo exportación. Esta compañía identificó la necesidad de proporcionar un valor agregado al conocimiento agroindustrial, con el objetivo de llegar a consolidarse en el mercado internacional, demostrando el potencial y desarrollo agrícola que tiene el país para ofrecer una amplia gama de productos cosechados, clasificados y empacados bajo estrictos estándares de calidad.

Esta compañía colombiana se ha comprometido con el desarrollo agrícola del país garantizando calidad, inocuidad y cumplimiento en la entrega de productos de excelente calidad, hoy en día el total de sus procesos son certificados y cuentan con talento humano calificado en cada uno de los eslabones de la cadena productiva hasta el consumidor final. Asimismo, brindan a los clientes la experiencia y el conocimiento adquiridos durante años de continuo desarrollo en el sector frutícola.

Comercializadora siembra además de funcionar como productora y exportadora de frutos exóticos se encarga de dar asesoría e implementación de proyectos productivos, selección, empaque y además presta servicios como planta empacadora autorizada por el ICA.

Cuentan con el registro del instituto colombiano agropecuario (ICA) como exportadores, y envían productos dentro de la línea de frutos exóticos incluyendo uchuva, uchuva deshidratada, dulce y mermelada de uchuva, gulupa, feijoa, granadilla,

bananito, maracuyá, tomate de árbol, mangostino, lulo, pitahaya, breva, tamarillo, tomatillo, piña Gold, guanábana, higo, papaya, aguacate, mango dulce y su valor agregado, la producción en campo de la uchuva. que les da una amplia experiencia y también permite obtener mejoras y conocer un poco más del mercado (Comercializadoras siembra, 2019).

Con el trayecto del tiempo su reconocimiento en el mercado ha mejorado, han contado con la oportunidad de conocer potenciales clientes gracias a la venta nacional y sobre todo gracias a la incorporación de una nueva visión renovada que encaja en el mercado y un oportuno refuerzo en el manejo del idioma que permitió a la empresa mejorar sus debilidades.

Para la empresa ha sido muy importante estar de la mano con entes gubernamentales que brindan apoyo a las empresas como: Procolombia, que se encarga de realizar eventos de gran relevancia como lo son las macro ruedas en las cuales se brinda la oportunidad de tener contacto directo con los clientes o sus representantes y también permite entender sus gustos y necesidades, estos acercamientos permiten entender que las condiciones en estos mercados son claras, que a los nuevos clientes les gusta la variedad y sobre todo la puntualidad, agregando mayor formalidad a sus procesos y garantizando un mayor número de clientes.

En consecuencia, a lo anterior Canadá se ha venido convirtiendo en un destino potencial que ha facilitado el ingreso de la empresa a mercados internacionales siendo hoy en día uno de sus aliados más importantes.

Siembra se ha convertido en una empresa sólida, estructurada e influyente en el sector, esto en gran medida gracias a la oportunidad con la cual contó en los meses en los que el mundo se encontraba paralizado por la pandemia de covid-19, la empresa tuvo un incremento muy grande en ventas, logrando ser los únicos que llegaban en esa temporada a la ciudad de Vancouver, lo que les permitió ser más fuertes en el mercado de Canadá.

Cabe destacar que Siembra no solo se dedica a la producción, sino que es una empresa que maneja adicionalmente algunos servicios especializados de gran ayuda para empresas en procesos de apertura manejando la figura de cultivos en asociación, para ello realizan alianzas con productores donde brindan sus servicios de asistencia técnica, insumos y orientación, la finalidad de esta función es no solo ampliar sus ingresos si no ser parte del proceso de empresas que inician y que requieren apoyo.

Por otra parte, también cuentan con una planta empacadora con las condiciones necesarias para prestar el servicio a otras empresas y sacar el máximo provecho a su planta, esto se logra mediante la adecuación oportuna y el buen manejo de sus procesos, reconocidos por el ICA, el cual es el encargado de recomendar la compañía para cumplir con esta función.

La empresa tiene como misión producir y comercializar productos con integridad, honestidad, ética y confiabilidad, esperar superar las expectativas de sus clientes suministrando los mejores productos del sector frutícola, frescos y procesados; proporcionan un ambiente de crecimiento personal y profesional para sus colaboradores.

Se plantean como visión consolidarse en el mercado internacional al proyectar el desarrollo agrícola del país, entregando una amplia gama de frutos frescos, cosechados, clasificados y empacados bajo los más altos estándares de calidad (Flautero, 2022).

GRAFICO 2 - LÍNEA DEL TIEMPO “COMERCIALIZADORA SIEMBRA”

En su trayectoria comercializadora siembra ha pasado por diferentes situaciones, que son de resaltar y que demuestran la esencia de la empresa. Mediante la siguiente línea de tiempo se puede evidenciar la evolución a través de los años.

Comercializadora Siembra es una Empresa familiar que surge de la necesidad de darle valor agregado a los productos nacionales que ya se venían comercializando. La base sólida por la cual se materializó la idea era la experiencia con la que contaban dos de los hermanos fundadores: Leonardo y Alexander en la parte logística y de producción, y la de Mónica en cuanto al manejo de Comercio Exterior de exportadoras.

Los tres pilares fundamentales para dar valor agregado a la empresa fueron: el conocimiento de productores específicos de gran importancia, estudio de zonas específicas del país y un conocimiento adecuado del manejo de la logística. Siempre enfocados con un objetivo internacional.

Se da fin al enfoque como productores y se pasa a hacer la comercialización directa, en junio de 2013 se da formalidad a la empresa como comercializadora. Todo con recursos propios y sin recibir ayuda de algún ente

económico. Fueron varios años comercializando fruta a nivel nacional, se producía la uchuva en Pacho Cundinamarca, se despachaba y se procesaba en el lugar de residencia y de ahí se llevaba a diferentes puntos como supermercados.

Ya se contaba con conexión con productores registrados ante el ICA que es lo principal para poder sacar un producto. Para 2015 se solicita al Instituto colombiano agropecuario el registro de exportadores, desde 2015 comercializadora Siembra está sacando productos hacia el exterior dentro de la línea de los productos exóticos, con el apoyo de Procolombia que otorgó acceso a las macro ruedas que hacen anualmente donde se pudo tener un acercamiento directo con el cliente o con el representante comercial y poder empezar a exportar.

Anteriormente su sede se encontraba ubicada en la ciudad de Bogotá, y fue trasladada al municipio de Tabio Cundinamarca, gracias al soporte estable que obtuvieron, en esta nueva ubicación la comercializadora se permitió contar con un espacio más adecuado y que permitía mejorar sus procesos para brindar un servicio más especializado.

La empresa inició sus procesos de exportación abriéndose paso en el mercado más adecuado del momento el cual fue Canadá, este país fue el indicado para realizar sus primeros pasos como exportadores gracias a sus flexibles normas en cuanto al ingreso de importaciones al mercado nacional, lo cual

representaba una oportunidad por lo asequible y permisivo que era en el proceso de papeleo y permisos requeridos.

En el momento adecuado incursionó de Federico, hijo de uno de los propietarios, el cual contaba con un manejo perfecto de un segundo idioma (inglés) y esto dio oportunidad a establecer muchos canales de comercialización y una comunicación más asertiva y eficaz, mientras aportaba una visión más amplia al comercio internacional.

A lo largo de su trayectoria Siembra ha estado en diversas ciudades y países como: Londres, en Dubái, singapur, Hong Kong, Alemania, Madrid y Rusia.

Acceder a la banca fue difícil, precisamente porque no se contaba con soporte financiero anterior, fue en 2021 hasta que los bancos no vieron movimiento que ofrecieron productos, tarjetas de crédito o créditos.

En épocas de pandemia, Siembra logró consolidarse en el mercado canadiense, con un incremento en venta, siendo una de las pocas empresas que estaba llegando con frutas a destino durante los meses más duros. A pesar de que, para la mayoría de las empresas, los meses de pandemia representaron un punto de quiebre, Siembra contó con la oportunidad de contar con un transporte seguro que le permitió continuar llevando sus productos fuera del país.

Dentro de los servicios que Siembra ofrece se pueden encontrar con una infraestructura debidamente adecuada para el empaque y maquila de varios productos, este servicio se les presta a otras empresas, lo que cual amplia el catálogo ofrecido por la empresa.

La empresa vio la necesidad de crear un acopio en Santa Marta debido a la demanda que presentaban de mango, en esta ciudad la empresa posee un cultivo que cuenta con los permisos aptos para producir producto de exportación el cual es trasladado a Bogotá para su debido proceso.

Dentro de los beneficios obtenidos de Procolombia, a inicios de 2022 tuvieron la oportunidad de contar con asistencia en una importante macro rueda en Dubái

FUENTE: Elaboración propia, basada en “Entrevista”

CAPITULO 2.

MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN UPPSALA

Comercio internacional

El comercio internacional se conoce como la compraventa de bienes y servicios entre diferentes países, es aquí donde se debe especificar la gran diferencia entre exportación e importación, siempre que se lleve a cabo un proceso de compraventa entre países se presenta una importación y exportación al mismo tiempo, el país que está vendiendo su producto o servicio está realizando el proceso de exportación, mientras el país que está comprando o entrando un producto o servicio a su país está importando. El comercio internacional existe porque los países cuentan con recursos diferentes, es decir algunos países son capaces de producir algunos bienes de mejor calidad o en otras ocasiones a menor costo y lo que hacen es especializarse en lo que mejor producen y luego los venden a otros países y viceversa, aquellas cosas que producen de menor calidad o a mayor costo no los producen sino por el contrario deciden comprarlos de otros países, y principalmente esto se deben a que existen diferencias en cuanto a clima, diferencias en los factores productivos, en tecnología y capital humano, hasta diferencias en gustos. (Maria Alejandra Bonilla Bernal, 2020)

Las diferencias de clima en muchas ocasiones son muy importantes para producir determinados bienes, por ejemplo: el clima tropical como el que tiene Colombia es muy importante para producir café, pero un clima con mayor intensidad del Sol o el hecho de tener muchas playas como por ejemplo España es muy importante

para el turismo de playa, es esta una de las razones principales para que Colombia sea uno de los principales vendedores del mundo de café y España uno de los principales receptores de turistas de playa del mundo.

En cuanto factores productivos; hay algunos países que tienen abundancia en algún factor productivo en concreto, por lo tanto van a poder producir mucho de algún determinado bien: un ejemplo es Brasil que encontramos que es uno de los países del mundo que tiene mayor cantidad de bosques (Bolonia, 2016), por eso es de los principales vendedores de madera, o Arabia que cuenta con bastantes yacimientos de petróleo y es de los principales vendedores de petróleo, sin embargo no todas las diferencias se deben a los recursos naturales, pues el trabajo o el capital también son otros factores productivos, por ejemplo: China es uno de los principales países que tiene mayor cantidad de trabajadores porque hay alrededor de 1500 millones de habitantes y se especializan en aquellos productos que necesitan mucha mano de obra como la producción textil.

En cuanto al capital, se encuentra a Alemania como una potente industria a la hora de producir automóviles y por eso es uno de los países del mundo que vende mayor cantidad de autos, existen países con mayor desarrollo tecnológico como Estados Unidos y tienen las mejores empresas tecnológicas del mundo como Google. También puede haber comercio internacional entre países por los gustos, porque aunque un país se dedique a la producción por ejemplo de un tipo de alimento puede que le llame más la atención el mismo alimento pero de otro país, aunque todos los países tuvieran los mismos factores productivos o tecnología podemos querer comprar productos de diferentes países, o también por la posibilidad de ampliar mercado y poder desarrollar

economías de escala, esto es el principal beneficio del comercio internacional, contar con la posibilidad de vender en diferentes países y generar un reconocimiento adecuado.

La economía internacional considera siete temas que presenta como recurrentes en el objeto de su estudio:

- **Las ganancias del comercio.**

En los casos en los que los países se venden mutuamente bienes y/o servicios, se puede evidenciar la producción casi siempre, de un beneficio mutuo. dos países pueden comercializar presentando una serie de ventajas mutuas, inclusive cuando uno de ellos presenta mayor eficiencia que el otro en la producción de todos los bienes, y el que no es tan eficiente sólo puede competir ofreciendo salarios inferiores. El comercio realiza un aporte de beneficios al permitir a los países exportar bienes en los cuales su producción se realiza con intensidad de recursos que son cuantiosos en sus países, mientras que importa aquellos bienes los cuales su producción exige una intensidad en la utilización de los recursos que se presentan como más escasos en sus países

- **Los patrones del comercio.**

los patrones del comercio internacional son una de las preocupaciones más relevantes de los economistas especializados en economía internacional. Algunas consideraciones de los patrones del comercio son fáciles de entender. Su clima y sus recursos explican fácilmente por qué Brasil exporta café y Arabia Saudí exporta petróleo. Sin embargo, la mayoría de los patrones del comercio son mucho más sencillos. A principios del siglo XIX, el economista británico (David Ricardo) dio una explicación del comercio en base a las diferencias internacionales de la productividad

del trabajo, Sin embargo, en el siglo XX se han propuesto otras. Una de las más importantes, habla de la relación entre los patrones del comercio y la relación de las dotaciones relativas de recursos de la nación como lo son: el capital, el trabajo y la tierra.

- **El proteccionismo.**

El análisis económico coste-beneficio, puede ayudar a encontrar un sentido a la política del comercio internacional, al demostrar quién obtiene mayor beneficio y quién sale más perjudicado con la mano del sector público que dictamina cuotas sobre las importaciones y auxilios a las exportaciones. Y que tan importante pueden llegar a ser los ideales de proteccionismo o y librecambismo.

- **La balanza de pagos.**

El superávit y el déficit comerciales siempre han sido dos temas contrariados, pero de igual importancia, el hecho de que la balanza de pagos debe ser tomada en el contexto de un análisis económico para poder entender qué es lo que infiere. Se presenta una gran variedad de contextos específicos: al tratar las conductas internacionales de capitales, al relacionar las transacciones internacionales con la contabilidad de la renta de la nación y también al discutir aspecto de la política monetaria internacional. Así como el proteccionismo, la balanza de pagos es un tema central

- **La determinación del tipo de cambio.**

Una de las grandes diferencias entre la economía internacional y las otras áreas de la economía es que los países cuentan con sus propias monedas, los

valores de las divisas han cambiado a lo largo del tiempo, a menudo de manera drástica. El análisis de la determinación del tipo de cambio es un concepto relativamente nuevo en la economía internacional por motivos históricos. En el siglo pasado, los tipos de cambio fueron establecidos por el Gobierno, y no determinados en el mercado.

- **La coordinación internacional de las políticas.**

Cada nación soberana tiene la libertad de escoger sus propias políticas económicas, pero las políticas económicas de un país pueden llegar a afectar también, a los demás países. Los objetivos de los países suelen ser generadores de conflictos de intereses. Incluso cuando los países tienen objetivos muy parecidos, se pueden presentar pérdidas si no se coordinan sus políticas. Un problema fundamental de la economía internacional es cómo llegar a conseguir un grado aceptable de conformidad entre el comercio

internacional y las políticas monetarias de los países, sin que el gobierno se imponga.

- **El mercado internacional de capitales.**

Conjunto de acuerdos por los que las personas hacen intercambio dinero presente por promesas de pago en el futuro. El crecimiento del comercio internacional desde la década de 1960 ha estado acompañado por el crecimiento del mercado internacional de capitales, que vincula los mercados de capitales de cada uno de los países individuales (Krugman & Obsfeld, 2006).

Un importante aporte hecho Adam Smith en su libro la riqueza de las naciones destaca una importante crítica a la intervención del mercantilismo en las bases de la estructura económica de una nación, aclama un claro rechazo a los aranceles proteccionistas y demás medidas que en su momento se presentaban como un claro obstáculo para el libre comercio, explicaba bajo su teoría que el sistema del mercantilismo realizaba una protección hacia los productores mientras los consumidores se veían afectados por la falta de opciones.

Para Smith el intercambio de personas y la división de los poderes del trabajo eran prerequisites para una producción eficiente y un destacado intercambio de bienes, en el intercambio de mercancías cuando más grande sea su mercado de bienes, mejor funcionará, plantea que el dinero al utilizarse como medio de intercambio logra reducir los costos de transacción porque es ampliamente aceptado y posee un valor duradero. Las personas entre más libertad posean para actuar respecto a la economía, más productivas y eficientes serían, por eso lo recomendado era la mínima participación del estado en la economía. Esta gran obra sirvió como inspiración para muchos representantes de la economía política clásica y neoclásica; como: David Ricardo, Mill, Pareto, Von Hayek y Friedman (Smith, 1777).

Teoría de internacionalización

La internacionalización se caracteriza por el desarrollo de actividades fronterizas, a través de la generalización de los flujos y de intercambios, (mercancías, servicios, así como también transacciones financieras y conocimientos tecnológicos, económicos y culturales). Permite el acceso a otros mercados, lo que posibilita el crecimiento económico, intensifica el proceso de intercambios de un bien entre los diferentes países del mundo, en la economía internacional se relacionan y fluye la información, personas, capitales y mercancías por lo que la internacionalización es una forma que permite generar algunos ingresos al participar en el mercado internacional, al lograr expandirse en otras áreas geográficas que pueden ser grandes oportunidades de negociación. (“¿Qué es la internacionalización?”)

Se entiende por internacionalización la estrategia de abrirse a mercados extranjeros, esta estrategia es cada vez más importante puesto que el mercado es más globalizado y esto hace que cada vez haya mayor interdependencia, esta interdependencia se puede ver por ejemplo en los supermercados de todas partes del mundo, además en casi todos lados se ven las mismas películas, se come lo mismo, se escucha la misma música y esto se traduce en que cada vez las relaciones entre los países se han hecho más estrechas y las distancias se han hecho cada vez más pequeñas, esto ha sido principalmente debido a las mejoras de la tecnología, la información y la comunicación, y también a la mejora de las infraestructuras y los transportes, por lo que para poder competir muchas empresas se han visto obligadas a crecer y abrirse a mercados extranjeros.

Existen 3 maneras de internacionalizarse.

