

1-1-2017

Estrategias de internacionalización del sector cafetero cundinamarqués “caso Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S”

María Alejandra Cortés Barberi
Universidad de La Salle, Bogotá

María Alejandra Durán Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Javier Ricardo Ramos Rincón
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Cortés Barberi, M. A., Durán Rodríguez, M. A., & Ramos Rincón, J. R. (2017). Estrategias de internacionalización del sector cafetero cundinamarqués “caso Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S”. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/ 62

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Estrategias de Internacionalización del Sector Cafetero Cundinamarqués “caso Trilladora,
Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S”

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De
Profesional en finanzas y Comercio Internacional
Universidad de la Salle, Bogotá

María Alejandra Cortés Barberi.
María Alejandra Durán Rodríguez.
Javier Ricardo Ramos Rincón.
Junio 2017

Agradecimientos

Queremos agradecer a Dios, por darnos la vida, por la familia que tenemos y la salud que poseemos, que nos permite conocer a tan especiales personas que han sido parte de nuestro proceso de formación profesional.

Agradecemos al cuerpo docente de esta institución, ya que ellos nos enseñaron a valorar los estudios, la oportunidad de convertirnos en profesionales y nos apoyaron para superarnos cada día. También agradecemos a nuestros padres, porque su esfuerzo permitió culminar esta etapa de nuestra vida, aun cuando algunos no están presentes, si fueron la razón para destacar y lograr las metas propuestas al inicio de nuestra carrera.

Un agradecimiento muy especial al Sr. Wilson Sánchez (Q.E.P.D), quien se desempeñaba como Gerente de la empresa en estudio y quien desde el principio apoyo nuestro proyecto, creyó en nosotros como grupo investigador y siempre demostró disponibilidad y destreza para explicarnos cada función que desarrollaba la empresa. Eternamente estaremos agradecidos con él y su familia, quienes se convirtieron en nuestra, gracias a los lazos de confianza, amabilidad, cariño y respeto con que nos trataron durante esta etapa de nuestras vidas.

Finalmente, queremos agradecer a Alexander Sellamén, por ser el tutor de nuestra tesis de grado, por guiarnos y darnos las pautas para desarrollar este proyecto; quien, con paciencia, afecto, pedagogía y humor, fue de vital importancia para llevar acabo la etapa culminativa de nuestra carrera para convertirnos en profesionales en Finanzas y Comercio Internacional.

Abstract

La presente monografía, presenta un estudio de caso de la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S, en la cual se determinan los esquemas de internacionalización óptimos para el posicionamiento y competitividad de la marca de café Pacundí en mercados internacionales. Este énfasis, se hace a través de técnicas como revisión bibliográfica, con la caracterización de las empresas más representativas del sector cafetero en Colombia, la técnica estadístico – descriptiva, identificando los mercados potenciales para la exportación del producto y la observación, técnica que permitió establecer la forma de internacionalización en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a la situación actual de la empresa en estudio.

En el primer capítulo, se explican las diferentes teorías que son útiles para establecer cuál es el medio adecuado y las etapas a seguir, para la internacionalización de la compañía. Posterior a esto, teniendo en cuenta el objetivo general y los específicos, se determinaron la metodología y técnicas de investigación que fueron implementadas para la solución de cada objetivo. Finalmente, se declaran los objetivos planteados y se comparan con los resultados de cada uno de ellos.

Palabras clave: Internacionalización, esquemas de internacionalización, franquicia, licenciamiento, *joint venture*, competitividad

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico.....	5
1. Perspectiva económica.....	5
1.1. Teoría ecléctica de Dunning	5
1.2. Esquemas de internacionalización	8
2. Perspectiva de proceso.....	12
2.1. El modelo de Upsala.	12
2.2. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	14
3. Perspectiva de redes.....	15
3.1. El modelo de Jordi Canals.	15
Capítulo 2. Metodología	17
1. Metodología mixta.....	17
2. Método. Estudio de caso.....	18
2.1. Diseños de dos etapas	19
3. Técnicas	19
3.1. Técnica: revisión bibliográfica	19
3.2. Técnica Estadístico - Descriptiva.....	23
3.3. Técnicas: revisión bibliográfica, estadístico – descriptiva y observación	32
Capítulo 3. Resultados	33
1. Caracterización de las empresas más representativas del sector en Colombia.....	33
1.1. Colcafé, Restafe S.A.S y Procafecol S.A.....	33
2. Identificación de mercados potenciales	36
2.1. Matriz indicadores Macroeconómicos	36
2.2. Matriz indicadores Microeconómicos.....	39
2.3. Matriz PESTEL.....	41

2.4. IVCR - Bela Balassa	45
3. Estrategia de Internacionalización	49
3.1. Estados Unidos.....	49
3.2. Australia.....	51
3.3. Nueva Zelandia	52
Conclusiones.....	54
Lista de referencias	55

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Plantilla para la caracterización de las empresas.</i>	23
<i>Tabla 2. Plantilla matriz de indicadores macroeconómicos</i>	24
<i>Tabla 3. Plantilla matriz de indicadores microeconómicos</i>	26
<i>Tabla 4. Plantilla matriz PESTAL</i>	28
<i>Tabla 5. Plantilla total exportaciones de Colombia según partida arancelaria 09.01</i>	31
<i>Tabla 6. Plantilla total exportaciones de Colombia según partida arancelaria 09</i>	31
<i>Tabla 7. Caracterización de las empresas más representativas del sector</i>	33
<i>Tabla 8. Resultado IVCR Normalizado, Exportaciones totales partida 09.01 - Anual FOB Miles USD</i>	47
<i>Tabla 9. Resultado total IVCR Normalizado, Exportaciones totales partida 09 - Anual FOB Miles USD</i>	48
<i>Tabla 10. Estrategia de Internacionalización Estados Unidos</i>	50
<i>Tabla 11. Estrategia de Internacionalización Australia</i>	51
<i>Tabla 12. Estrategia de Internacionalización Nueva Zelandia</i>	53

Lista de gráficos

<i>Gráfico 1. Resultados matrices de indicadores macroeconómicos</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 2. Resultado matriz de indicadores microeconómicos</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 3. Diagrama de redes PESTAL Australia.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 4. Gráfico de redes PESTAL Estados Unidos</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 5. Gráfico de redes PESTAL Japón.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 6. Gráfico de redes PESTAL Nueva Zelandia</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 7. Exportaciones de Colombia 2014</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 8. Exportaciones de Colombia 2015</i>	<i>47</i>

Introducción

El crecimiento económico, la balanza de pagos, la generación de empleos, las finanzas públicas y el desarrollo regional de nuestro país, está sustentado por la producción, comercialización y exportación de café, lo que ha generado reconocimiento internacional y oportunidades de negocio (Cárdenas, 2008). Es por esto, que Colombia está posicionado como el tercer productor cafetero más importante del mundo, precedido por Brasil y Vietnam, según la Organización Internacional de Café (2015), ventaja que es asociada a la existencia y continuidad de las instituciones cafeteras colombianas.

El sector cafetero colombiano, ha contado con diversos instrumentos para el almacenamiento, la comercialización ordenada, la financiación, la investigación científica y la promoción en el exterior. Esto es liderado por la Federación Nacional de Cafeteros, herramienta fundamental en la política cafetera, que ha permitido mejoras en la infraestructura física y social de las zonas cafeteras, con el respaldo financiero, que está basado en las contribuciones de los cafeteros.

Por otro lado, se considera que la cooperación internacional entre Brasil y Colombia, ha generado la mejora de las condiciones y la estabilización del mercado mundial del café, mediante la intervención de instituciones como la Organización Internacional de Café (OIC) y la Asociación de países productores de Café (APPC) (Cárdenas, 2008).

La actividad de este sector, ha tenido un crecimiento continuo y estable en la última década, debido al mejoramiento de los diversos cultivos, las características geográficas y ambientales en las que se cultiva el grano, los procesos especiales de recolección, procesamiento, productividad y disponibilidad de la mano de obra, que le ha otorgado al país una ventaja comparativa (Reina, Silva, Samper y Fernández, 2007). De acuerdo a esto, en el último lustro, las exportaciones de café colombiano, obtuvieron un promedio anual de 1.966 millones de dólares (DANE), equivalente al 31% de las exportaciones del sector agropecuario y cerca del 4% del total de exportaciones.

Sin embargo, en el último año, no se han reportado niveles de empleo óptimos y a su vez, se presenta una crisis, en la que internacionalmente los coeficientes de correlación entre la producción y los precios del café son poco significativos (International Coffee Organization, 2015, p.29), lo cual ha desestabilizado el sector, impidiendo un crecimiento de la productividad y un atraso en la infraestructura de procesos y prácticas (Federación nacional de Cafeteros, 2016).

A pesar de este panorama nacional, se puede destacar en el departamento de Cundinamarca, 7 rutas que comprenden el paisaje productivo del café, donde la tradición cafetera es base y sustento de la alimentación de miles de familias cundinamarquesas (Federación nacional de Cafeteros, 2016). Dentro de estas rutas, se encuentran el municipio del Rionegro, Gualiva, Tequendama del Norte y del Sur, Magdalena, Sumapaz y ruta Oriente-Guavio Almeidas.

Dentro de los cafés sostenibles del departamento, se afirma que este cuenta con 863 hectáreas de café *rainforest*, 168 hectáreas de café orgánico y 16.958 de café verificado 4C, una certificación creada en Alemania en 2003, la cual comprueba que los cafés son orgánicos están libres de químicos como fungicidas, herbicidas, insecticidas y fertilizantes; adicionalmente, este sector aporta el 15% del empleo rural, soportando a más de 31.000 familias dedicadas al cultivo de este producto, el 9% del PIB agrícola y el 5% del PIB agropecuario (Cundinamarca y Cafeteros, p.7, 2016).

Todas estas cifras, hablan de la importancia que tiene este sector en la economía nacional, por lo que la evolución y la constante implementación de técnicas avanzadas para la producción del mejor café de calidad, es una obligación, tarea que se realiza conjuntamente entre entidades públicas y privadas (Gobernación de Cundinamarca, Federación nacional de Cafeteros y Cooperativa cafetera de Cundinamarca), que ha dado como resultado que en el departamento se produzca uno de los mejores cafés del país y del mundo.

El sector cafetero cundinamarqués, ofrece el mejor café a nivel nacional, pues cumple con las condiciones ideales para un cultivo de café, que son: estar entre los 1.200 y 1.800 metros de altura sobre el nivel del mar, con oscilaciones de temperatura entre los 17 y 23 grados

centígrados (Federación Nacional de Cafeteros, 2010). También, produce una caficultura con un sabor, cuerpo y aroma, que lo hacen exclusivo (Cundinamarca y cafeteros, 2016), esto se debe a los elevados estándares de plantación, beneficio húmedo, secado al sol, trilla mecánica y manual, tostado y comercialización los cuales llevan a una eficiente cadena de valor. Por la variedad de climas en la región, la ventaja de producción de productos alimenticios, hace que la demanda de productos agrícolas se extienda.

En la ruta de Rionegro, conformada por los municipios de Paima, San Cayetano, Villagómez, Topaipí, El peñón, La Palma y a la cabecera Pacho, se encuentran los más grandes cafetales, los cuales cumplen con el nivel de agua, temperatura, radiación solar y régimen de vientos, adecuados para los cultivos de café, que permiten recaudar las cosechas producidas a mayor nivel técnico en el departamento, como lo afirma el Gremio Cafetero Cundinamarqués (2016). Es por esto, que Pacho Cundinamarca ha permitido la estabilidad de grandes empresas como son: CONCAFCA, CARCAFE, ASPROCAFE y Café PACUNDÍ¹, entre otras.

El presente estudio de caso, está basado en la comercialización de Café Pacundí, que a diferencia de las otras marcas, se destaca por su experiencia, que le permite la fidelización del cliente, por medio de la venta de un café excelso y silvestre que se diferencia del tradicional por su sabor, textura y aroma, que le brinda un mayor valor y calidad del producto, características que son fundamentales para un producto cafetero, según lo afirma Catalina Hoyos gerente de la marca El Dorado- La Leyenda-; por su formación, al tener la oportunidad de presentar su café a nivel internacional, en ferias como Expo Miami y Expo Milán y la tecnificación en cada paso del proceso, dado que cuenta con la certificación AAA, que es otorgada por agencias certificadoras, que establecen si un café es amigable con el medio ambiente, con el fin de tener buenas prácticas agrícolas.

Para lograr un acercamiento a la situación de la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S, se tuvieron en cuenta los resultados de sus ventas anuales,

¹ Marca de café registrada a nombre de la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S.

que evidencian que los efectos han sido positivos nacionalmente y negativos internacionalmente. A nivel regional, la marca Café Pacundí, está adquiriendo reconocimiento y se ha posicionado dentro de las 8 más poderosas del comercio en Pacho Cundinamarca. El modelo fue implementado inicialmente con el posicionamiento en la región del Rionegro, con expansión a ciudades cercanas como Zipaquirá, Cajicá, Sopo, entre otras, y principales zonas como Bogotá, Villavicencio, Cartagena y Barranquilla.

Se ha decidido seleccionar la marca Café Pacundí, porque tiene actividades próximas a la internacionalización, a través de exportaciones esporádicas, pero sin total éxito, por la inexperiencia acerca de la creación de filiales de ventas en el extranjero, objetivo que quiere lograr en el largo plazo la compañía. Esto, esta principalmente sustentado por los contras que tiene la intermediación con comercializadores en el extranjero, pues da reducciones drásticas en comparación al valor inicial del café; por tal razón, el negocio genera pérdidas para el productor primario, según lo afirma Wilson Sánchez Usaqué, gerente de Café Pacundí.

Acorde al potencial del sector y de la Comercializadora de Café Pacundí en los últimos años, se pretende dar respuesta a ¿Qué estrategias de internacionalización se pueden implementar para la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S” con el objetivo de generar competitividad y su posicionamiento internacional?, mediante la propuesta de estrategias internacionales del Sector Cafetero Cundinamarqués para generar competitividad y posicionamiento internacional; por lo que será necesario un estudio detallado del sector cafetero colombiano y una revisión de los modelos que han utilizado empresas pertenecientes a este, que han logrado su plena internacionalización, para así tomarlo como referente y recomendarlo a la empresa anteriormente mencionada.

Capítulo 1. Marco Teórico

En este capítulo, abarcaremos los conceptos y teorías económicas básicas, necesarias para la comprensión del proyecto de internacionalización de una Pyme, que no ha logrado su plena internacionalización por factores externos que han influido en sus actividades económicas, por esto, en primera instancia, se partirá de las teorías propuestas por Dunning, Johansson, Wiedersheim-Paul, Jordi Canals, Vernon y Arteaga, las cuales permiten tener un acercamiento real a los esquemas y modelos de internacionalización. Para esto, será necesario abordar 3 perspectivas diferentes como lo son: la económica, de proceso y de redes.

1. Perspectiva económica

La internacionalización desde la perspectiva económica está basada en los costes y la ventaja económica de la internacionalización, también, explica “la existencia de la empresa multinacional como estrategia para preservar y mantener las ventajas competitivas iniciales y optimizar la utilización de la dotación de factores en los mercados receptores” (Trujillo, 2006, p. 12). En esta se pueden encontrar 2 *ítems*, la teoría ecléctica de Dunning y los esquemas de Internacionalización.

1.1. Teoría ecléctica de Dunning

La teoría ecléctica Dunning (1988), intenta reconciliar los aspectos económicos, costes de transacción, teorías de localización y el comercio exterior. Es por esto, que esta teoría examina la importancia de las variables de localización, en las decisiones de hacer inversiones en el extranjero, así mismo, el termino ecléctico da una explicación de las actividades transnacionales de una empresa, que deben recurrir a diferentes ramas de la teoría económica (Arteaga, 2008, p. 75).

Para Dunning (1988), la forma más adecuada para que una empresa tenga participación en actividades internacionales de producción, es a través del cumplimiento de las tres condiciones siguientes:

- Ventajas de la propiedad: toda empresa que tiene instalaciones productivas en el extranjero, tiene mayores ventajas de propiedad en comparación con empresas de otras nacionalidades.
- Ventajas de la localización: tiene que ser rentable para una empresa complementar sus activos con dotaciones de factores como la mano de obra, energía, materiales, entre otros, en los mercados extranjeros (Arteaga, 2008, p.75) de no ser así, entonces los mercados internacionales serían atendidos a través de exportaciones.
- Ventajas de internalización: se considera que es más rentable para la empresa utilizar sus ventajas que venderlas, así como ceder el derecho a utilizarlas, a una empresa extranjera.

A partir de estas condiciones, el autor propone “una explicación sistemática de la inversión extranjera como una de las opciones que se presentan a la empresa que tiene operaciones en el extranjero” (Martínez, 1996, p.25). De este modo, para que la empresa tome la decisión de producir en el extranjero, siendo lo más conveniente para esta, deben conjugarse tres elementos:

Que tenga o pueda adquirir activos que otras empresas no estén en condiciones de adquirir, que le convenga más internalizar esos activos que venderlos o adquirirlos y que prefiera asociarse con los recursos locales del país receptor en vez de hacerlo con los del país de origen. (Martínez, 1996, p.26)

De este modo, las empresas transforman los insumos para obtener un producto, por lo que se dice que, si los insumos están disponibles para todas empresas, se encuentran en una localidad específica y solo puede ser utilizados en esta, hay una ventaja de localización. Si los insumos son propios de la empresa que los utiliza, puede producirlos por sí misma o comprarlos a otros, teniendo propiedad exclusiva, se está ante una ventaja de propiedad. Finalmente, las ventajas de internalización, permiten identificar el por qué la compañía preferirá emprender por sí misma la

producción en el extranjero, en vez de vender o licenciar los conocimientos que tiene y que le dan una posición preferencial en el mercado. (Martínez, 1996)

De acuerdo a las posturas y lineamientos de la teoría ecléctica, se puede identificar que la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S, posee ventajas propias a la hora de participar en mercados extranjeros, en comparación con empresas regionales. Estas ventajas, se dan debido que tienen activos como la marca registrada (Café Pacundí), el *Know How*, con posibilidades de producción y transformación de materia prima extraída de terrenos propios, así como la capacidad organizativa, que han permitido su diversificación, experiencia, ventajas económicas de alcance y facilidad de acceso a los recursos.

Por esto, sería conveniente para la empresa explorar estas capacidades por sí misma, sacando provecho de las ventajas de propiedad e internalización, que le permiten tomar su idea de negocio como opción de posicionamiento en mercados extranjeros, en vez de venderla o alquilarla a otras empresas en otros países, como ya se está llevando a cabo con Nespresso, una línea de producto de Nestlé, hecha a base de café Pacundí, la cual tiene su valor agregado en la presentación final para el cliente.

Las desventajas de la empresa frente a esta teoría, se evidencian en la localización de plantas de producción en el exterior, de acuerdo a que la dotación específica de factores (Infraestructura, mano de obra, transporte, calidad y productividad de los factores) no son transferibles a lo largo de sus fronteras. Así mismo, los costos de distribución espacial de los recursos, la comunicación internacional, las diferencias ideológicas y culturales, también representan un obstáculo para la internacionalización de la empresa, bajo la Teoría ecléctica de Dunning.

Tomando como referentes las ventajas y desventajas de la empresa en estudio, es necesario evaluar esquemas de internacionalización, como el licenciamiento, franquiciamiento y *joint Venture*, alternativas que permiten concluir si será conveniente la producción directa en el extranjero por ventajas de propiedad e internalización o si la intermediación para la exportación y comercialización, permite la reducción de costes y crecimiento de la marca en otros mercados.

1.2. Esquemas de internacionalización

Dentro de otras actividades de negocio que permiten la expansión internacional de las empresas, se encuentra la exportación de productos que se puede realizar en varias formas, una de ellas es la directa, la utilización de intermediarios para la exportación como las compañías de gestión de exportaciones o empresas comercializadoras, o aprovechar la tecnología de internet para participar en el comercio electrónico (Czinkota y Ronkainen, 2008, p. 288)

Este tipo de intermediarios de mercado son elementales en el proceso de internacionalización de las empresas, ya que están especializados en llevar empresas o bienes y servicios al mercado global; por ello tienen información detallada de la competencia en ciertos mercados o de los compradores potenciales en el extranjero. Dos de los intermediarios clave son las compañías de gestión de exportaciones y las empresas comercializadoras.

Las compañías de gestión de exportaciones según Czinkota y Ronkainen (2008) en su libro marketing internacional, son empresas nacionales que proporcionan servicios de marketing internacional como representantes a comisión o como distribuidores de otras empresas, dichas compañías cuentan con dos formas de operación:

- Asumir la titularidad de los bienes y operar a nivel internacional por su cuenta.
- Proporcionar los servicios como agentes, la cual implica acuerdos de exclusividad y cuotas de ventas.

Las empresas comercializadoras desempeñan una función única en el comercio mundial mediante sus importaciones, exportaciones, compensaciones, inversiones y manufactura. En el comercio electrónico, se considera elemental el desarrollo de sitios web, por los cuales se fomenten pedidos a consumidores extranjeros aceptando los medios de pagos internacionales y ampliando su capacidad de envío de producto a todo el mundo, otra forma de ingresar al comercio electrónico con la exportación, es mediante diversos foros de negocio a consumidor y de negocio a negocio (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Otras alternativas de expansión de mercados utilizados por grandes o pequeñas empresas, son el licenciamiento, la franquicia y el joint Venture, los cuales se enfocan de la siguiente manera:

1.2.1. Licenciamiento

“Mediante un contrato de licenciamiento una empresa, la otorgante de licencias o licenciador, permite a otra utilizar su propiedad intelectual a cambio de una compensación designada como regalía. La empresa receptora es la titular de la licencia o licenciataria” (Czinkota y Ronkainen, 2008, p. 288). Este tipo de propiedad puede incluir patentes, marcas registradas, derechos de propiedad, tecnología, conocimiento técnico o habilidades de marketing específicas. El licenciamiento de uso de marcas registradas permite utilizar nombres o logotipos de productos, personajes entre otros. Para los licenciadores, este tipo de licenciamiento le genera grandes utilidades a un menor esfuerzo, mientras que a los licenciarios tienen la posibilidad de elaborar un producto llamativo que haga reconocer la marca.

En la actualidad, la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S. es licenciadora de su marca café Pacundí, con una organización familiar que no posee razón social, la cual se dedica a la cosecha y siembra de café AAA, que cumple con los mismos estándares del café excelso, tradicional y típica silvestre comercializado por Café Pacundí. Es así, como la empresa ha obtenido utilidades, a través de actividades de licenciamiento a nivel nacional, razón por la cual, para el presente estudio, se evaluarán las diversas posibilidades que tiene la compañía, en mercados internacionales para dar una mayor cobertura en ventas del café, cediendo el nombre y la marca a empresas productoras de café de alta calidad.

Para este tipo de alternativa de expansión, será necesaria la evaluación de diferentes productores internacionales, el análisis de factores económicos y de riesgo que podría tener la empresa al hacer uso de este y finalmente la implementación de una serie de protocolos y directrices de calidad, para ser acordados con el licenciario.

1.2.2. Franquicia

La franquicia, es un contrato que obliga al franquiciado a realizar una reproducción fiel del negocio, es así como una empresa matriz otorga a otra entidad independiente el derecho a hacer negocios de una forma específica. Este tipo de derecho puede ser vender los productos del franquiciante o utilizar su nombre, producción o su enfoque de negocio. Las principales formas de franquiciamiento son los sistemas entre fabricante y mayorista, fabricante y minorista y los sistemas de servicio entre empresa y minorista. Las principales razones para la expansión internacional de los sistemas de franquicias, son el potencial del mercado, la ganancia financiera y los mercados nacionales saturados. Desde el punto de vista del franquiciado la franquicia es benéfica porque reduce el riesgo al implementar un concepto probado (Czinkota y Ronkainen, 2008).

De acuerdo a las ventajas que trae este esquema de internacionalización, el gerente de la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S. Wilson Sánchez, expresa su deseo de ampliar su modelo de negocio, a través del otorgamiento de derechos a un franquiciado en el extranjero, para el uso y reproducción fiel de su café bar “La Colonia”, un local comercial que cuenta con más de 10 años de tradición en el Municipio de Pacho Cundinamarca, lo que le da un gran reconocimiento entre los habitantes y turistas del lugar. La Colonia, cuenta con zona de café bar y una sección exclusivamente dedicada a la comercialización de los 3 tipos de café producidos por la empresa: excelso, tradicional y típica silvestre.

1.2.3. Joint Venture

Las empresas conjuntas o *Joint Venture*, son aquellas colaboraciones entre dos o más organizaciones que se prolongan más que un periodo transitorio (Czinkota y Ronkainen, 2008, p. 300). La igualdad de los socios no es necesaria debido a que las contribuciones pueden variar ampliamente y consistir en financiamiento, tecnologías, conocimiento práctico entre otras. Dos de las principales ventajas de las empresas conjuntas, son razones comerciales y

gubernamentales, debido a que se solucionan las restricciones a la propiedad, se previene el proteccionismo de las importaciones y se fortalece la investigación y desarrollo.