1. A través de exportaciones: es la forma más sencilla y es la primera que usa una empresa al intentar internacionalizarse, además se puede hacer de forma indirecta a través de la red de ventas de otra empresa o se puede hacer de forma directa por medios propios. (Vega Samamé, 2020)

2. A través de inversión indirecta en el exterior, si se hace de esta manera no va a crear empresa en el exterior si no que va a buscar socios locales mediante la concesión de licencias que permitan usar sus patentes o mediante la concesión de la explotación de franquicia para poder utilizar su marca. (Vega Samamé, 2020)

3. A través de inversión directa en el exterior que consiste en crear filiales o empresas propias en el país donde se internacionaliza, por lo que es la forma de inversión más arriesgada, se puede hacer por medio de la creación de una empresa compartida (joint venture) donde se va a crear una empresa junto con una empresa local de manera que la empresa local va a aportar en conocimiento sobre la zona y la empresa extranjera normalmente aporta el capital, la tecnología y el conocimiento. O también se puede hacer mediante una inversión en solitario donde las empresas pueden comprar una empresa existente y aprovechar que esa empresa ya está establecida en el país o puede crear filiales propias (Vega Samamé, 2020).

Modelo de internacionalización Uppsala.

El modelo Uppsala es un modelo gradualista que se basa en la adquisición de experiencia mientras va comprometiendo más recursos, este puede ser considerado como un instrumento para las nuevas empresas que se encuentran en procesos de vías de internacionalización ya sea tanto de bienes como de servicios, con el tiempo las empresas podrán ir adquiriendo más y mejor experiencia y conocimientos lo cual los hará ver comprometidos hasta llegar al punto de desenvolverse de forma efectiva en el mercado internacional, este modelo se compone de 4 etapas las cuales tienen el propósito de realizar un estudio del país destino, sus ámbitos sociales y culturales, entre otros factores que puedan beneficiar o afectar la llegada de la empresa al país extranjero (Vahlne, 2009).

Actividades no regulares de exportación.

Presentada como una etapa de prueba donde la empresa da sus primeros pasos para conocer y entender el mercado internacional en el que está ingresando, la empresa presenta escasez de información del mercado objetivo, es por esta razón que deciden realizar exportaciones a manera de ensayo para así afianzar sus conocimientos del mercado objetivo y dar a conocer su producto, todo con el fin de poder avanzar a la siguiente etapa.

1. EXPORTACIONES A TRAVEZ DE REPRESENTANTES

INDEPENDIENTES.

En esta etapa la empresa cuenta con mayor experiencia en el mercado, por este motivo adquieren más confianza en el mercado internacional, motivo por el cual deciden contratar un representante que actúe como agente comercializador encargado de encontrar canales de comercialización, abrir oportunidades en el extranjero y distribuir de manera adecuada los productos, de esta manera la empresa estará más comprometida en entender el mercado, tener mayor control sobre él y aumentar sus ventas al igual que sus exportaciones (Vahlne, 2009).

2. ESTABLECIMIENTO DE UNA SUCURSAL COMERCIAL EN EL PAÍS

EXTRANJERO.

En esta etapa la empresa ya conoce muy bien el mercado, tiene conocimiento de sus ventas, genera una mayor utilidad, y el beneficio del mercado es prometedor, se desenvuelve de manera exitosa, razón por la cual decide poner una sucursal en el país extranjero que actúe como punto de venta propio, esta acción puede realizarse a través de licencias o franquicias. Con el fin de obtener el conocimiento suficiente y así comenzar a presentar un reconocimiento frente a sus competidores (Vahlne, 2009).

3. ESTABLECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS EN EL PAÍS

EXTRANJERO.

En esta etapa final es donde la empresa muestra su mayor compromiso con el proceso de internacionalización ya que más allá de tener una presencia comercial propia establece también su producción en el país extranjero para ello deberá analizar todas las

ventajas que ofrece el mercado internacional. Para este punto la empresa ya es más consciente del mercado al que se enfrenta y aunque tenga presencia de sus productos, en esta nueva etapa debe enfrentarse a la fabricación de estos y todos los retos que esto conlleva (Vahlne, 2009).

A medida que se avanza en cada una de las etapas de este modelo, tanto la experiencia como el conocimiento y el compromiso van aumentando de manera gradual y significativa y es en ese momento donde el modelo comienza a tomar sentido y todo el aprendizaje a través de las etapas no queda solo en tiempo perdido.

Los autores de esta teoría brindaron también un concepto denominado “distancia psicológica” que hace referencia a que una empresa al momento de buscar un mercado al cual expandirse suele elegir uno con el cual psicológicamente se sienta más próximo. Esto quiere decir, que no existan barreras que puedan imposibilitar o dificultar la entrada a este país. Estas barreras pueden ser culturales, políticas, económicas, de idioma, entre otros (Vega Samamé, 2020).

Variables de estado

Las variables de estado se presentan dos modalidades, por un lado, tenemos el conocimiento del mercado y el compromiso con el mercado. El conocimiento del mercado representa un factor de gran importancia, es un punto de partida necesario para incrementar las oportunidades, juega un papel muy importante debido a la generación de aspectos valiosos como las alternativas, el incremento en la demanda y oferta, y algunos cambios necesarios, entre otros. A mayor conocimiento menor riesgo, lo cual genera un mayor compromiso, para esto la información obtenida debe ser bien tratada

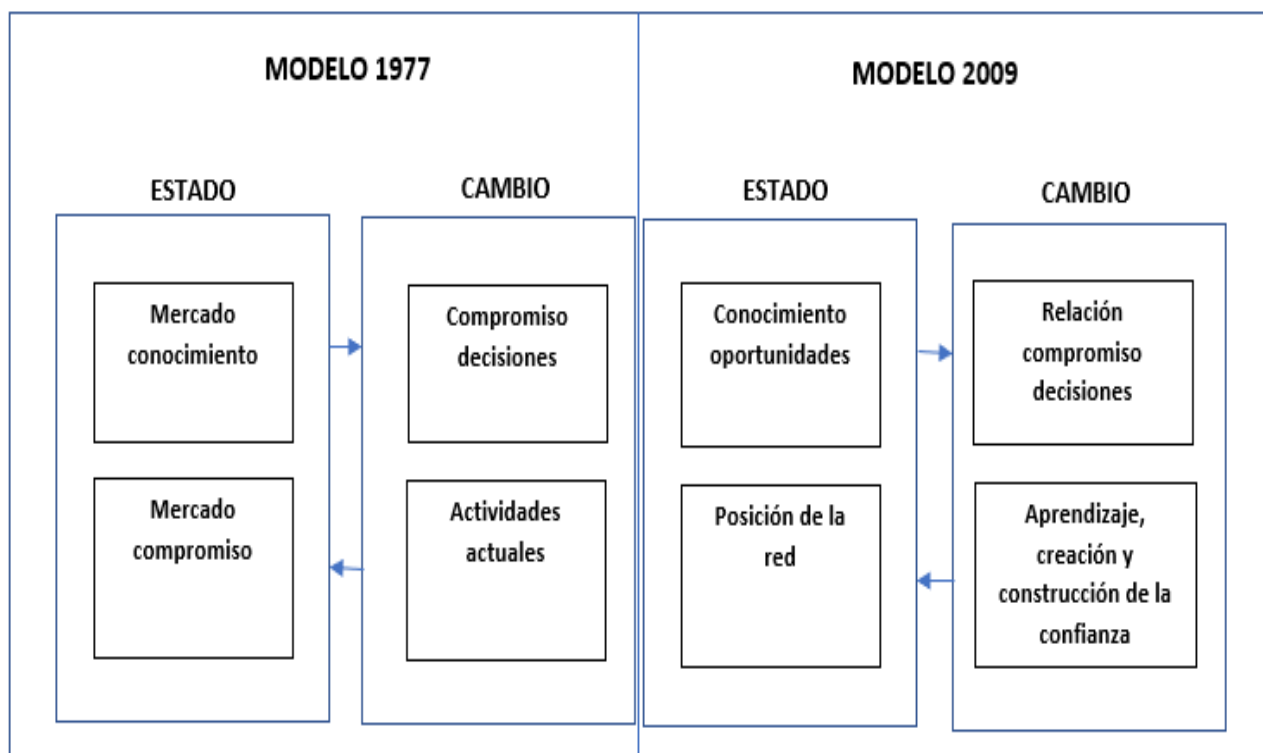
con el fin de que llegue a aclarar aspectos como: oportunidades, alternativas, canales de distribución y condiciones de pago, y otros como problemas y temas de la competencia. El compromiso con el mercado se refiere a la cantidad de recursos o valor monetario y el nivel de compromiso que requiere el trato de los recursos (Lobatón, 2004).

Variables de cambio

Al igual que en el caso anterior con las variables de estado, esta variable también presenta dos modalidades; actividades actuales y decisiones de compromiso hacia el mercado, que se refieren a situaciones repetitivas que involucran compromiso en el mercado y que al transcurrir el tiempo configurarán y darán forma al proceso tomando las decisiones adecuadas.

Gráfico 2

Condiciones De Acceso De Las Exportaciones.



FUENTE: elaboración propia, adaptado de la teoría de Johanson & Vahlne

Uno de sus grandes cambios se presentó en el 2009, momento en el cual se decide reinventar el modelo, pero esta vez sin dejar de lado la importancia que tienen las relaciones de contacto que genera la empresa al momento de la internacionalización. Las relaciones son de gran importancia debido a que facilitan la exploración de mercados y las oportunidades que pueden presentar. Los cambios realizados fueron.

1. Los autores tomaron en cuenta que las oportunidades son de gran importancia ya que actúan como afianzador del proceso de internacionalización.

2. En este punto la red de contactos que se tenga determinará el rendimiento que tenga la empresa al realizar sus operaciones.

3. El concepto de actividades actuales encerraba un concepto muy conservador que fue ampliado por aprendizaje y creación que construyeron confianza.

4. Y por último los autores entendieron que las relaciones suponían un compromiso mayor pero que así mismo traería muchos beneficios (Vahlne, 2009).

CAPITULO 3.

APLICACIÓN DEL MODELO UPPSALA EN COMERCIALIZADORA SIEMBRA Y APORTES Y BENEFICIOS COMO ESTUDIO DE CASO.

. Comercializadora Siembra, hasta el momento ha conseguido llevar a cabo con éxito las actividades esporádicas o no regulares de exportación y la exportación a través de representantes independientes, que corresponden a las dos primeras etapas del modelo, las dos etapas restantes aún no han sido realizadas por parte de la empresa ya que no han escalado hasta el punto de cumplir con los requerimientos básicos para afrontar los dos últimos niveles.

Actividades esporádicas o no regulares de exportación:

Comercializadora Siembra inició con actividades esporádicas en la ciudad de Toronto en Canadá, como cualquier empresa que da sus primeros pasos en el proceso de exportación, fue bastante difícil, no solo por el desconocimiento del mercado, también se contemplaban algunos factores de riesgo, como lo fueron: la cultura, los gustos, el clima, la ubicación geográfica. Todos estos factores en conjunto generaban miedo y

desconfianza, pero la empresa estaba dispuesta a penetrar lenta y correctamente este mercado.

Inicialmente los clientes que se encontraban ubicados allí, requerían muestras del producto ofrecido con el fin de comprobar la calidad, presentación y veracidad, en varias ocasiones se enviaron muestras sin valor comercial, aunque también muchas veces los clientes solicitaban más de dos cajas por producto y la empresa se veía en la necesidad de incurrir con los gastos de exportación de las muestras de los productos, junto con las muestras se enviaban archivos fotográficos previamente requeridos que evidenciaban lo ofertado en cuanto al producto. Este proceso tiene muchos riesgos, y el más grande al que se enfrentó la empresa era el hecho de no tener la certeza de recibir el pago pactado, para esto muchas veces la empresa lo que hacía era asegurarse buscando referencias de sus posibles clientes con agencias de carga u otras empresas del sector que tuvieran más información y mayor experiencia en el mercado. Después de dos o tres envíos exitosos, el cliente extranjero confirmaba que comercializadora siembra en realidad era una organización que cumplía estrictamente con lo requerido y sobre todo que podía cumplir con exportaciones de mayor volumen. Rara vez los clientes accedían a realizar pagos por anticipado, normalmente se realizaban cuando ya el producto se encontraba en destino o en otras ocasiones accedían a pagar un porcentaje muy bajo del total pactado mientras lo recibían y aseguraban sus óptimas condiciones personalmente. Entre otros factores no tan alentadores, la empresa carecía de mecanismos aptos que le facilitaran realmente saber la dinámica de sus posibles clientes, y era bastante difícil acceder a los que había para corroborar los datos de la compañía.

La empresa hizo todo lo que estuvo a su alcance para dar sus primeros pasos al mercado internacional, y sin saberlo iniciaban un modelo planteado muchos años atrás, esto nos deja como evidencia que el modelo Uppsala es un modelo aplicable en las empresas cotidianas que tienen intenciones de ingresar al mercado internacional y que como bien sabemos es un modelo secuencial que permite el progreso de las empresas hasta lograr sus metas.

Exportaciones a través de representantes independientes:

Para esta etapa la empresa ya contaba con cierta experiencia en el mercado extranjero y sus ventas ya eran más significativas, por dicha razón toman la decisión de contratar un intermediario que no solo aportaría en temas de negociación y búsqueda de nuevos mercados y posibles clientes sino que también entraría a afianzar algunas debilidades con las que aun contaba la empresa que en ese momento eran temas relacionados al idioma y falta de comunicación con los clientes generando una visión más amplia y fresca para la empresa.

El agente comercializador fortaleció los lazos con los clientes existentes y captó la atención de nuevos potenciales compradores, introdujo un sentido de formalidad más global e internacional y transmitió a la empresa a detalle los requerimientos y especificaciones que exigen los clientes, factor que anteriormente se veía descuidado, lo cual generó mucha más confianza en la empresa y afianzó sus debilidades, por otra parte el apoyo del representante no se vio solo a nivel de ventas, sino también en la parte del funcionamiento interno de la comercializadora, por otra parte en vista de que las ventas de la empresa estaban aumentando, hubo mejoras en los procesos internos lo que permitió que la empresa llegara a un nivel de reconocimiento nacional e

internacional, no solo por la calidad de sus productos sino también por los servicios que comenzaron a ofrecer con la ampliación de su catálogo.

Para este punto la comercializadora se había afianzado en el mercado internacional y había logrado ingresar a un mercado mucho más amplio captando posibilidades en diversos países. Y esto se debió a la vinculación del representante quien como se mencionó anteriormente trajo muchos factores positivos que la empresa no había considerado implementar por sí sola.

Generalmente las empresas con mejores posiciones económicas son quienes cuentan con acceso al mercado internacional, mientras los empresarios pequeños se ven opacados por la falta de experiencia y oportunidades para abarcar mercados de gran magnitud, es por esto por lo que cada vez modelos de apoyo con la estructura adecuada y querida son requeridos. La falta de conocimiento que se presenta como obstáculo es resulta a medida que la empresa va tomando decisiones que la inducen a conocer más del mercado, asimismo, encuentra la necesidad de aumentar sus ventas y aumentar su producción para así abarcar un mercado mucho más grande. Con el tiempo todos estos factores en conjunto generan la confianza necesaria para destacar en un mercado tan competitivo.

Beneficios. El modelo Uppsala sirve como guía en el proceso de internacionalización, principalmente porque brinda la oportunidad de expandirse a nuevos mercados y exportar de la mejor manera lo cual es beneficioso para cualquier empresa. Por medio de este modelo se facilitan algunos recursos que veían difíciles de conseguir como, por ejemplo: el incremento de ventas, la llegada a mercados más grandes y experimentados, la posibilidad de recibir apoyo financiero por parte de entidades del sector bancario, o por parte de nuevos inversores que ven en la empresa una oportunidad, lo anterior teniendo como guía el modelo.

Para este punto la confianza de la empresa ha aumentado significativamente y el riesgo ha disminuido a gran escala, hasta el punto de que la empresa aumente su capacidad productiva, esto demuestra a los empresarios que la inversión futura deberá ser mayor a la actual, esto como resultado de la aplicación y ejecución de las dos primeras etapas del modelo en la empresa.

La rigurosa aplicación de este importante modelo representa una ventaja competitiva en los procesos de internacionalización para las pequeñas y medianas empresas que surgen en un país como Colombia, para afrontar las exigencias encontradas en el mercado internacional.

El modelo Uppsala fomenta en las empresas una ideología de desarrollo de operaciones internacionales basados en pequeños pasos antes de llegar de forma directa y desinformada al mercado internacional ocasionando que su inversión no genere rendimientos. Y también genera un compromiso enfocado en el país específico al que se planea entrar con conocimiento en su mercado y sus exigencias.

Aportes. Las empresas que comienzan a incursionar en el mercado extranjero tienden a identificar y medir las oportunidades del mercado, es por eso por lo que se inclinan por mercados en los que temas como cultura, sociedad, estructura, economía entre otros factores no representan un componente muy diferente al encontrado en su propio país.

El modelo está compuesto por cuatro etapas claves con sentido gradual, con el paso de estas etapas, se va adquiriendo un mayor grado de compromiso de parte de la empresa, hasta alcanzar un nivel de conocimiento del mercado adecuado.

Es importante resaltar que la falta de experiencia tiene consecuencias importantes al momento de introducirse en un mercado, esto puede presentarse por diferentes razones, pero la principal es la falta de información, pues al encontrarse fuera del mercado objetivo suele resultar bastante difícil entender sus necesidades y como funciona, por esta razón la implementación de un representante trae consigo una visión con entendimiento de las necesidades del nuevo mercado.

A medida que la experiencia se va incrementado, la incertidumbre disminuye en mayor cuantía, lo que permite que la empresa logre un desenvolvimiento en el mercado y así logra afianzar sus niveles de confianza y con el tiempo pueda llegar a ser un fuerte competidor. Este modelo es perfecto para empresas de menor tamaño cuyos recursos son limitados.

Todo gran paso conlleva un riesgo y la aplicación de este modelo no es la excepción, como bien sabemos, ingresar a un mercado desconocido representa un riesgo enorme para cualquier empresa, pues aunque sus productos tengan fuerza y buen

posicionamiento en el mercado local o nacional, no garantiza que tendrán éxito en el exterior, pero es un buen inicio para iniciar el propósito de expansión, de igual manera esto le brinda a la empresa una experiencia que permite que no se llegue a derrumbar tan fácil en la competencia con el mercado internacional.