Una de las estrategias de internacionalización más utilizadas por las empresas, es la constitución de una *joint venture* internacional, dado a la facilidad a la distribución de productos o creación de filiales en mercados extranjeros. De esta forma, se busca compartir sinergias, de manera que el trabajo conjunto, cause un efecto mayor respecto al trabajo individual de las sociedades. Las características de un *joint venture* son las siguientes:

- Generalmente se establecen a medio y largo plazo.
- Se comparten beneficios, pero también riesgos.
- Las empresas que participan en estas alianzas estratégicas o comerciales mantienen sus propias identidades.
- Los beneficios o pérdidas se pondrán en la cuenta de resultados de cada uno.
- Se comparte el control sobre el proyecto común.
- Se comparten conocimientos, ya sean tecnológicos, sobre el producto o sobre el mercado.
- Las empresas que se unen mantienen sus propias culturas. (BBVA, 2012)

Para este tipo de alternativa de expansión, la empresa desea contar con un socio que no pretenda disminuir los precios del café inicialmente pactados, para así no tener ningún tipo de pérdida. Por lo que el *joint venture* más adecuado para esta empresa, es el tecnológico, con un socio que otorgue prioridades y ventajas con la producción de café, mediante maquinaria de última tecnología, que permita diferenciar aún más el producto de los competidores tanto nacionales como internacionales.

En conclusión, por medio de los modelos y estrategias de internacionalización anteriormente mencionados, se podrán establecer bases para que la empresa pueda evaluar y aplicar las que más favorezcan su modelo de negocio y así mismo, le permitan superar las discrepancias para llegar a mercados internacionales. De acuerdo a los resultados y evidencias en el mediano y largo plazo, estos mismos podrán ser aplicados por empresas del sector que también tengan orientación hacia la internacionalización.

2. Perspectiva de proceso

La perspectiva de proceso según Alex Rialp (2001), se realiza la entrada a otros mercados a través de pasos o etapas incrementales, del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores. Dentro de esta, se encuentra el modelo Upsala y el Ciclo de vida de Vernon, lo cuales son explicados en detalle a continuación.

2.1. El modelo de Upsala

El modelo de Upsala, explica la forma de elegir el mercado para la empresa y como entrar cuando esta acude al extranjero. Este modelo fue desarrollado por varios investigadores de la Universidad de Upsala, quienes tenían supuestos básicos como: Las empresas inician sus operaciones en el extranjero en aquellos mercados que están cercanos y paulatinamente acuden a los más lejanos, seguido las empresas entran a nuevos mercados mediante exportaciones y finalmente, las instalaciones de propiedad total o mayoritaria se da varios años después de exportar al mismo mercado.

Para el año de 1975, Johanson y Wiedersheim-Paul, logran diferenciar 4 modos de entrar a un mercado internacional, que se asimilan a las sucesivas fases de un mayor grado de participación internacional y compromiso con el mercado (Arteaga, 2008, p. 77):

- Fase 1: Exportaciones esporádicas, por lo que no hay actividades regulares de exportación.
- Fase 2: Exportación directa. Se vende en el mercado exterior directamente a un consumidor industrial o final. También puede ser por medio de representante, donde recibe y vende en el exterior.
- Fase 3: Creación de una filial de ventas en el extranjero, es decir que se opera directamente en el mercado.
- Fase 4: Unidades manufactureras productivas en el extranjero, en la que se busca reducir costos mediante la fabricación en el mercado extranjero.

Además de tener en cuenta las etapas de internacionalización, el conocimiento del mercado y el compromiso de recursos en el mismo, Johanson y Vahlne consideran como variable determinante el conocimiento de la empresa y su comportamiento en la adaptación.

El modelo hace mención al incremento en el conocimiento del mercado que tiene la empresa, por medio de la incursión en mercados internacionales, dado que este es un conocimiento adquirido para la base de sus futuras actividades internacionales. Las empresas también tienen en cuenta dos variables para convertirse en empresas internacionales, la primera es que escogen el país donde desean iniciar su internacionalización, teniendo en cuenta la distancia que tengan con este país, sin olvidar aspectos como lo son la diferencia de lenguaje, la cultura, el sistema político, el nivel de educación, o nivel de desarrollo industrial, dicho por Johanson y Wiedersheim.

Adicional, hacen mención al compromiso del mercado que está compuesto por dos factores: la cantidad de recursos comprometidos, los cuales se consideran como el tamaño de la inversión en el mercado y el nivel de compromiso que se refiere a encontrar un uso alternativo de los recursos. El modelo de Uppsala, establece que a medida que la empresa vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en el país destino, incrementará de manera gradual los recursos que ha comprometido en dicho mercado. El desarrollo de las actividades en el exterior depende de una serie de etapas sucesivas que representan un nivel cada vez mayor de compromiso de la compañía en sus operaciones en ese mercado extranjero. (Andersen, 1992)

En contexto con el estudio de caso de esta investigación, la empresa trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S, ha ido constituyendo la denominada cadena de establecimiento, ya que ha llevado a cabo actividades esporádicas o no regulares de exportación, a través de representantes independientes; pero, aun así, no han logrado la apertura de una sucursal comercial y de unidades productivas en el extranjero.

A nivel regional, la empresa ha aumentado su participación considerablemente en los últimos 3 años, permitiéndolo un crecimiento a pequeños pasos paulatinos, dado que dispone con gran cantidad de recursos, lo que le permitiría dar pasos más grandes en la internacionalización. Así

mismo, gracias a su estabilidad en el mercado de origen, la empresa podría tener un conocimiento del mercado relevante con diferentes métodos de acuerdo a su experiencia, sin embargo, la empresa no tiene una estrecha relación con mercados similares, lo que ha impedido generalizar esta experiencia a un mercado en específico. Por ello, al momento de implementar el modelo, la empresa no tuvo éxito porque los costos de intermediación, infraestructura y la disminución del precio del café por parte de los intermediarios, no permitieron la continuación del proceso y la plena implementación de esta teoría.

2.2. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Este modelo de internacionalización se encuentra bajo la perspectiva de proceso, porque es un conjunto de actividades que permite el desarrollo del producto. A través de las etapas del ciclo de vida, Vernon elimina la falta de realismo en la teoría de la ventaja comparativa, insertando innovación de producto, los efectos de economía de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales; así mismo, intenta combinar la teoría del comercio internacional, con un panorama basado en el comportamiento individual de cada empresa. (Trujillo, 2006)

La empresa es el eje central del análisis para Vernon, usando el ciclo de vida del producto para explicar el valor agregado basándose en los activos de la empresa, iniciando en el país de origen de la misma. Esta es la etapa de introducción, donde el producto solo se ofrece a nivel nacional. En la etapa de crecimiento, el producto es exportado, buscando la combinación favorable de las ventajas productivas e innovación que ofrece el país de origen. Los primeros países importadores serán muy parecidos al de origen, debido a que de esta manera se puede adquirir un mayor grado de estandarización y madurez.

En la etapa de madurez, se indaga la relocalización de la inversión directa, esto se da cuando los principales mercados ya se encuentran saturados y el producto se encuentra estandarizado, enviando así la fabricación a países con mano de obra más económica. Finalmente, en la etapa del declive, se busca el abandono del país de origen debido a la demanda casi inexistente del

producto o la innovación sobre el producto para comenzar nuevamente el ciclo de vida del producto (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2005, p. 11).

De acuerdo a la teoría anteriormente planteada, la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S, supero la fase de introducción, ya que a nivel regional está posicionada como una de las 8 marcas más poderosas de Café, sin embargo, al entrar a la etapa de crecimiento, solo consiguió que sus exportaciones fuesen esporádicas o no regulares, por lo cual no pudo llegar a internacionalizarse y alcanzar las etapas de madurez y declive. Por esto, la implementación del modelo, permitiría una correcta orientación de sus procesos y actividades, para lograr tal objetivo.

3. Perspectiva de redes

Finalmente, la perspectiva de redes, fundamenta que las relaciones entre individuos deben poseer complementarios e información, contemplando la oportunidad empresarial para la transmisión de esta por redes interpersonales (Trujillo, 2006, p. 24). Bajo esta perspectiva, se encuentra el modelo de Jordi Canals.

3.1. El modelo de Jordi Canals

A continuación, se presenta desde la perspectiva de redes, el modelo de Jordi Canals, el cual se fundamenta en que una empresa decide entrar a mercados internacionales a causa de lo se espera del sector, existen 3 determinantes que pueden prever el comportamiento de un sector, estos son: las fuerzas económicas, de mercado y empresariales. Según lo establece Canals las empresas deben seguir un proceso secuencial y por medio de este se aumenta el nivel de compromiso que cuenta con las siguientes etapas:

- Etapa 1 o Inicio: exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales, y en cierta forma, experimentales.

- Etapa 2 o Desarrollo: exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino.
- Etapa 3 o Consolidación: exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa. (Trujillo, 2006, p. 19)

Por otro lado, es importante considerar la viabilidad de exportación a los mercados potenciales, con teorías de competitividad internacional e integración económica, mediante el cálculo de indicadores de competitividad revelada, teniendo en cuenta aportes del índice de Bela Balassa (Sellamén y Camacho, 2010). La importancia de analizar la competitividad existente en mercados internacionales, por medio de diversas variables macroeconómicas que determinan la importancia de los volúmenes de exportación sin afectar mercados locales, se ha convertido en un factor significativo, en el momento de determinar la demanda internacional y la viabilidad de dicha exportación.

También, es considerable resaltar los acuerdos comerciales que tiene vigentes Colombia, ya que, por medio de estos, el acceso a mercados internacionales puede representar una ventaja para la empresa; estos acuerdos son de tipo unilateral, bilateral o multilateral, permitiendo a los países mejorar sus relaciones de comercio exterior con el resto del mundo, reducir los aranceles y aumentar la integración económica.

En conclusión, se puede determinar que esta serie de modelos y esquemas de internacionalización, son bases elementales para la orientación y aplicación en una empresa con actividades de producción y comercialización competitivas en sectores económicos previamente identificados. Para el presente caso de estudio, los parámetros y lineamientos explicados por cada autor, especialmente en el modelo Upsala, son fundamentales para la organización y creación de un esquema de internacionalización, que reúna cada uno de los aportes más relevantes, que permitan llevar la marca Pacundí a mercados en el extranjero.

Capítulo 2. Metodología

1. Metodología mixta

Este trabajo se realizó, a través de una investigación con un enfoque mixto, en el que se involucra un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones, para responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 751), el cual debe ser abordado desde datos descriptivos o exploratorios para identificar modelos y esquemas de internacionalización y de fórmulas, estadísticas y tablas, que arrojan los mercados potenciales, a los cuales puede llegar la marca café Pacundí.

La metodología mixta, se puede aplicar a través de los métodos de investigación de triangulación, que combina las fortalezas de las metodologías cualitativa y cuantitativa, para obtener datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación; también existe el método exploratorio, el cual se basa en que la metodología cualitativa, contribuye en el desarrollo o a informar la segunda etapa cuantitativa. El tercer método es explicativo de dos etapas, en el cual el dato cualitativo ayuda a explicar los resultados significativos, sorprendentes o “límites” de la primera etapa cuantitativa. Por último, está el método imbricado, en el que una metodología sirve para apoyar en un rol secundario, al estudio central que recolecta datos correspondientes a la otra metodología (Creswell y Plano-Clark, 2007).

De acuerdo a lo anterior, la investigación se desarrolló mediante la triangulación metodológica, que da el uso de al menos 2 métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo, para direccionar el mismo problema de investigación (Morse, 1991, p. 120). Según Hernández *et al.*, (2006), proporciona una visión holística, múltiple y sumamente enriquecedora, ya que aporta mayor confianza y validez de los resultados, flexibilidad interpretativa, posibilidad de descubrir fenómenos atípicos y casos extremos y una posibilidad de innovación en los marcos conceptuales y metodológicos.

2. Método. Estudio de caso

La investigación, se realizó a través del método de estudio de caso, que según Chetty (1996) como lo cita Martínez (2006, p.175), está basado en el entendimiento de una situación, mediante su descripción y análisis, con el fin de dar respuesta a cómo y por qué ocurren los fenómenos, estudiar temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas, explorar en forma profunda y obtener un conocimiento amplio sobre cada fenómeno, que da la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.