Parte del éxito de la aplicación de este modelo es que el empresario tenga conocimiento de los convenios y tratados internacionales con los que cuenta el país, esto podrá ser tomado como referencia a la hora de realizar la elección del país destino. En muchas oportunidades estos destinos son analizados de la manera recomendada en el modelo Uppsala, las cuales son: culturales, geográficas, económicas, sociales entre otras.

Ejecutar los pasos planteados en el modelo Uppsala aclara de manera adecuada una forma de ingresar al mundo internacional, facilita la estructura y plantea un orden con grandes posibilidades de lograrse para aquellas personas que inician su proceso.

El modelo actúa como apoyo informativo recopilando los ingredientes necesarios para realizar un proceso de exportación exitoso.

Permite al empresario apoyarse en una teoría verídica y comprobada que posiblemente en todos los casos y si se sigue al pie de la letra desemboque en un proceso exitoso

CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES.

Un emprendimiento colombiano con la organización adecuada y apoyado en un modelo correcto que cuente con una metodología veraz, puede llegar a tener todas las capacidades de llegar al exterior en la actualidad, y no solo eso sino también lograr consolidarse y mantenerse en ese país.

Aunque el modelo de internacionalización Uppsala cuenta con una estructura y un contenido de gran utilidad para las empresas emergentes, se ve sesgado su desarrollo al no culminar todas sus etapas, lo anterior referente a las empresas que se apoyan en este modelo. Por esta misma razón el modelo debe ser tomado como imagen para iniciar el proceso e intentar soportar la mayor cantidad de etapas posibles o puede haber casos en los que el modelo necesite algunos ajustes dependiendo las necesidades de la empresa.

Grandes empresas del sector frutícola como Comercializadora Siembra sin saberlo cuentan con todas las condiciones que propone el modelo, pero no dan buen manejo de ello, es por esto por lo que la internacionalización es valiosa para poder dar fruto a las ideas y visiones con las que ingresa una empresa al mercado internacional.

ANEXOS

ENTREVISTA: EMPRESA "SIEMBRA" (Flautero, 2022).

¿Qué es Siembra?

¿Son muy diferentes los precios comparando el transporte marítimo y aéreo?

Es más que todo que uno paga, un incremento en el precio del flete aéreo pero el producto llega primero, más fresco y más rápido porque en el caso de Santa Marta lo ponemos a las 11:00 h de la noche en el aeropuerto y a las 3:00 h de la mañana ya está aquí en Bogotá lo que nos da el chance de procesarlo al día siguiente, ese mismo día que llega se embarca, si vamos para Canadá para Toronto es un día, si vamos para Vancouver son dos días y para Dubái son cuatro días, si vamos para Rusia pueden llegar a ser hasta 8 días pero depende mucho del cliente y como lo requieran porque hay clientes que están en Rusia pero no tienen tanta demora por las conexiones, en este caso el cliente llega hasta cierto punto hasta Ámsterdam y de ahí lo pone en camiones refrigerados hasta hacer la conexión al punto de destino final entonces eso sí lleva un trayecto de 8 y 10 días.

¿Y ustedes hacen una negociación para que ellos incurran con estos gastos o ustedes lo ponen en el aeropuerto?

Nosotros ponemos en el aeropuerto destino.

¿Cómo fueron sus inicios?

Llevaba años trabajando en una transportadora y tenía todo el conocimiento de la logística que se requería, trabajé toda la parte del campo y planta empacadora entonces eso me permitió tener acceso a todos los parámetros que se necesitaban para llegar con una fruta a destino y dije “no pues aquí está el negocio” como mi hermano conocía varios productores se conocía varias zonas del país e incursionó mi hermano mayor que tenía conocimiento de la logística entonces como que se dieron las tres cosas para que ya dijéramos “no aquí podemos ir más allá” y el interés de darle un valor agregado al producto, arrancamos digamos que con ese objetivo internacional pero pues obviamente en el camino hubo varios tropiezos y fueron varios años comercializando fruta a nivel nacional la producíamos en Pacho Cundinamarca que era la uchuva, la despachamos la procesamos en nuestro lugar de residencia y de ahí la llevamos a diferentes supermercados pero ya llega un punto en el que dijimos: “no aquí tenemos que hacer algo que nos permita evolucionar” y cuando yo retorne al país que estuve por fuera ya teniendo el soporte, se hizo todo lo necesario para tener la planta acá. ya teníamos conexión con productores registrados ante el ICA que es lo principal para poder sacar un producto del país y dije bueno pues ya tenemos todo hagámosle, solicitamos el registro exportador, montamos la planta empacadora y así empezamos con las exportaciones, es una transición brusca porque pues obviamente hay que cumplir con ciertos parámetros y uno acostumbra a manejarlo de la manera más tradicional en el mercado nacional eso fue una etapa dura pero digamos que se logró superar, al principio no nos movíamos tanto, cuando ya éramos exportadores fue difícil, los primeros años porque no teníamos una conexión cierta con los clientes y la parte del manejo del idioma pues era difícil porque a pesar de que entre comillas lo manejábamos

se requería un nivel mucho más alto de la persona que tuviera esa conexión con los clientes y después de eso pues ya incursionó mi hijo y él sí afortunadamente tiene un manejo perfecto del idioma y pudo establecer muchos canales de comercialización

¿Y cómo fue conseguir clientes?

Es ir como mucho de la mano con los entes gubernamentales que apoyan las exportaciones, para nosotros fue importante estar de la mano con Procolombia porque ellos nos dieron acceso a las macro ruedas que hacen anualmente y ahí fue donde realmente pudimos nosotros tener un acercamiento directo con el cliente o con el representante comercial y poder empezar a exportar.

¿Qué es lo que más buscan los clientes en cuanto a calidad y sabor?

Variedad, cumplimiento y precios obviamente porque pues uno puede decirle a un cliente listo yo voy a tener un contenedor como para engancharlo pero pues nada es cierto en el sector de nosotros hay que ser muy realistas y uno se va por la parte aérea o por la marítima pero combinar ambas tiene que ser a gran escala para que quede realmente bien, nosotros somos fuertes en la parte aérea, marítima lo hemos hecho pero no es nuestro fuerte y pues obviamente el cliente pide inicialmente muestras, va viendo la calidad las presentaciones, todos los archivos fotográficos que uno le puedan enviar y ahí va haciendo pruebas, ya cuando ve que el producto en dos o tres ocasiones llega bien aumenta el volumen, en algunas ocasiones se envía como muestra sin valor comercial pero cuando se piden más de dos cajas por producto ya se considera exportación, es un riesgo muy grande porque en el sistema es más como indagar con otras empresas o con las agencias de carga del comportamiento de sus clientes, no hay

certeza de que uno le envíe el producto al cliente y realmente sea efectivo con los pagos por ejemplo si porque muy rara vez los clientes le depositan a uno anticipado o la carga completa casi siempre es cuando llega a destino precisamente para que ellos evalúen no yo porque le voy a pagar a usted, obviamente uno le pregunta a las otras transportadoras cuando se tiene ese nivel de confianza o con las agencias y ellos también se encargan de decirle si este cliente es bueno ha tenido problemas con otras compañías es cuestión de tiempo de indagar y tener confianza hay como hay buenos también hay malos, nosotros hemos tenido experiencia con gente que se supone que es cómo se dice tiene buen nombre y que se supone que como están en países desarrollados, pero son los peores en el caso de Londres tenemos un problema grande con el cliente que no quiere pagar y pues acceder nosotros a un recurso jurídico en otro país es costosísimo, inicialmente tratar de conciliar con los clientes y pues en este caso no se pudo y ya tocó ir con abogado, una compañía que nos recomendaron está llevando el proceso, es como un riesgo ahí latente que no sé, no hay un mecanismo que le facilite a uno realmente saber la dinámica de sus posibles clientes y los que hay están bastante difícil acceder a esos mecanismos para corroborar los datos de las otras compañías.

¿Y cuando empezaron a exportar como compartían, cómo compran los espacios?

Se compra por estibas depende de la figura cuando uno envía poquito le pide la aerolínea necesito espacio, para Canadá es la que más utilizamos nosotros vamos a enviar 3 estibas hacia Toronto cada estiba con 375 kg y se compra es por kilos y por número de destinos pues en ese caso no compras por volumen, compras por kilos y cada kilo tiene valor según la aerolínea y la agencia que lo tramite o también a gran escala

existe otra figura que se llama posición, que le dan un espacio en el avión donde solo caben seis estibas y tiene que ir con un peso mínimo de 3800 kg entre peso bruto y peso neto, esa es otra de las figuras que hay, hay otra que es la que manejamos por DHL que es por contenedor y entonces nos dan un contenedor que es de los que están usando en los hospitales para traer las vacunas en este momento y nosotros tenemos que rellenar 5 pallets y con un peso mínimo de 1200 kg, es difícil porque la forma del contenedor pues no nos da para mandar pallets altos sino toca con escaleras y toca hacer maromas para poder tratar de meter el mayor peso posible.

¿Cuál fue el primer país al que decidieron entrar?