De este modo, la metodología cualitativa, toma un gran interés en la investigación, dadas las posibilidades que presenta en cuanto a la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante, así como en la solución de los objetivos del estudio (Martínez, 2006).

Los procedimientos a realizar en un estudio de caso se especifican de la siguiente manera según Shaw (1999) citado por Martínez (2006). Inicialmente se debe tener un planteamiento de problema, pregunta de investigación y objetivos, seguidos por una revisión de la literatura y formulación de proposiciones. A partir del principio de la triangulación, se da la obtención de los datos ya sea por entrevistas, encuestas, obtención de catálogos y datos financieros, entre otras. Luego, se transcriben los datos realizando posteriormente un análisis global relacionando la literatura, para así llegar a un análisis profundo, haciendo una comparación sustantiva de los resultados de los conceptos de la literatura, para finalmente dar conclusiones generales, implicaciones de la investigación.

Adicionalmente, para una investigación cualitativa es aconsejable generar una comprensión del tema de investigación mediante un análisis de forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación. En este contexto, surgió un proceso de análisis inductivo, que da inicio en un análisis en sitio, donde se recolectan datos para ser transcritos, comparados y evaluados con respecto a la literatura, para finalmente elaborar la monografía (Martínez, 2006.).

Acorde con lo anteriormente mencionado, esta investigación se realizó bajo el método de estudio de caso, porque permitió analizar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes oficiales, permitiendo que la información sea aplicada para la empresa objeto de esta tesis, con el fin de dar evidencia de los resultados y estrategias planteadas.

2.1. Diseños de dos etapas

Para llevar a cabo el estudio de caso, se implementó un diseño de dos etapas por derivación, en el cual contiene lineamientos cuantitativos y cualitativos de manera secuencial, donde la recolección y análisis de datos cuantitativos, sirvieron para la presentación de resultados, que cualitativamente aportaron bases para la construcción de estrategias de internacionalización. Inicialmente, se abordaron técnicas descriptivas y exploratorias, que arrojaron los enfoques y los aspectos fundamentales para la organización e implementación de sus modelos de internacionalización, seguido a esto, fue necesaria el uso de una técnica correlacional para obtener los índices más aproximados sobre los países potenciales para la importación del café comercializado por la empresa en estudio y finalmente la implementación de una técnica

3. Técnicas

Para obtener los resultados de los objetivos y dar respuesta a la pregunta problema, fue necesaria la implementación de diversas técnicas de investigación, que se presentan a continuación:

3.1. Técnica 1: revisión bibliográfica

A partir de esta técnica, se busca especificar propiedades y características importantes de cada fenómeno que se analice. (Hernández *et al.*, 2006). Por lo tanto, por medio de una tabla recopilativa como instrumento auxiliar, se agrupo toda la información necesaria para comparar las empresas representativas nacionalmente y la empresa en estudio con su marca Café Pacundí y así destacar los factores más importantes al momento de internacionalizar una marca, así como se especificó en el objetivo número 1: caracterización de las empresas más representativas del

sector cafetero en Colombia en el marco de los modelos organizacionales enfocado a la internacionalización de las mismas.

Inicialmente, se tomaron como referentes las publicaciones nacionales e internacionales más importantes, a través de un análisis mixto, que abarco exportaciones, crecimiento económico empresarial, países importadores, *know how*, nivel de inversiones, competencia, así como datos y documentos sobre las actividades más relevantes que realizan los productores y exportadores de café, como ventas y estrategias de internacionalización (franquiciamiento, licenciamiento o *joint venture*), para obtener a través de una revisión de su modelo de internacionalización, los aspectos más relevantes, que pueden ser útiles con respecto a la internacionalización de la marca Café Pacundí.

A través de entidades como asociaciones cafeteras del país, los institutos nacionales de estadística, fuentes como la Federación Nacional de Cafeteros, la CCB y de estudios realizados para las empresas y ministerios nacionales, se obtuvo información clave para la descripción de cada modelo de internacionalización y condiciones para su plena implementación, de empresas colombianas representativas como Colcafé, Restcafe S.A.S de OMA y Procafecol S.A con la marca Juan Valdez, la cual fue útil para la solución del objetivo número 3.

De acuerdo a la información anteriormente recolectada, se elaboró un cuadro comparativo sobre las empresas más representativas, que se presenta a continuación, donde se estudiaron y evaluaron las siguientes 12 variables, de las cuales la marca, productos, canales de distribución, ventas, competencias y alianzas, fueron escogidas debido a la mezcla de mercadeo establecida por Lamb, Hair y McDaniel (2011) y las otras 6 fueron establecidas por el grupo investigador para determinar las capacidades que tienen las empresas en estudio , útiles para el desarrollo de un esquema de internacionalización:

- Marca: es una herramienta principal que utilizan los vendedores para distinguir sus productos de los de la competencia (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Para la investigación, fue útil para la realización del análisis comparativo de las empresas, dado

que el éxito de cualquier producto comercial o de consumo, depende en parte de la capacidad del mercado objetivo de distinguir un producto de otro.

- Productos: esta variable permitió identificar qué tipo de productos ofrece cada empresa (Conveniencia, especializado o industrial), basado en la clasificación de (Lamb *et al.*, 2011), debido que es el punto de partida para realizar una mezcla de marketing.
- Certificaciones: fueron indispensables para conocer qué clase de café es ofrecido por cada empresa, que respaldos tienen por compañías certificadoras, ya sean de calidad, de origen orgánico o de carácter ambientalmente sostenible.
- Apoyo gubernamental: en el contexto nacional e internacional, existen entidades que estimulan y promueven el comercio de café, es por eso la importancia de identificar que entidades apoyan cada empresa de estudio.
- Canales de distribución: esta variable, mostró en que forma cada empresa ha logrado llevar su producto al consumidor, factor que permitió identificar, cuál es su modelo de negocio, si es por medio de un intermediario o un canal directo, para disminuir costos o conseguir una distribución masiva.
- Ventas: este indicador, proporcionó información acerca de las ventas realizadas por la empresa. Junto con las otras variables, se pudo deducir si el modelo de negocio que tiene, le permitió que sus ventas aumenten o disminuyan en un periodo determinado.
- Crecimiento económico: este indicador, presentó el progreso que tiene cada empresa de estudio y en qué proporción crece o decrece su actividad económica, como empresa productora y comercializadora de café.
- *Know how*: a través de esta variable, se pudieron identificar los conocimientos propios de la empresa en su actividad económica, pero que no hace uso de una patente, logrando así

conocer como en su labor técnica y administrativa, las empresas han logrado su expansión e incursión en mercados internacionales.

- Países importadores: permitió identificar cuáles son los mercados a los cuales acuden estas empresas para su internacionalización, así mismo saber si estos mercados son los principales destinos de exportación de café desde Colombia, para de esta manera reconocer los mercados posiblemente potenciales, para llevar las actividades de la marca Café Pacundí al exterior.
- Inversiones: el nivel de inversión que presente cada empresa, permitió conocer si el apalancamiento de estas, influía directamente en su actividad económica, es decir, si sus ventas han aumentado o, por el contrario, la inversión era un gasto superfluo para la compañía.
- Competencia: esta variable dio a conocer que empresas del sector son competidores directos e indirectos, así mismo, sirvió para identificar a nivel internacional, que empresas son líderes en el mercado al que asiste cada empresa de estudio.
- Alianzas: permitió observar como cada empresa en su actividad de comercialización, realizó alianzas con empresas no solo del sector alimentos o *retail*, sino con empresas de diversos sectores que permiten expandir y promover su marca en diferentes espacios.

Tabla 1. Plantilla para la caracterización de las empresas.

Variable/Empresa	Grupo Nutresa	Restcafe S.A.S	Procafecol S.A
Marca			
Productos			
Certificaciones			
Canales de distribución			
Ventas			
Modelo de negocio			
Know how			
Países importadores			
Alianzas			

Elaboración propia. Datos obtenidos de: Páginas oficiales empresariales.

3.2. Técnica: estadístico – descriptiva

La técnica de investigación estadístico – descriptiva, asocia variables mediante una distribución de frecuencias, que fueron complementadas, agregando porcentajes a cada categoría evaluada (Hernández *et al.*, 2006). De acuerdo a esto, se implementaron las matrices de indicadores macro y microeconómicos y el índice de Bela Balassa, para: identificar mercados potenciales para la internacionalización de la empresa Trilladora, procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S., siendo este el segundo objetivo planteado en la investigación.

Este objetivo se logró mediante una evaluación de mercados extranjeros con datos cuantitativos, a través de una matriz de indicadores macroeconómicos y microeconómicos, que arrojó resultados de los mercados potenciales y viables para el ingreso y posicionamiento de la marca Café Pacundí. Adicionalmente, con una matriz PESTEL, se obtuvo datos cualitativos claves,

sobre la magnitud, las fortalezas del entorno y cuál de estos mercados, proporcionó respuestas a los interrogantes, sobre la internacionalización de la marca Café Pacundí.

En la matriz de indicadores macroeconómicos y microeconómicos, se evaluaron datos cuantitativos y cualitativos, dado que la investigación tiene un método inductivo, por esta razón en la matriz de indicadores macroeconómicos se evaluaron los siguientes 10 agregados económicos del año 2015.

Tabla 2. Plantilla matriz de indicadores macroeconómicos

<i>Variables</i>	<i>Dato</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Resultado</i>
PIB (Millón)				
Participación Sector Cafetero en PIB				
PIB Per Cápita				
Inflación				
Desempleo				
Balanza Comercial (Mil)				
Importaciones Totales				
IDL				
Idioma				

Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco Mundial.

- PIB: permitió observar la capacidad de producción del país y de su economía en general, así mismo, examinar las capacidades y oportunidades en el mercado de estudio.
- Participación del sector Cafetero en el PIB: esta variable, expuso la importancia del sector cafetero en el país evaluado. De esta forma, se pudo identificar si el sector aporta valores significativos a la economía.
- PIB Per Cápita: mostró la capacidad adquisitiva de los consumidores y para relacionarlo con la segmentación demográfica, que se realizó en el análisis PESTAL.

- Inflación: representa el nivel general de precios de cada mercado. Es la cantidad de dinero que se paga por un producto, de esta manera, se evidenció si el poder adquisitivo de la economía está aumentando o disminuyendo por efecto de una inflación o deflación.

- Desempleo: arroja el porcentaje de personas que pueden no poseer la capacidad monetaria para comprar el producto, mostrando así el potencial de consumo del mercado, ya que, a un mayor porcentaje sobre las poblaciones de estudio, puede ser un mercado no atractivo para internacionalizar una empresa.

- Importaciones totales: exhibe las cantidades consumidas en el país de productos externos, lo que, a mayor proporción, favorecería la exportación del producto a ese destino, mostrándolo como un mercado potencial al realizar una expansión empresarial.

- Balanza comercial: mostró la diferencia entre exportaciones e importaciones e indica en que proporciones es más productor que consumidor, en que cantidades y de que productos.

- Idioma: debido a que algunas teorías y modelos contemplados en el marco teórico, hacen referencia a países o mercados homogéneos, esta variable presenta la facilidad de comunicación y entendimiento entre naciones.

- IDL: este es un indicador evaluado por el Banco Mundial, mide la ejecución de la cadena de abastecimiento en un país. El índice puede ayudar a los países a identificar oportunidades y desafíos al momento de entrar a un mercado exterior, porque un país con un IDL cercano a 5, permite que sea más eficiente y menos costoso en el momento de ejecutar actividades de comercio exterior.

Posteriormente, se llevó a cabo la elaboración de la matriz de indicadores microeconómicos, donde se evaluaron variables económicas del sector cafetero en particular, estudiando los oferentes desde la perspectiva del consumidor. Las variables estudiadas son:

Tabla 3. Plantilla matriz de indicadores microeconómicos

<i>Variables</i>	<i>Dato</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Resultado</i>
Importaciones Del Producto 09.01				
Importaciones Desde Colombia				
Crec. De Las M Desde Colombia				
Arancel De Colombia				
Proveedores				
Part. % Colombia En País M				
Comportamiento De Consumo				

Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco Mundial.

- Importaciones del Producto 09.01: permitió el análisis de las cantidades importadas de café, incluso tostado o descafeinado; cascara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción, y así mismo las necesidades de consumo del mercado.
- Importaciones desde Colombia: a partir del indicador anterior, la obtención del valor de esta variable, mostró en que cantidad o fracción las importaciones son de Colombia.
- Crecimiento de las Importaciones: este indicador, presenta el progreso que tiene el producto colombiano en el país de estudio y en qué medida, el país exige más cantidades o si, por el contrario, existe una involución en las importaciones del producto.