Fue Canadá porque tiene el plus, todavía en este momento de que no exige certificado fitosanitario que es la inspección que le hace el Instituto colombiano agropecuario a los productos para validar que no vayan plagas ni enfermedades, entonces eso como que le da un margen más amplio de procesar la fruta además en sus inicios no era tan exigente en calidad digamos que era como en Toronto específicamente como el Corabastos para nosotros obviamente más moderna y todo pero permitía el acceso de muchos productos sin restricción, ya eso ha cambiado mucho y actualmente aunque seguimos fuertes en Canadá los parámetros de calidad han cambiado muchísimo porque se inundó el país de fruta que no cumplía con parámetros, iban y compraban cualquier cosa y la enviaban, en ese momento no fue tan fácil pero fue una puerta para nosotros cuando empezamos. Nosotros estamos en Canadá, dentro de Canadá en Toronto, en Vancouver en Montreal, estamos en Dubái en Abu Dabi, en Londres, en Singapur, en Hong Kong, alguna vez llegamos a Rusia y estuvimos también en Alemania y Madrid, son como a los que hemos llegado, no volvimos a Alemania

porque es un país bastante exigente en términos documentales son países que requieren tener certificaciones de calidad tanto en campo como en planta y aunque haya exceso de productos y en esas especificaciones corre un riesgo muy grande de que las inspecciones en destino den algo no bueno y puede ser una demanda bastante grande para el importador y para exportar en cuanto a temas de residualidad, que toman una muestra de mi mango si resulta que ese mango salió con un órgano fosforado no permitido en destino eso equivale a una demanda en términos de costos muy alta y los números no eran para nada interesantes entonces es mejor dejar eso así, esos mercados que conllevan tanto riesgo si uno no cumple los parámetros y acceder a otros en los que uno puede estar mejor

¿Cómo es emprender, cómo es ese proceso de pasar a lo formal?

Es un proceso bastante brusco pues inicialmente digamos que uno registrarse ante la Cámara de Comercio es muy fácil, tener un nombre, unos estatutos, los estatutos uno los encuentro por internet, adaptarnos a lo que uno quiera de su negocio, ahí viene el proceso de RUT, de la DIAN y empezar a tener claridad de que ya no es llevar un cuaderno con apuntes sino empezar a pasar información a los entes, empezar a tener claridad de cómo se están los procesos los costos todo eso es un proceso bastante difícil cuando uno no tiene la experiencia o el conocimiento, pues aquí éramos todos empíricos aunque podíamos tener todo el conocimiento del mercado, de la logística y de los productos, hacía falta toda la parte tributaria, la parte legal y eso nos dio bastante duro nos sigue dando duro y nos llevó al punto de casi que cerrar, es bastante extremo pasar de la informalidad a la formalidad y digamos que el Gobierno hace mucha publicidad en torno a eso, sí las microempresas las pymes pero realmente no hay un apoyo claro si

formalizas y empiezas a pagarle al Gobierno, nosotros entramos a las exportaciones con las uñas por desconocimiento, en su momento pues la Cámara de Comercio no nos dio información detallada de que podíamos acceder ya fue cuando empezamos a estar ahí de la mano con Procolombia cuando nos dimos cuenta de que teníamos acceso a muchos recursos pero para eso pasó bastante tiempo. Es como no emprender a la carrera, sino poner un poquito de freno y validar que uno tenga los mecanismos para llevarlo todo en orden porque se puede crecer muchísimo en este medio pero hay que crecer en orden porque si pasa lo mismo que nos pasa a nosotros que crecimos en desorden puede costar mucho financieramente y esos son los casos de otras tantas empresas que incursionan en el mercado y les va bien y empiezan a crecer y cuando se dan cuenta del error empiezan a cerrar y cambiar de actividad.

En cuanto al tema económico ¿fue difícil empezar, es difícil económicamente o ustedes tuvieron ayudas de bancos?

No, todo fue con recursos propios y acceder a la banca fue difícil precisamente porque no teníamos soporte financiero anterior, hasta que los bancos no vieron que estábamos moviéndonos no nos dieron ni nos ofrecieron productos, tarjetas de crédito o créditos. fue algo muy reciente a pesar de que pues somos una empresa joven todavía hasta el año pasado realmente pudimos acceder al sector financiero a productos, teníamos la cuenta e iniciamos con un crédito de finagro pequeñito y a la fecha tampoco es que tengamos un cupo de crédito tanto para el volumen de ventas.

¿Pero, porqué se niegan los bancos?

Porque es un sector de alto riesgo precisamente porque por los clientes en el exterior no tienen la certeza de que realmente esa plata va a llegar entonces uno en algún momento puede estar incurriendo por no tener capital necesario con las obligaciones aquí uno depende mucho de que ingrese la plata para poder cambiar y pagar sus deudas.

¿Cuál es el logro más grande que han tenido?

Poder superar la pandemia con un incremento gigante en ventas, podernos consolidar en un país como Canadá en Vancouver, digamos que llegamos a ser como la única empresa que estaba llegando con frutas a destino durante los meses más duros de Colombia, allá en Vancouver casi que la única caja que llegaba era la de Siembra, eso nos consolidó muchísimo en el mercado, nosotros crecimos muchísimo pandemia, nos encerraron y nosotros pudimos seguir manejando todo porque pues obviamente teníamos permiso como sector de alimentos, teníamos permiso para salir, la producción no paró obviamente se subieron los costos de transporte y los retrasos porque cerraban, bueno etcétera pero tuvimos un aliado en la agencia de carga con DHL, ellos no pararon y nosotros teníamos como el cupo ya fijo, el hecho de haber tenido ese cupo fijo nos permitió mandar todas las semanas productos quedamos incluso cortos porque nos pedían y no había vuelos pero del resto pudimos tener la fruta y el personal, pudimos seguir trabajando que fue muy importante para mantener la compañía que la gente pudiera seguir trabajando y nos consolidamos muchísimas allá en destino, los precios no fueron altos a pesar de la coyuntura en países destino no nos dieron ese plus, sí obviamente se incrementaron un poco pero no todo lo que uno hubiera querido.

¿Y en ese momento en cuanto al transporte no corrieron riesgos?

No, digamos que en el sector aéreo pues no hay tantos inconvenientes de pronto que en alguno de los puntos por temas de la misma pandemia hicieran cierre de aeropuertos y se quedaron la carga y ese era el mayor de los riesgos.

¿En cuanto a trabajadores desde el principio hasta hoy cómo ha sido el incremento del personal?

Ahora va a ser temporada de mangos pueden estar aquí en la compañía por lo menos 30 en la parte operativa y en la administrativa ya hay un grupo de 5 o 6 personas antes la manejábamos 1 o 2.

¿Y cómo se pasa de uno hacerlo todo a empezar a distribuir?

Pues es difícil porque uno está acostumbrado a que no voy a hacer esta carta, voy a hablar con fulanito, todo digamos que lo manejaba yo como muy cerrada, ya empezar a delegar funciones, pues será que si lo hace, pero contribuyó mucho el tema de que llegara Federico porque él no mami si tenemos que si vamos a crecer tenemos que empezar a delegar abrimos más a tener más gente preparada sí y eso me ayudó un poco a soltarme sin embargo pues todavía yo estoy aquí pendiente de todo lo que se hace, es difícil soltar las cosas así nomás y tenemos ya una persona para cada departamento, para el departamento comercial, para logístico para todos tenemos como alguien ahí ya a la cabeza.

¿Y en algún momento necesitaba como la asesoría de alguien externo que les diga qué hacer internamente?

Pues hasta la fecha digamos que no pero sí lo estamos buscando porque el crecimiento conlleva muchas cosas y muchos conocimientos y digamos que ya en

términos gerenciales se puede estar quedando uno corto para la proyección que puede tener la empresa entonces de pronto alguien con una visión de negocio más grande podría ser, que uno como accionista se relaje, aunque la empresa ha crecido tanto no ha llegado a ese nivel. esto es un trabajo extenuante, allá en Santa Marta desde las 6 de la mañana a 11:00 h de la noche cuando estamos en temporada aquí también lo mismo, aquí hemos llegado a salir 12:00 h de la noche y al otro día a las 5:00 h de la mañana, los compromisos financieros lo ahogan a uno, yo en varias ocasiones le he dicho a Fede ya no quiero más ya no quiero más esto es muy chévere es mi vida nos ha dado a comer a todos, pero es supremamente desgastante, uno se sueña con todo lo de acá. A nivel general no se ha querido abrir las puertas a otra personas, a nadie que venga de pronto a meter la cucharada donde no corresponde, pero el otro socio puede vender sus acciones entonces ya entraría uno a mirar si se las vende a alguien que realmente sea interesante y que pueda hacer evolucionar un poco más la compañía o si van a quedar en manos solo mías, aquí hay mucho por hacer en la empresa pero pues hay que evaluar el riesgo beneficio realmente de esos procesos y pues obviamente si llega alguien aquí que me diga bueno que lo voy a cubrir su cartera para que dejen pagar tantos intereses al Banco vamos amortizando aquí con las ventas pues... pero pues no nos hemos abierto a esa alternativa.

¿Cómo ha sido tomado su papel como mujer al mando de la empresa?