- Arancel de Colombia: el arancel es el porcentaje que restringe la entrada de un producto a un país, este indicador en particular muestra si Colombia tiene acuerdos comerciales con los países de estudio, para facilitar el acceso del exportador.
- Proveedores: esta variable, permitió identificar qué países son la competencia en la importación de café por parte de los países de estudio, adicionalmente, sirvió para identificar en qué países Colombia es el primer exportador o en qué posición se encuentra.
- Participación % de Colombia del producto en el país importador: mostró en qué proporción Colombia está exportando en los diferentes países, para analizar de qué manera se puede aumentar esa participación.
- Comportamiento de Consumo: Acorde a los indicadores anteriores, se establece si un país tiene un consumo alto, regular o bajo, y esto permitió definir si el país de estudio tiene potencial como país destino para la internacionalización de la empresa.

De acuerdo a los datos obtenidos, se seleccionaron los 4 países con mayor calificación, para realizar un análisis PESTAL, en el cual se identificaron las oportunidades y amenazas que tiene la marca Café Pacundí en su ejercicio de internacionalización. En este examen se evaluaron variables cuantitativas y cualitativas, para estudiar los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que pueden afectar de manera positiva o negativa la internacionalización de la empresa.

Tabla 4. Plantilla matriz PESTAL

<i>Variables</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Resultado</i>	<i>Análisis</i>
Político	Estabilidad política				
	Política fiscal				
	Política comercial				
Económico	Crecimiento PIB:				
	Inflación				
	Crecimiento del sector				
Social	Población de 15 a 64 años				
Tecnológico	Usuarios de internet				
Ambiental	Certificaciones				
Legal	Acuerdos comerciales				

Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco Mundial y Centro Internacional de Comercio.

Dentro de los factores políticos, se encuentra la estabilidad política para conocer si el país es un estado democrático; las políticas fiscales, para identificar como estimulan el gasto y si presentan superávit o déficit en su balanza de pagos; y por último se revisó la política comercial, para ver si es un país con una visión expansionista en cuanto a relaciones comerciales. Luego el factor económico, fue estudiado desde tres aspectos, el primero, es el crecimiento del PIB, que muestra si la economía ha tenido un comportamiento alcista o bajista; luego la inflación, que permite identificar la situación de la economía donde este debe ser de un solo dígito y no por debajo del 0%; y, por último, el tamaño y crecimiento del sector, debido que algunas teorías se basan en las perspectivas y proyecciones del mercado.

Posteriormente, se calificaron los factores social, tecnológico y ambiental. En el primero, se observó la tendencia demográfica de consumo de café, seguido a esto, con datos del Banco Mundial se buscó la población que se encuentra dentro del rango de edad de más alto consumo; en el factor tecnológico, se evaluó el porcentaje de usuarios de internet, ya que facilita la entrada a nuevos mercados, por medio del comercio electrónico; finalmente en el factor ambiental, se

examinaron los certificados para productos orgánicos, que se usan en cada país de estudio y si estos son de uso obligatorio.

Por último, el factor legal consolidó los acuerdos comerciales que tiene cada país de estudio y de igual forma, permitió ver si Colombia tiene acuerdo vigente, en negociación o no presenta acuerdos comerciales con dichos países.

Luego de obtener los datos anteriores, fue necesario destacar el índice de Bela Balassa, que forma parte de la ventaja comparativa revelada, el cual permite conocer la especialización exportadora de un país. Para el estudio de caso, este índice arrojó el grado de importancia del café de Colombia, en los países potenciales identificados con las matrices de indicadores macro y microeconómicos y la matriz PESTEL, en comparación a las exportaciones de este producto hacia el mundo.

Para la medición de este índice, fue necesaria la utilización de la trazabilidad, que hace referencia a los procesos y evolución de una variable en un determinado periodo. Para la investigación, se tuvo en cuenta la orientación óptima hacia la integración económica y los mercados potenciales a la exportación del tipo de café producido por la empresa a evaluar. Formalmente, la fórmula empleada para la medición del índice de Bela Balassa fue:

$$IB_y^k = \frac{X_{ij}^k / XT_{ij}}{X_{iw}^k / XT_{iw}}$$

Dónde:

- X_{ij}^k = Exportaciones de café, incluso tostado o descafeinado; cascara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción; realizados por Colombia hacia el país elegido.
- XT_{ij} = Exportaciones totales de Colombia al país elegido

- X_{iw}^k = Exportaciones de café, incluso tostado o descafeinado; cascara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción; realizados por Colombia hacia el mundo.
- XT_{iw} = Exportaciones totales de Colombia al mundo

Para un mejor trato y análisis de este indicador, el índice se normaliza a un máximo de 1 y un mínimo de -1, de la siguiente forma:

$$\text{Norm} = \frac{\text{IVCR} - \text{IVCR}-1}{\text{IVCR}+1}$$

De esta forma, los resultados tomaron valores entre 1 y -1, en donde se recomienda el uso de la siguiente escala para la lectura:

- Entre +0.33 y +1 = Existe ventaja para el país.
- Entre -0.33 y -1 = Existe desventaja para el país.
- Entre -0.33 y +0.33 = Existe tendencia hacia un comercio intraproducto.

Por medio del índice de competitividad revelada (IVCR) se midió el nivel de competitividad del café producido en Colombia. Por efectos de los cálculos se tomaron los datos referentes a la partida arancelaria 09.01 que hace referencia al café, incluso tostado o descafeinado; cascara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción. Para indicar que las ventajas comparativas entre naciones pueden ser reveladas por el flujo del comercio de mercancías, por medio del reflejo de costos relativos en la cantidad de bienes intercambiados y también en las diferencias que entre países existan.

Inicialmente, se tomaron los valores de las exportaciones de Colombia de la partida arancelaria 09.01, de los 3 países filtrados de la matriz PESTEL, frente al total de las exportaciones mundiales, llevando a cabo la fórmula planteada por Balassa, con el fin de encontrar valores más precisos en el momento de comparar la ventaja que existe entre estos países respecto al producto.

Tabla 5. Plantilla total exportaciones de Colombia según partida arancelaria 09.01

EXPORTACIONES DE COLOMBIA, partida		
arancelaria 09.01: café, incluso tostado o		
descafeinado; cascara y cascarilla de café;		
sucedáneos del café que contengan café en cualquier		
proporción. - Anual FOB Miles USD		
PAÍS DE ESTUDIO / AÑO	2014	2015

Elaboración propia. Datos obtenidos de: Trademap.

Tabla 6. Plantilla total exportaciones de Colombia según partida arancelaria 09

EXPORTACIONES TOTALES DE COLOMBIA		
09 (café, té, yerba mate y especias) - Anual FOB		
Miles USD		
PAÍS DE ESTUDIO / AÑO	2014	2015

Elaboración propia. Datos obtenidos de: Trademap.

Por medio de la tabla 5, se logró identificar la lista de los principales países que poseen ventaja comparativa, frente a las exportaciones de café, de la partida arancelaria 09.01, a los cuales se llegaran en un corto, mediano y largo plazo. Adicional, este índice mostró las principales fortalezas y debilidades del patrón exportador en un mercado determinado, por medio del análisis de los acuerdos comerciales que maneja el país competidor frente al producto (Durán y Álvarez, 2008, p. 24).

Finalmente, con la información obtenida en la fase 1, se ejecutó la técnica de investigación de fichaje, en la cual se construyó una ficha debidamente elaborada y ordenada, que contiene de manera resumida, toda la información recopilada en el estudio de caso; esto fue una herramienta auxiliar para evaluar y determinar cuál de los modelos es el más apropiado para la internacionalización de la empresa.

3.3. Técnicas: revisión bibliográfica, estadístico – descriptiva y observación

Estas técnicas, ofrecieron predicciones y una relación entre variables, determinando las causas de los fenómenos, combinando diferentes elementos para dar solución a un estudio específico (Hernández *et al.*, 2006). En esta investigación, se relacionaron diversas variables, para así lograr el desarrollo e implementación del tercer objetivo: proponer un esquema de internacionalización para la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S.

A partir del desarrollo de los objetivos anteriores, los datos y resultados compilados en la tabla recopilativa, fueron claves para el diseño de una estrategia de internacionalización para la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S, con el fin de lograr el posicionamiento de la marca Café Pacundí en el extranjero, de acuerdo a la situación actual por la que atraviesa la empresa.

Esto se concluyó, a partir de un cuadro comparativo, en el cual se abarcaron teorías, tipos de organización, y análisis de los diferentes métodos que las empresas más representativas de Colombia, han utilizado para su modelo exitoso de negocio, que fueron bases para la reorganización de las actividades inicialmente planteadas por la empresa en estudio.

Capítulo 3. Resultados

Para lograr los objetivos planteados inicialmente en esta monografía, se tomó la información recolectada a través de las técnicas de investigación, la cual fue tratada y estudiada correspondientemente, para indicar las conclusiones a las cuales lleva este estudio de caso. Por esto, mostrará la estrategia de internacionalización más adecuada para la empresa Trilladora, procesadora y comercializadora del Rionegro S.A.S. y así posicionar su producto Café Pacundí en mercados internacionales.

1. Caracterización de las empresas más representativas del sector en Colombia

A continuación, se realizará una revisión bibliográfica de las tres empresas más representativas a nivel nacional, las cuales presentan un modelo de negocio exitoso ya sea nacionalmente o internacionalmente.

1.1. Colcafé, Restcafe S.A.S y Procafecol S.A

La caracterización de las empresas de estudio se realizará evaluando 9 variables, que permitirán evidenciar si las empresas son exitosas manejando diferentes líneas de producto y modelos de negocio.

Tabla 7. Caracterización de las empresas más representativas del sector

Variable/ empresa	Grupo nutresa	Restcafe S.A.S	Procafecol S. A
Marca	Colcafé, matiz, sello rojo y la bastilla	Oma	Juan Valdez
Productos	Colcafé, matiz, sello rojo y bastilla.	Molido, grano y complementarios.	Café certificado, origen y Premium.

Certificaciones	Iso 9002, iso 14001, tpm, <i>kosher</i> , BASC, halal, fair traed, ntc ohsas 18001 y <i>rainforest alliance</i> , entre otras	Iso 14001, iso 22000, <i>oko garantie</i> , USDA <i>organic</i> , café de Colombia y sello de calidad Icontec.	Café de Colombia, Iso 14001, Iso 9001, ntc ohsas 18001, <i>british retail consortium</i> , <i>international featured standards</i> , BASC, USDA <i>organic</i> , <i>kosher</i> , ente otras.
Canales de distribución	Tiene 4 plantas de producción en Colombia y 1 en malasia, para producir y comercializar el café, a través de tiendas aliadas, exportaciones y <i>joint venture</i> con empresas como Mitsubishi.	A nivel nacional, Oma cuenta con 200 barras de café y 17 restaurantes, adicionalmente cuenta con un amplio portafolio de productos empacados y complementarios de café.	Cuenta con 4 líneas de negocio: tiendas especializadas, grandes superficies, canal institucional y portal <i>e-commerce</i> . Modelo de materialidad y modelo de gestión sostenible.
Ventas	Las ventas para el año 2016 fueron de 956 mil millones de pesos, con un crecimiento del 7.3% respecto al año 2015, donde las ventas fueron de 891 mil millones COP.	Ocupando el segundo lugar a nivel nacional Restcafé (Oma) en 2015 facturo \$114.353 millones de pesos, pese al descenso del 4% anual.	Para 2015 facturo \$212.255 millones, 24% más respecto al año anterior, siendo el líder de ventas a nivel nacional
Modelo de negocio	Colcafé adquiere productos y fábricas de marcas reconocidas a nivel mundial, así mismo, hace alianzas con marcas nacionales para lograr una mayor cobertura y las inversiones en la BVC, también ha sido fundamentales para el crecimiento de la marca.	A nivel internacional, Oma no cuenta con barras de café o restaurantes, ni propios ni franquiciados. Su modelo de negocio, actualmente se basa en la exportación, debido a que su enfoque empresarial, está orientado en el fortalecimiento de su marca en todas las regiones del territorio nacional.	Cuenta con tiendas propias y franquiciadas a nivel nacional e internacional. Adicional, cuenta con la comercialización de sus productos por <i>e-commerce</i> , donde existan filiales de la misma.
<i>Know how</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Misión clara. - Objetivos estratégicos. - Cadena de alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones. - Logística de salida. - Mercadeo y ventas. Servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Origen. - Sabiduría. - Conciencia.

Países importadores	Estados unidos, Japón, Chile, panamá, estados unidos, ecuador, reino unido y corea del sur	Uruguay y argentina	Corea del sur, Taiwán, china, malasia y Singapur.
Alianzas	Dan Kaffe (Malasia), Estrella Andina S.A.S, operador de Starbucks en Colombia.	Grupo éxito en la categoría de marcas propias,	Mercedes Salazar, CENICAFE y Luis Echeverry, con la primera marca de conservación de café.

Elaboración propia. Información obtenida de: Paginas oficiales Grupo Nutresa, Restcafe S.A.S y Procafecol S.A.

De acuerdo a la información anteriormente presentada, se puede determinar que el grupo Nutresa cuenta con un modelo de internacionalización 100% desarrollado, debido que posee filiales en el exterior y así mismo tiene actividades a través de esquemas como: franquicia, licencia y *joint venture*. Según las teorías planteadas para la internacionalización esta empresa ha logrado pasar por cada una de las etapas que estos proponen, desde el crecimiento nacionalmente, hasta la creación de filiales y plantas de producción en el extranjero.

Por otro lado, Restcafé S.A.S es una empresa que tiene éxito a nivel nacional, lo que indica que según el modelo Upsala han logrado llegar hasta la segunda etapa, teniendo en cuenta que ellos ya realizan exportaciones directas a diferentes países, sin embargo, no han hecho la primera apertura de filiales en el exterior, aun cuando en su proyecto empresarial esta posicionarse a nivel internacional.

Por último, Procafecol S.A con su marca Juan Valdez, han logrado cumplir con las 3 primeras etapas del modelo Upsala, la razón es que realizan exportaciones directas y adicionalmente tiene tiendas propias y franquicias en el extranjero. Para la plena implementación de este modelo, la empresa debe ubicar plantas de producción en el extranjero.

2. Identificación de mercados potenciales

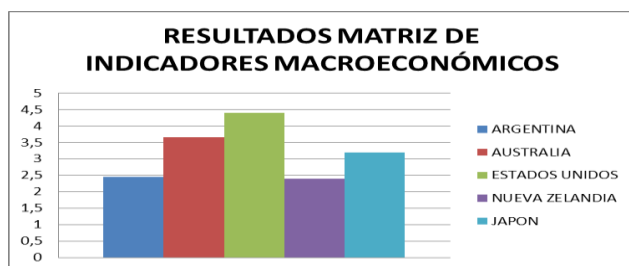
Para realizar la selección del mercado potencial, se tomó en cuenta el estudio de mercado realizado por la empresa Trilladora, procesadora y comercializadora del Rionegro S.A.S, este estudio arrojó 3 países como mercados viables para la internacionalización de la empresa, que fueron Argentina, Australia y Nueva Zelandia. Posteriormente, para completar el grupo de 5 mercados potenciales, se revisó la base de datos *Trademap*, en la cual se consultaron los mercados extranjeros con mayor valor importado de café, los cuales fueron Estados Unidos y Japón, por su creciente cuantía importada.

Luego de identificar los 5 mercados factibles, se realizó una matriz de indicadores macroeconómicos y microeconómicos, para filtrar los países, obtener 4 mercados potenciales y pasar la primera fase de selección de mercado.

2.1. Matriz indicadores Macroeconómicos

En esta matriz, se evaluarán las variables en una escala de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, así, por medio de estos agregados económicos, se identificarán los 4 mercados con mayor puntaje y mayor factibilidad para la exportación de café. A continuación, se presenta la calificación de cada país:

Gráfico 1. Resultados matrices de indicadores macroeconómicos



Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco mundial.

En la gráfica 1, se puede evidenciar que el país con más alto puntaje es Estados Unidos, porque tiene un PIB de 18 millones de dólares, también la inflación sobre el PIB anual para el periodo 2015 fue la más baja en los últimos años, siendo así un síntoma de

salud financiera para la economía, debido que se encuentra en un solo dígito (1,1%), pero no presenta señales de una deflación. Adicionalmente, es un país con una balanza comercial deficitaria, por ende, su valor de importaciones supera la cantidad exportada y es por eso que muestra una oportunidad para marcas como Café Pacundí.

Sin embargo, frente a las variables positivas que presenta Estados Unidos, existen otras que bajan su puntaje, como lo son el nivel de desempleo, ya que está en el 6,2% y sobre una población tan grande como la de Estados Unidos (321 millones de habitantes), esto representa un gran número de personas que tiene restricciones sobre el nivel de consumo. Así mismo, el idioma es un aspecto desfavorable debido a que algunos de los modelos buscan la internacionalización de una empresa a mercados homogéneos, es decir con un idioma, religión, cultura, entre otras y este mercado es de lengua inglesa y solo el 16% de la población es hispano hablante según la ONU, lo cual representa una desventaja para la internacionalización de la empresa.

En segundo lugar, se encuentra Australia, este mercado presenta ventajas en el PIB per cápita (56.311 USD), porque se encuentra por encima de las grandes economías como Estados Unidos o Reino Unido, igualmente está por encima del PIB per cápita mundial. También el IDL, se encuentra en 3,79 sobre 5, este representa que su actividad logística e infraestructura para operaciones comerciales internacionales, es satisfactoria y eficiente en el comercio exterior. Indicadores como el PIB y la inflación obtuvieron una mala calificación, la razón es que tan solo tiene 1.339.140,53 como Producto interno bruto y frente a las demás economías de estudio es muy bajo y presenta una deflación, lo cual es perjudicial para los productos en venta y en general para la economía. De igual forma, el idioma es un obstáculo porque su idioma oficial es el inglés.

El tercer mercado con mayor calificación es esta matriz es Japón, con un puntaje de 3,2, esto es debido que tiene un PIB de 4.383.076,30, lo cual es un agregado económico frente a algunos de los países en estudio. Además, presenta una inflación de 2% lo cual es un indicador de una economía estable y con un desempeño satisfactorio. Así mismo el índice de desempeño logístico, está en 3,97 puntos, por encima del índice mundial (2,88), siendo así un país que, en materia de

operaciones logísticas, presenta una ventaja y así mismo, una reducción de costos en el comercio internacional.

Las dificultades que se encuentra en el mercado japonés son el idioma, debido a que en Colombia menos del 1 % de la población habla japonés y en Japón según el *ethnologue lenguajes of the world* solo 70.000 habitantes hablan el inglés, tomando en cuenta que su población se aproxima a 127 millones, el porcentaje de dominio de la lengua inglesa es mínima. Adicionalmente, el PIB per cápita es bajo (34.523,7 USD) frente a algunos países de estudio.

Nueva Zelanda es el segundo país con más baja calificación en esta sección de estudio, la razón es que tiene un PIB de solo 6 cifras (173.754,08) estando muy por debajo del estimado mundial, que es de 74.292.303,73 y así mismo mostrando un rezago frente a las otras economías. Un agregado económico que afecto a su calificación fue la balanza comercial, puesto que es superavitaria, lo cual es un reflejo de que es una economía que basa su actividad económica en la producción nacional y en la exportación de bienes. No obstante, también presentó ventaja en el PIB per cápita, porque se acerca a los 37 mil dólares y es una población pequeña (4.510.000 habitantes). Adicionalmente, su IDL (3,39) está por encima del mundial, lo cual es un indicador favorable y satisfactorio para la realización de negocios con esta economía.

Finalmente, Argentina es el mercado evaluado con menor calificación (2,45), encontrándose así por debajo de la media sobre la escala de evaluación. Si bien, esta economía tiene una gran ventaja sobre los países evaluados por su homogeneidad con Colombia, en aspectos como idioma, cercanía geográfica y cultura; sus variables son deficientes, la razón es que presenta un desempleo muy elevado (8,2%) lo cual afecta directamente al consumo de los habitantes y la hiperinflación registrada en los últimos años que ha sido más alta para el 2015 (23,7%), afectando directamente al poder adquisitivo y coeficiente de precios.

Para complementar la evaluación y poder filtrar los 4 países, se realizó una matriz de indicadores microeconómicos, que se presenta con sus valores y análisis en la siguiente sección.

2.2. Matriz indicadores Microeconómicos

En esta sección analizaremos los resultados obtenidos en la matriz de indicadores microeconómicos, en la cual se valoraron 7 variables, las cuales permitieron seleccionar los 4 países objeto de evaluación, por medio de la matriz PESTAL. La calificación por mercado de estudio se presenta a continuación:

Gráfico 2. Resultado matriz de indicadores microeconómicos



Elaboración propia. Datos obtenidos de:
Banco Mundial

De acuerdo a los resultados de la gráfica 2, podemos denotar que Estados Unidos nuevamente obtuvo el puntaje más alto y es porque a nivel mundial, es el país que más importa café de la partida arancelaria 09.01. Adicional a esto, su proveedor potencial es Colombia, con una participación de aproximadamente el 20% de las importaciones

totales de café por parte de EE.UU. También, encontramos ventajas en el arancel entre Colombia y Estados Unidos para este producto, que es de 0%, lo cual es una oportunidad de negocio para la exportación de café, debido a que el consumo de café es alto por los habitantes del mercado en estudio.

Sin embargo, también se encuentran debilidades en el estudio de este mercado, por que las importaciones de café, incluso tostado o descafeinado; cascara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción; realizados por Colombia hacia el país elegido, han decrecido en el 2015, representando así un 4% menos a lo importado en 2014, evidenciando que los proveedores de Brasil y Vietnam han logrado captar más mercado y consumidores de café, reduciendo la participación de Colombia.

El país con la segunda calificación más alta (3,65) fue Australia, la razón de la calificación que obtuvo este mercado, fue que el crecimiento de las importaciones de café provenientes de

Colombia fue de 6%, lo cual evidencia una creciente participación de Colombia en el sector. Adicionalmente, el arancel que tiene este producto es del 0%, lo cual es un estímulo a la exportación. Por último, el consumo de café es alto, debido a que el 0,24% de las importaciones totales corresponde a importaciones de café, estando en el rango de participación de economías como la estadounidense.

No obstante, las variables negativas también se hacen presente en este análisis, porque la participación de Colombia en el sector cafetero australiano, es tan solo del 7,18%, siendo efecto de que los proveedores para este mercado son Suiza, Brasil e Italia, quienes ofrecen un café robusto, mientras que el ofrecido por Colombia y Café Pacundí, es arábica.

El siguiente mercado de estudio con mayor puntuación es Nueva Zelandia, mercado que tiene algunas dificultades como lo son, en primer lugar, las importaciones del producto que son tan solo de 63.409 USD y en segundo lugar las importaciones de este producto desde Colombia son de tan solo el 11,69%, representando así un país con un consumo regular y de café robusta debido a que su principal proveedor es Brasil.

Sin embargo, las ventajas que presenta este mercado son amplias para Colombia, debido a que el crecimiento de las importaciones desde Colombia en los últimos años ha crecido cerca del 18%, adicionalmente el arancel es de tan solo 1,03%, siendo un producto con altas expectativas en el mercado, convirtiendo a Colombia en el segundo mercado proveedor, seguido por Australia quien es importador de café robusta, estando así las importaciones colombianas en primer lugar en café arábica.

Japón, obtuvo una calificación con un punto de diferencia de Nueva Zelandia, siendo así países con ventajas potenciales para la exportación de café y la internacionalización de la marca Café Pacundí, esto es a causa de que Colombia es el segundo proveedor de café, con una participación de 16,62% del total de las importaciones de este producto y es un mercado con un alto consumo de café, debido a que el 0,23% de sus importaciones totales es de la partida arancelaria 09.01.

Empero, el crecimiento de las importaciones desde Colombia ha bajado un 5% con respecto al 2014, siendo así una reducción al comercio de este producto, esto puede ser a causa del arancel que tiene este producto de origen colombiano (2,31%), desincentivando la exportación y comercialización de café en este mercado porque afecta directamente en los precios del café.

Por último, Argentina obtuvo el puntaje más bajo en esta evaluación de indicadores microeconómicos, la razón de un puntaje tan bajo (2,1) fue en primer lugar, que sus principales proveedores son Brasil, Suiza y Vietnam a pesar de la cercanía geográfica y la homogeneidad de mercados; en segundo lugar, tienen un arancel de importaciones del producto desde Colombia de 1,29%, generando que la participación de Colombia en el sector sea tan solo del 2,46% y esto se ve reflejado en las importaciones, que han decrecido en un 10%.