En términos generales pues duro porque no, usted cómo va a poder, su casa su familia su marido, pero es como yo tengo aquí las riendas de esto, no voy a poder que tengo todo el conocimiento, la capacidad, la habilidad y si se puede y ante otras compañías pues la percepción de que una mujer ahí caradura que maneja la vaina es

chévere y otras empresas exportadoras tienen la misma figura no soy yo la única en el sector como cabeza si no hay como dos o tres más en cabeza de mujeres. pues digamos que ha habido ocasiones en las que no es la misma recepción ante la presencia mía que ante la presencia de mi hermano porque sobre todo en términos comerciales con los productores cuando uno llega a una relación comercial con un producto como mujer es bastante difícil pero llega mi hermano y se entiende más y como que es más fuerte la condición y surgen las cosas pero conmigo es a otro nivel y como que lo van desechando por eso la contraparte sirve ahí para hacer las negociaciones en términos de negociaciones es mejor la figura masculina.

¿Cómo es el tema de pago de facturas

Eso es duro, durísimo porque aquí hay clientes que pagan a 45 - 60 días, la agencia de carga nos da un plazo máximo de 30 días y los productores están acostumbrados a 15 máximo 30 a veces hasta 10, arrendamiento mensual nóminas quincenales entonces ahí empieza uno como a clavarse uno mismo el cuchillo porque empieza a sacar recursos propios para cubrir esos huecos esperando que llegue el dinero, mentiras porque empieza a llegar el dinero y se va gastando en otros asuntos y nunca pueden recuperarlo como fue invertido, es una muy mala estrategia, si el negocio mismo no se mueve con los recursos de las ventas no es bueno meter los otros ingresos, cuando éramos pequeños más pequeños digamos que no había tanto inconveniente porque el tema de facturación era manejable, si las compras aquí a los productores los insumos sí digamos que no había necesidad de endeudarse y podía uno con los recursos que iban ingresando empezar a pagar y tener los tiempos porque pues eran 1 o 2 exportaciones en la semana pero ya a nivel macro se hace mucho más difícil porque el

nivel de consumo es mayor, el nivel de personal, de infraestructura que tenemos actualmente esperar a los pagos es bastante difícil empieza uno a quedar mal con los productores sobre todo y a crear una brecha de que a esta empresa no paga lo voy a vender pero no es porque uno lo quiera sino porque uno no tiene la plata para poderlo pagar, ellos no entienden que hay clientes que pagan unos 60 días, la percepción del agro es que uno se está llenando de plata y que uno les paga muy poquito pero son muy pocos a la fecha los que realmente entienden cuál es el trayecto que hay desde que uno recoge la fruta del campo hasta que la tiene en el aeropuerto y los costos que se implica y que no somos realmente nosotros los que nos quedamos con esa franja de dinero gruesa sino los que venden en destino los intermediarios porque aquí puede uno decir me gane 2000 pesos en una caja, allá pueden decir me gané 3 y cuatro dólares por kilo y uno queda aquí con todo el riesgo que si la carga sufre uno es el responsable no los clientes y esa es como la brecha.

Y ¿que hay en Santa Marta?

Mango, solo mango, allá tenemos un predio que se llama seccional Magdalena, arrendado que tiene mango tenemos un centro de acopio, digamos que esa parte también creció muchísimo, el tema del mango que nos obligó a tener haya una cabeza,

¿Y en cuanto a proveedores?

Por ejemplo, ahorita el tema de la Granadilla está súper complicado y los productores o proveedores se van al mejor postor así llevan un tiempo con nosotros y hay incumplimiento claro, en los últimos pedidos nos hemos ido super incompletos en Granadilla a veces en pitaya, el tema del mango que también está difícil se va acercando

la temporada nos piden 200 cajas y mandamos 60 no es tan fácil. Por la crisis de los contenedores el tema de insumos subió altísimo por ejemplo ahorita están subiendo por el cartón, las cartulinas las impresiones todo eso está extremadamente costoso y lo están entregando a 90 - 120 días que para nosotros es inviable porque no el movimiento es diario y se queda uno sin inventario como saca. el tema de los contenedores digamos que afecta esa parte de los insumos que necesitan los terceros para fabricar los productos que nosotros consumimos pero como nosotros vamos vía aérea no nos ha tocado mucho pero el riesgo es que se colapse tanto el sector que quieran sacar todo vía aérea y ahí sí va a haber problemas porque empieza a restringir los cupos entonces le doy este pero ya no le doy los otros dos porque tengo que darle a todo el mundo eso sí es un riesgo que está sobre advertido por parte de las aerolíneas pero digamos que uno espera que se solucione, si llegara a pasar difícil porque se queda uno con producto por ejemplo ahorita nosotros estamos entrando en temporada de mango y eso es diario y si nos dicen no es que no lo puedo embarcar todos los días es producto que se va al nacional pero el producto que ya por el compromiso toca pagar como si fuera exportación que sí nos ha pasado y aquí se colapsa la bodega porque hay toneladas de mango y no hay como sacarlo entonces toca pasarlo de \$5000 el kilo a 800 que llega o menos al nacional.

¿Y cambian mucho los cultivos cuando son nacionales y exportación?

Sí claro porque el porcentaje que se saca de fruta es diferente si vas al mercado nacional pues no le pones atención a nada de los criterios técnicos pero ya cuando uno empieza a tener asistencia técnica, transferencia de tecnología pues ya ve uno volúmenes mejores de pasar del 10% de exportación a un 70 - 80% y ahí también la

gente se da cuenta del beneficio que trae manejar los cultivos bien y si tenemos varias cosas porque nosotros trabajamos con productores pequeñitos de 30 a 40 pollitos sí a los que les hemos proporcionado asistencia técnica y se han dado cuenta del cambio eran literalmente productores que mandaban todas nacional y ahorita ya sacan 50 - 60 de exportación ya no sacan la canastilla 5000 si no se la recogemos nosotros y la clasificamos, tenemos un ingeniero agrónomo en Santa Marta que los visita una vez al mes, les da la recomendación les asesora cómo aplicar las técnicas de cosecha de postcosecha.

¿En cuanto a la marca el nombre de la empresa cuáles son como el impacto?

Digamos que Siembra es una empresa reconocida en el sector y pues se siente uno grande viendo sus cajas, pero hay que evolucionar ya actualmente tenemos 3 referencias de caja, una que es siembra la original la verde tenemos la azul que es una marca diferente Ágora que pertenece a siembra y tenemos una que es exclusiva para nuestros clientes en Vancouver que va los datos del importador. En el marketing digital pues ahí vamos, tenemos página web, estamos en Instagram en Facebook pero son recursos que toca ir nutriendo poco a poco porque también conllevan un gasto un presupuesto, la página está activa en este momento tiene un buen contenido pero para llegar a procesos más altos de comercialización como tener el carrito de compras online requiere mejoras y mejoras en las que estamos trabajando hace poco estuvimos en un proyecto con Procolombia y nos otorgaron el 70% para la actualización de la página, entonces estamos ahí como haciéndole los cambios, también toca explorar porque entiendo que la Cámara de Comercio tiene también muchos proyectos. si nosotros vamos a ver el cambio del 2020 al 2021 pues es astronómico y ahí puede decir bueno

pues yo vendí 3 veces más de lo que en términos de crecimiento empresarial, en este momento aplicamos a un programa que se llama fábrica de internacionalización también de la mano de Procolombia con la Universidad de los Andes y pasamos todos los proyectos dentro de no sé cuántas empresas y estamos en la etapa del pago seguro algo así y para empezar ya con temas académicos y profesional que va por el orden como de los 30 millones de pesos de los cuales Procolombia le devuelve a uno como el 80 esto es como un paquete de cosas que requiere la empresa aclarar para poder surgir en otros mercados está la parte de marketing digital de logística no sé qué cosas es un paquete bien completo que ni siquiera yo tengo muy claro que está manejando la otra persona que nos acompañaba. En Dubái es una macro rueda de Procolombia y pues llegamos a todo haciendo todo el proceso con Procolombia y allá se tuvo la oportunidad de establecer contacto directo con clientes de nosotros allá en Dubái ahorita estaba en Abu Dabi abriendo puertas, esto es difícil porque que son muy tramposos por ejemplo en el término de las reclamaciones llega una caja afectada y ellos dicen que fue toda la carga, no hay como una persona que este allá verificando porque si eso es muy común que cambió de color una Granadilla y le quieren reclamar a 50 60% de la caja, el objetivo más allá es poder establecer una sucursal de la empresa en otro país lo habíamos pensado inicialmente en Canadá pero es un lugar ya muy competido y Federico vio allá en Dubái una oportunidad y está explorando si realmente vale la pena dar ese salto porque eso también implica permisos pagos altos en la moneda local una estadía de alguien allá permanente viendo un poquito más la legislación y los beneficios que como empresa tendría tener una allá se ha creado como la cultura de que no se trata solo de mandar por mandar sino de saber mandar el producto destino y que tenga un

nivel de recordación no es lo mismo ver cajas de siembra con producto de regular calidad a ver una buena presentación, el cumplimiento de documentación es bastante riguroso y eso también crecer la compañía, con federico empezamos a embarcar grandes cantidades teníamos 3 cuatro veces a la semana qué es lo que actualmente estamos haciendo sino que pues obviamente tiene metas muy grandes que hacen que uno como empresa o como siembra Bogotá si no tiene todo muy organizado se van a incumplir eso cierra un poquito el mercado el panorama que puede tener porque no puede empezar a recibir qué dice si no le voy a cumplir bien es mejor decir que no y después en otra oportunidad será, aquí era todo muy relajado de cualquier forma si lo de rutina pero ya con é es otra conciencia, se tiene misión visión nos ayuda con el tema de la página web fotografía él es el que maneja en Instagram está en contacto directo con los clientes cuando los comentarios de nuestros países é es el que nos réplica, está muy conectado con la parte.