Como resultado de este análisis, se excluyó a Argentina, porque sus variables han presentado un declive en los últimos años y no representa un mercado potencial para la empresa. Para los otros 4 países, se realizará un análisis PESTEL, para dar claridad a que mercados tienen potencial para la internacionalización de la marca Café Pacundí.

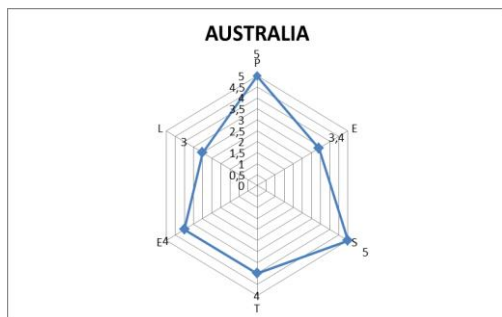
2.3. Matriz PESTAL

Luego de realizar las matrices macro y microeconómicas, donde salieron Australia, Estados Unidos, Japón y Nueva Zelandia. Se realizará el análisis PESTAL para cada uno de estos países, para poder evaluar diversos indicadores que arrojaran resultados acerca de los 3 mercados potenciales. Estos resultados, se evalúan según los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y ambientales.

La calificación de cada factor, se encuentra en el intervalo numérico de 1 a 5, en el cual si se obtiene un puntaje por debajo de 3,5 representa una amenaza, para la incursión de la empresa en el mercado evaluado o por el contrario si es mayor a este puntaje, es una oportunidad para la internacionalización de la marca Café Pacundí. Por medio de este análisis, se descartará un país,

porque aun cuando presenta oportunidades para la empresa, no es lo suficientemente maduro y asequible para el caso de estudio.

Gráfico 3. Diagrama de redes PESTAL Australia



Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco Mundial y WTC

El mercado australiano tiene fortalezas en los aspectos político, social, tecnológico y ecológico, porque es un estado democrático, presenta superávit fiscal eliminando la deuda pública y su política comercial se basa en la competitividad internacional y acceso a mercados extranjeros; en el aspecto social se encuentra que en el rango poblacional de 15 a 64 años, que es donde se encuentra cerca del 70% de consumidores totales de café, Australia tiene cerca del 66% de su

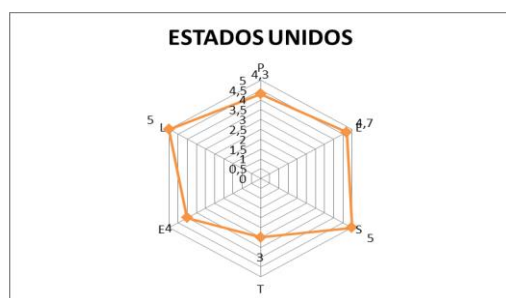
población dentro de este rango, evidenciando que el consumo de café sería destacable en este mercado.

El aspecto tecnológico es vital en el estudio, debido que muestra si existen oportunidades en el comercio electrónico, debido que se evalúa la tasa de uso de internet. Australia tiene una tasa de 84,6% de su población, mostrando una evolución en tecnologías TIC y un crecimiento aproximado del 5% en los últimos 3 años, lo cual ha hecho que su conectividad sea mayor en el plano electrónico. Por último, en el aspecto ambiental, observamos que en este mercado solo existe una certificación no obligatoria para café orgánico, emitida por la Asociación Nacional para la Agricultura Sostenible, que legitima la producción de alimentos de una manera ambientalmente sostenible y socialmente responsable, a través de la regeneración del suelo, la conservación del agua y el bienestar de los animales.

Las amenazas que tiene Australia, se encuentran en los aspectos económico y legal, en el primero, porque presenta una deflación de 0,7% debido a la caída del precio del petróleo y de

otras materias primas y el segundo aspecto, es debido a que no tiene acuerdos comerciales con América Latina y por ende con la economía colombiana.

Gráfico 4. Gráfico de redes PESTAL Estados Unidos



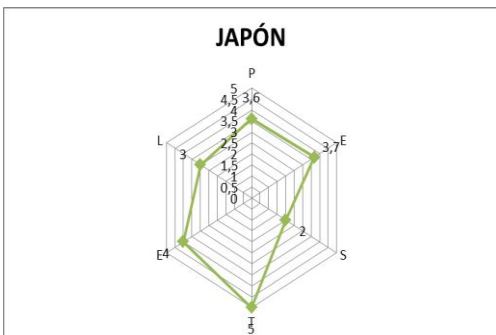
Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco Mundial y WTC

Las oportunidades que se hallan en la economía estadounidense, son a nivel político por su política fiscal, debido que estiman un nuevo presupuesto de gasto, que añadirá aproximadamente entre el 0.15 y el 0.2% al crecimiento del PIB real en los dos próximos

años. En lo económico, son la inflación de 1,1% que es un indicador de salud financiera y las perspectivas de crecimiento del sector, que según estimaciones del Centro de Comercio internacional, será de 7,9%. Y por último, el factor social porque la tendencia poblacional de los Estados Unidos, muestra que cerca del 66% de su población está entre el rango de edad de estudio, lo cual es un aspecto positivo, debido al perfil del consumidor.

Estados Unidos es un mercado atractivo para la exportación de café, de acuerdo con los análisis realizados con anterioridad, sin embargo, tiene una gran amenaza al intentar incursionar en su mercado, la razón es que, aun cuando es un país con un alto desarrollo tecnológico y pionero en tecnologías de comunicación, la tasa de uso de internet por cada 100 habitantes, es de 74,5, lo cual, es un comportamiento decreciente, porque en 2012 su cobertura era de 74,7. Este comportamiento, es aun más drástico cuando se evalúa el total poblacional de esta economía (318 mill.), ya que muestra un gran número de no usuarios de internet, presentando una desventaja en cuanto a el comercio electrónico.

Gráfico 5. Gráfico de redes PESTAL Japón



Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco Mundial y WTC

Japón como se evidencia en el gráfico 5, es un país con factores que se encuentran en amenaza o cerca al punto de descenso, estos factores son el aspecto social, debido que la tendencia poblacional está 4 puntos porcentuales por debajo de la cifra mundial (65% aprox.), lo cual se evidencia de forma drástica, viéndolo sobre el total de la población de Japón (127 millones de habitantes). Este 4 % es una porción que se desaprovecha en la búsqueda de un mercado

potencial. Y a nivel legal con Colombia, no existe acuerdo comercial, sin embargo, está la intención de negociación de un Acuerdo de Asociación Económica (AAE).

Las oportunidades que presenta Japón son: primero que es un país con un gran número de habitantes (127 Mill.) y es el país con el más alto nivel de usuarios de internet a nivel mundial, donde 93,3 de cada 100 habitantes utiliza el internet, lo cual también le permite tener una ventaja en conectividad, no solo entre personas sino B2C, C2C o B2B. La segunda oportunidad observada es que tiene una certificación no obligatoria, que es otorgada por OCIA Internacional, la organización agrícola, que presta servicios de certificación orgánica más alta calidad y el acceso a los mercados globales orgánicos.

Gráfico 6. Gráfico de redes PESTAL Nueva Zelandia



Elaboración propia. Datos obtenidos de: Banco Mundial y WTC

Nueva Zelandia es una democracia parlamentaria, el único cuerpo que puede hacer leyes es la Cámara de Representantes, encaminada a reducir el volumen de la deuda a fin de obtener nuevamente superávits fiscales y reconstituir las reservas fiscales. Ha presentado en los

últimos años un crecimiento constante y por encima de los 3 puntos porcentuales, un panorama favorable frente a la economía mundial, debido que esta 0,8% por encima del crecimiento del PIB mundial. La tasa de crecimiento del sector cafetero promedio es del 9%. Como punto de referencia contra Europa, el café tiene una gran cantidad de oportunidades en el mercado de Nueva Zelanda, porque se encuentra en la etapa de introducción de cafés especiales y orgánicos.

Las desventajas que tiene este mercado, son que se debe obtener una certificación de BIOGRO Nueva Zelanda, que es la marca de un producto orgánico genuino, la cual garantiza que un producto se hace sin la experimentación con animales, la modificación genética y el uso rutinario de pesticidas sintéticos. En materia comercial cabe resaltar que con Colombia no existe acuerdo vigente ni en negociación.

Como resultado de este análisis, los 3 países con mejor desempeño son Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda. Japón ha sido descartado, porque aun cuando presenta oportunidades para la empresa, no es lo suficientemente equilibrado y factible para que esta internacionalice su marca. Para identificar la viabilidad de cada mercado y el plazo de internacionalización e incursión, se realizará a continuación el análisis del Índice de Competitividad revelada (IVCR). Por medio de este se determinará qué mercado de los 3 seleccionados anteriormente (Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda) es de corto, mediano y largo plazo.

2.4. IVCR - Bela Balassa

En este último filtro de selección, se midió el nivel de competitividad del café producido en Colombia por medio del índice de competitividad revelada (IVCR) de Bela Balassa; a través de datos sobre la exportación del producto de la partida 09.01, que hace referencia al café, incluso tostado o descafeinado; cascara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción de Colombia hacia el mundo, y de Colombia hacia Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda, se pudo determinar el IVCR.

Gráfico 7. Exportaciones de Colombia 2014



Elaboración propia con datos de Trade Nose y Trademap

Para dar inicio a la aplicación de la fórmula, tomamos las exportaciones de Colombia; respecto a la partida arancelaria 09.01 en Miles de Dólares FOB, datos presentados en el gráfico 7, los cuales revelan una gran cifra en lo que respecta de las exportaciones hacia Estados Unidos, dado que somos el proveedor del 16% de granos verdes, lo que lo convierte en uno de los principales y así mismo su mayor consumo se enfoca en el café descafeinado, según lo afirma el centro de comercio internacional.

Aún con estas cifras, se puede resaltar la estabilidad de los otros dos países, pues muestran unas cifras de exportaciones constantes, con una tendencia no muy notable, pero sí con un movimiento de cifras año a año; esto se debe por un lado a que el mercado neozelandés, se ha identificado con oportunidades en este sector notando un crecimiento del 5.92% en 2015 respecto al año anterior. Por otro lado, es muy importante mencionar que la aceptación del producto se ve aún más reflejada en lo que respecta a Australia, pues este país refleja un incremento del 14.47% en el 2015 respecto al 2014.

Gráfico 8. Exportaciones de Colombia 2015



Elaboración propia con datos de Trade Nose y Trademap.

Luego de conocer estas importantes cifras, se realiza una comparación respecto a las exportaciones de la partida 09.01 y de las exportaciones totales de Colombia hacia el mundo, esto con el fin de llegar al índice de Balassa; para un mejor trato de este resultado y analizar el índice de competitividad revelada, continuamos a normalizar las cifras con un máximo de 1 y un mínimo de -1. Este mismo proceso, se hace con la partida arancelaria 09, que respecta a café, té, yerba mate y especias reemplazando las exportaciones totales, con el fin de encontrar un comportamiento más cercano de las exportaciones del sector y destacar el liderazgo del mercado.

Tabla 8. Resultado IVCR Normalizado, Exportaciones totales partida 09.01 - Anual FOB Miles USD

IVCR Normalizado, Exportaciones totales - Anual FOB Miles USD		
PAIS DE ESTUDIO / AÑO	2014	2015
AUSTRALIA	0,8	0,8

ESTADOS UNIDOS	0,2	0,2
NUEVA ZELANDA	0,8	0,7

Elaboración propia. Fuente: Trademap.

La tabla 8, refleja que existe una ventaja para los tres países a estudiar, esto se debe a que Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda tienen $IVCR > 0.9$, pues se está viendo reflejado el sector específicamente, no solo las exportaciones totales. Esto hace que el indicador no tenga un comportamiento muy amplio y refleje el resultado específico del sector, puesto que se están usando datos particulares del producto y no una partida arancelaria en general. Este proceso se debe principalmente por efectos de cálculos, dado que los datos de las exportaciones mundiales no son específicos para el estudio. De los resultados hallados, se determina que el 100% de los países analizados tienen competitividad con la partida arancelaria 09.01, indicando que se puede impulsar aún más su exportación.

Tabla 9. Resultado total IVCR Normalizado, Exportaciones totales partida 09 - Anual FOB Miles USD

IVCR Normalizado, Exportaciones totales partida 09 (café, té, yerba mate y especias) - Anual FOB Miles USD		
	2014	2015
AUSTRALIA	1,00	1,00
ESTADOS UNIDOS	1,00	1,01
NUEVA ZELANDA	1,00	1,00

Elaboración propia. Fuente: Trademap.