¿Qué es Ágora?

Inicialmente se tomó por la parte de llegar a algún sitio de concentración para la venta de productos del sector pero es una marca que utilizamos porque en los mercados uno puede estar en la misma ciudad pero de manera diferente utilizando diferentes marcas llegamos por ejemplo a Vancouver estamos con las 3 referencias, estamos con la caja café del cliente y estamos con Ágora y siembra y la venta se hace en la misma cuadra, está siembra en los 3 lugares pero para que no choque y estamos tratando de implementar otra marca para poder llegar a otros clientes en ese mismo destino que ya saben que siembra se venden en x o y punto y dicen quiero que siembra me venda pero con una caja verde. la retroalimentación de los clientes y de los consumidores finales ha

hecho que nosotros tengamos esa visión de que está la caja de siembra y nos reconocen por el contenido sí porque puede haber muchas frutas destino pero cosa que nos caracteriza es que si bien no vendemos grandes volúmenes los volúmenes que vendemos se venden es por la calidad por el tipo de producto que nosotros manejamos porque por ejemplo nosotros del mango vendemos cualquier cantidad de toneladas pero los parámetros de calidad aquí son muy cerrados lo que hace que tengamos reconocimiento. y nosotros somos también planta empacadora, hacemos procesos a otras empresas que confían en nosotros para mandarle a sus clientes y el ICA cuando van a ser pequeñas empresas van a dar ese salto que nosotros ya dimos las mandan aquí, de comercializadora siembra han nacido como 4 empresas. para poder tramitar un registro debe tener plata planta empacadora y como son empresas pequeñas pues no se hace viable tener una infraestructura que nosotros tenemos una planta todo lo que conlleva ser planta empacadora, nosotros les prestamos el servicio bajo un contrato y así ellos pueden obtener su registro exportador ellos nos pasan el requerimiento por lo menos con 3 días de anticipación y nosotros les hacemos el espacio para que se procese la fruta de ellos, no se mezclan los procesos para no ver nada que no haya lugar a contaminación porque aquí manejamos los mismos productos

¿Y en cuanto a normas fitosanitarias son difíciles?

El protocolo de limpieza de los productores es digamos que el mismo protocolo, pero en términos generales cuando van procesos como el que tenemos ahorita para el cliente de maquila empieza el trabajo que conlleva la caja, el etiquetado, es un protocolo mucho más riguroso.

¿Y ha pasado algo en usted que no hayan pasado la revisión?

Sí claro, aquí ha pasado que en los procesos que a veces se hacen a la carrera entonces se lleva un animalito y se queda toda la carga toca volverla a manipular y va al mercado nacional, también le hemos vendido a Corabastos. A corto plazo tenemos como meta extender el volumen de ventas acceder a nuevos mercados como lo que les estaba contando certificaciones de calidad en el mercado europeo nosotros somos estamos prácticamente en ceros en el mercado europeo un lugar muy bueno por la diferencia de precios uno ya no negocian dólares sino en euros, acceder a ese mercado otra oportunidad de negociación se mueven volúmenes grandes muy interesantes hay muy buenas plazas de venta entonces crecer en el área comercial ligada a los procesos de calidad en la planta ya estamos pensando en protocolos que hay que implementar abajo entonces las calidades y presentaciones es como el objetivo en este momento poder llegar a ese nivel de decir yo estoy hasta en la Conchinchina, puedo acceder a todos los mercados porque tengo la documentación requerida sobre todo el proceso de certificación, a veces es mejor proyectarse en lo que uno tiene conocimiento y crecer otro poquito antes de saltar porque si hay otras compañías que lo tienen a la par por ejemplo deshidratado lo que queda de producto nacional y es otra alternativa de ingreso.

¿Qué entró a aportar el negociador internacional a la compañía?

Encontramos un perfil que podría aportar mucho más a la compañía, maneja el sector financiero tiene conocimientos de inglés, conoce los temas que se manejan en el comercio exterior, trabajó con Procolombia y tenía una visión más amplia de lo que necesitábamos, era director de comercio exterior en otra compañía, fue pasante de la vicepresidencia de exportaciones de Procolombia. Para mí en algunos momentos también ha sido como difícil pensar en que, si bien estoy en la cabeza de esto como

gerente general, pero a estar contratada por una compañía que me pueda dar todos los beneficios a veces pienso porque no más bien estoy trabajando en una empresa ganando bien. El cambio de lugar ha sido digamos que chévere porque aquí nadie nos molesta, estamos pues más amplios pero logísticamente es difícil porque es que hay veces se gastan 1:30 h dos horas en llegar al aeropuerto pero pues aquí seguimos por también por costos mientras aquí pagamos un arriendo justo por las instalaciones que tenemos para darnos a la zona cercana al aeropuerto conlleva pagar dos o hasta 3 veces estamos más cerca y podemos salir más a la carrera si queremos llegar al aeropuerto pero es más tema de organización, a veces decimos no si nos vamos de acá también tiene un poco aburrido el tema de la infraestructura vial porque pues está todo en tierra y aquí hay alta contaminación y reparaciones locativas que toca hacer, toca mantener la puerta cerrada y mantener limpias todo el tiempo el polvo.

¿Y a qué hora cargan?

Generalmente para allá tipo cuatro o 17:00 h de la tarde dependiendo el volumen de fruta que se está procesando, a la hora que más está colapsado allá y tenemos que llegar antes de las 8 al aeropuerto para la inspección fitosanitaria entonces ahí días y los sábados hasta las 15:00 h de la tarde entonces se llegan a veces las 14:00 h de la tarde y el camión no ha salido y empiezan a padecer hasta que llegan también ya que llegó que si no llego salgo a correr a veces con parte de la carga para hacer inspección digamos que yo miro el pago del arriendo y prefiero aguantar acá.

¡Muchísimas gracias por el tiempo!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bolonia, C. (2016). *Flora y fauna de Brasil*. Obtenido de <https://wwlareserva.com>

Bonilla, M. (2020). *Modelo Uppsala como herramienta de internacionalización para las mipymes de calzado y marroquinería en la localidad Antonio Nariño (Bogotá)*. Obtenido de <https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/4531/Trabajo%20de%20Investigacio%cc%81n%20FINAL%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Comercializadoras Siembra (2019). *Comercializadora Siembra*. Obtenido de <https://www.comercializadoras Siembra.com/>

DANE. (29 de septiembre de 2020). *Encuesta nacional agropecuaria (ENA)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>

Exterior, M. (29 de Septiembre de 2004). *Manual de normas de comercio exterior*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3d3d6f13-5746-40f4-bc7f-bc80a518c799>

Flautero, M. (18 de febrero de 2022). *Comercializadora Siembra*. (J. U. Tatiana Pedraza, Entrevistador)

Innpulsa. (05 de mayo de 2021). *Colombia: el cuarto país con mayor tasa de actividad emprendedora en el mundo*. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/innformate/colombia-el-cuarto-pais-con-mayor-tasa-de-actividad-emprendedora-en-el-mundo>

Krugman, P & Obsfeld, M. (2006). *Economía Internacional, teoría y política*. Obtenido de <http://uprid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1517/Econom%c3%ada%20internacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lobatón, C. (2004). *Análisis comparativo en el proceso de internacionalización entre empresas de servicios y empresas manufactureras colombianas*. Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/21096/u245602.pdf?sequence=1>

Logihfrutic. (2017). *Logihfruticconvenio1032-2013*. Obtenido de <https://logihfrutic.unibague.edu.co/normatividad-tecnica/normas-generales>

MinisteriodeComercioExterior. (29 de Noviembre de 2004). *Manual de normas de comercio exterior*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3d3d6f13-5746-40f4-bc7f-bc80a518c799>

Parra , D. (2019). *Condiciones de acceso al mercado de frutas de Estados Unidos y la Unión Europea*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1548&context=finanzas_comercio

Smith, A. (1777). *La riqueza de las naciones - Edición de Carlos Rodríguez Braun*. Obtenido de <https://www.memoriapoliticademexico.org/Textos/1Independencia/Imag/1776-AS-LRN.pdf>

T, A. (2018). *Exportación de Trucha de Junín - Perú a Estados Unidos en el periodo 2014-2018*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/513202177/Comercio-Tf>

UPRA. (23 de mayo de 2018). *El 65.8% del suelo apto del país no se aprovecha.*

Obtenido de https://upra.gov.co/sala-de-prensa/noticias/-/asset_publisher/GEKyUuxHYSXZ/content/el-65-8-del-suelo-apto-del-pais-no-se-aprovecha

Vahlne, J. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From*

liability of foreignness to liability of outsidership. Obtenido de

<https://www.studocu.com/vn/document/truong-dai-hoc-tai-chinh-marketing/kinh-doanh-quoc-te-1/11johansson-vahlne-2009-uppsala-model-revisited/21119721>

Vega, B. (15 de agosto de 2020). *La estrategia de internacionalización: análisis de las dimensiones del modelo Uppsala empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.*

Obtenido de

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653153/Vega_SB.pdf?sequence=3&isAllowed=y