Al manejar una información más precisa, se analiza este nuevo IVCR encontrado en la tabla 9, el cual nos presenta valores indicados al momento de comparar la ventaja que existe entre estos países, frente al producto. Los datos obtenidos de los cuadros anteriores, demuestran una ventaja comparativa en el sector cafetero colombiano dentro del mercado estadounidense, estos valores permiten señalar que el tratado de libre comercio ha favorecido en este sector, relacionándolo primordialmente con la preferencia arancelaria que este país le concede a Colombia, es por ello que en este estudio de caso, el mercado a corto plazo se enfocara en este país.

En lo que respecta al mediano plazo, se tendrá en cuenta Australia, dado que es un país que le ha dado una gran acogida al producto, no solo por el resultado del IVCR, sino también en lo que respecta a las exportaciones, dado que este refleja el incremento de consumo de café en el 2015 frente al año anterior. Nueva Zelandia es un país que poco a poco ha ido abriendo puertas al producto, aunque este se ha venido mostrando de una forma más detenida es por esto que será el mercado a largo plazo en este estudio de caso.

3. Estrategia de Internacionalización

Conforme al planteamiento de este proyecto, luego de determinar los modelos de negocio que han sido implementados con éxito por las empresas más representativas del sector e identificar los mercados potenciales y sus respectivos plazos para lograr la plena comercialización de la marca Café Pacundí, se logró desarrollar el tercer objetivo de la investigación, el cual establece el diseño de una estrategia de internacionalización, que le permita a la empresa posicionarse y tener competitividad en el mercado extranjero. Lo anterior, se presenta a continuación mediante tablas recopilativas en donde se definieron las 4 p's, la estrategia de internacionalización y el plazo en el que se pretende llegar a los mercados.

3.1. Estados Unidos

Estados Unidos es un mercado atractivo para la entrada de la marca Café Pacundí, debido que presenta ventajas políticas, económicas, comerciales y logísticas, razón por la cual, ha sido

definido como el mercado de corto plazo para la exportación de café excelso, al cual se planea llegar en un límite de tiempo de 1 año, por medio de *joint venture*, ya que presenta alianzas estratégicas con la multinacional Nestlé, a la cual vende su café para la elaboración de capsulas individuales de café molido, alianza que aproxima la relación con el mercado, crea un canal de distribución y genera reconocimiento de la marca.

El precio, fue determinado por medio de un análisis de mercado a plazo, en el cual se calculó el valor *forward* constante (132.13 USD), con base a la prima que fue obtenida evaluando los precios *spot* y *forward*, que fueron extraídos de la base de datos *ICE Futures U.S.* Finalmente, el precio del café Pacundí, es determinado por medio de la sumatoria del precio del café del día evaluado y la prima para café. La plaza, fue establecida de acuerdo a los tres estados más poblados de Estados Unidos, en los cuales se puede tener más proximidad al mercado potencial que se encuentra en el rango de edad de 15 a 64 años, como se puede evidenciar en el anexo 3. La promoción se realizará por medio de comercio electrónico y publicaciones comerciales en revistas especializadas en el manejo de información de café y alimentos.

Tabla 10. Estrategia de Internacionalización Estados Unidos

<i>Estados unidos</i>							
<i>Corto plazo</i>		<i>Precio</i>		<i>Plaza</i>	<i>Promoción</i>	<i>Producto</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Estrategia</i>	<i>Precio USD</i>	<i>Prima</i>	<i>Forward</i>				
	19/05/17						
<i>Joint venture</i>	132	0,1364	132,13	California, Texas y Nueva York.	Redes sociales, banners y publicaciones en revistas (<i>e-commerce</i>)	Café excelso.	1 año

Elaboración propia con datos de ICE Futures U.S, U.S. Census Bureau y esquemas de internacionalización: *joint venture*.

El esquema de internacionalización que se plantea implementar para posicionar la marca en Estados Unidos es *joint venture*, debido que es una alianza que se establecen a largo plazo, se compartirán los beneficios, riesgos y el control del proyecto; todo esto sin perder la identidad empresarial en este caso la marca comercial Café Pacundí y se trabajara manteniendo la cultura corporativa de las compañías aliadas.

3.2. Australia

Australia es definido como el mercado mediano plazo, dado que ha tenido un crecimiento y evolución en el sector cafetero, por tal razón, se definió una estrategia de internacionalización por medio de una franquicia, que permitirá que la empresa tenga filiales en el exterior, se venda el café según las especificaciones de la empresa y se fortalezca el reconocimiento de la imagen corporativa. El precio forward será de 132,63 USD a un plazo de 2 años, en el cual se obtendrá una prima mayor al mercado de corto plazo.

Al igual que en el mercado estadounidense, la plaza ha sido precisada por el volumen poblacional y el rango de edad que se encuentra en cada estado, en este mercado se busca una promoción más agresiva, debido que permite impulsar y dar a conocer de forma masiva la marca. En este mercado, se planea introducir el café excelso y tradicional, debido que son los productos más desarrollados por la empresa, que permiten mayor capacidad de adaptación de factores para llegar al mercado potencial.

Tabla 11. Estrategia de Internacionalización Australia

<i>Australia</i>							
<i>Mediano plazo</i>		<i>Precio</i>		<i>Plaza</i>	<i>Promoción</i>	<i>Producto</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Estrategia</i>	<i>Precio USD</i>	<i>Prima</i>	<i>Forward</i>				
	19/05/17						

Franquicia	132	0,6364	132,63	Camberra, Sídney y Melbourne	E- commerce, banners publicitarios.	Café excelso y tradicional	2 años
------------	-----	--------	--------	------------------------------------	---	----------------------------------	--------

Elaboración propia con datos de ICE Futures U.S, Australian Bureau of Statistics y esquemas de internacionalización: franquicia.

En el mercado australiano, se planteó la franquicia como esquema de internacionalización, la razón por la cual se seleccionó esta es porque presenta ventajas para la empresa como franquiciante debido que generara una reproducción fiel de su negocio, otorgando de derecho de vender los productos de marca Café Pacundí y utilizar su nombre y así mismo el franquiciado obtiene ventajas debido que puede reduce el riesgo al implementar un concepto probado, es decir de un café nacionalmente exitoso.

3.3. Nueva Zelandia

Finalmente, el mercado a largo plazo es Nueva Zelandia, en el cual se buscará la plena implementación del modelo de internacionalización Upsala, debido a que el plazo de entrada e incursión en este mercado es de 6 años, lo suficiente para conocer la demanda y comportamiento del mercado. En este mercado no fue posible la determinación del precio *forward*, porque los datos sobre el mercado de café a futuro no se encuentran disponibles. Sin embargo, la plaza fue definida por el total poblacional de cada estado debido a que son los de mayor número de habitantes.

La promoción para este mercado, debe ser por medio del marketing digital y la venta de café por medio de la página oficial de la empresa. La línea de café Típica silvestre, será el producto principal que se venderá en este mercado, debido a que el mercado neozelandés es un mercado especializado y que está enfocado en el consumo de productos orgánicos certificados por la

BIOGRO, sin embargo, también se venderán los otros ítems (excelso y tradicional) dentro de las líneas de productos de la empresa.

Tabla 12. Estrategia de Internacionalización Nueva Zelandia

<i>Nueva Zelandia</i>							
<i>Largo plazo</i>		<i>Precio</i>		<i>Plaza</i>	<i>Promoción</i>	<i>Producto</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Estrategia</i>	<i>Precio USD</i> 19/05/17	<i>Prima</i>	<i>Forward</i>				
Upsala	132			Wellington, Auckland, Christchurch	Marketing digital y venta a nivel mundial por medio de la página web de la empresa.	Café típica silvestre, tradicional y excelso	6 años

Elaboración propia con datos de ICE Futures U.S, Statistics New Zealand y modelo Upsala.

Nueva Zelandia es un mercado con alta especialización en el consumo de café, es por esto que la marca Café Pacundí planeo entrar a este país con su línea de producto Típica Silvestre, que es un café orgánico certificado y con calificación AAA, que con el plazo de 6 años debe conseguir la certificación BIOGRO, que es el certificador más grande y conocido de Nueva Zelanda para los productos orgánicos, así que por medio del Modelo Upsala en el cual la empresa ya se encuentra en la primera etapa, diseñamos una estrategia donde se pueda aumentar el conocimiento del mercado, dado que este es un conocimiento será la base de sus futuras actividades internacionales.

Conclusiones

1. Las teorías en términos de internacionalización desarrolladas en el marco teórico, si dan respuesta a lo contemplado en los objetivos propuestos dentro del proyecto, debido a que la plena implementación de cada modelo, otorgará posicionamiento y competitividad a la empresa, ya que por medio de estos se conoce el mercado potencial de exportación, la cultura de consumo, el desarrollo comercial y las exigencias del mercado.
2. La revisión bibliográfica, si da cuenta al porque las empresas más representativas del mercado cafetero en Colombia son exitosas y han desarrollado su modelo de negocio tanto a nivel nacional como internacional. Así mismo, da pautas, para que la empresa Trilladora, Procesadora y Comercializadora del Rionegro S.A.S, pueda posicionar la marca Café Pacundí a nivel nacional, debido a que le falta reconocer su *know how*, los países importadores y realizar alianzas estratégicas que fortalezcan su presencia en el mercado; puesto que las empresas de estudio han implementado modelos permitiendo realizar alianzas para fortalecer su presencia en el exterior.
3. Al identificar los mercados potenciales, la empresa puede prever las actividades que debe realizar para la incursión en el mercado, ya que se definió la tasa de uso de internet, la eficiencia de la infraestructura logística, el rango de edad de mayor consumo, los acuerdos comerciales vigentes, los certificados necesarios para la exportación de café, entre otros; por medio de estos, se conocieron los aspectos sociales, económicos y legales de mayor relevancia para la penetración de la empresa en el extranjero.
4. El planteamiento de una estrategia de internacionalización por plazos, permite que la empresa pueda expandir su conocimiento en materia comercial internacional, por eso, se trazan los 3 escenarios donde se define el precio basado en la prima a futuro, la plaza por el volumen poblacional, la promoción acorde a las capacidades corporativas y el modelo que permita introducir la marca Café Pacundí a cada mercado potencial.

Lista de referencias

- Andersen, O. (1992). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Palgrave Journals*. Recuperado de [http://www.palgravejournals.com/jibs/journal/v24/n2/pdf/8490230 a.pdf](http://www.palgravejournals.com/jibs/journal/v24/n2/pdf/8490230_a.pdf).
- Arteaga, J. (2008). *Estrategias De Marketing Internacional*. Pearson Educación.
- Banco Mundial. (2017). *Indicadores económicos*. Banco Mundial. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=AR-AU-US-KE-JP-NZ&name_desc=false&view=chart
- BBVA. (2012). *La Joint Venture, una ayuda a la apertura del mercado exterior*. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-joint-venture-una-ayuda-a-la-apertura-del-mercado-exterior>
- Café OMA (2017). *Misión, visión, objetivos, nosotros*. Recuperado de <http://www.cafeoma.com/nosotros/>
- Cárdenas, J. (2008). *Colombia, Centroamérica y el mercado mundial del café*. Recuperado de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Colombia,%20Centroam%C3%A9rica%20y%20el%20mercado%20mundial%20del%20caf%C3%A9.pdf>
- Cardozo, Chavarro y Ramírez. (2005). *Teorías de internacionalización*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Census. (2017). Population by state. *Australian Bureau of Statistics*. Recuperado de www.abs.gov.au/census

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium - sized firms. *International small business journal*, vol. 5

Creswell, J. W. y Plano-Clark, V. L. (2007) *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Cundinamarca y Cafeteros, F. N. (2016). Café cundinamarqués, tradición, calidad y sabor que conquista el mundo. *Cundinamarca y su café de leyenda*. Recuperado de [http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/f2463395-82f3-4d68-b978-bb57bcfe1910/SEPARATA+CUNDINAMARCA+FINAL_BAJA+\(1\).pdf?MOD=AJPERES](http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/f2463395-82f3-4d68-b978-bb57bcfe1910/SEPARATA+CUNDINAMARCA+FINAL_BAJA+(1).pdf?MOD=AJPERES)

Czinkota y Ronkainen, (2008). *Marketing Internacional*. Ciudad de México: Cengage Learning.

Durán y Álvarez, (2008). Indicadores de comercio exterior y política internacional: mediciones de posición y dinamismo comercial. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0BxsQ7HbU1S2oZmJyLTJ5VmhsSjg/view>

Federación Nacional de Cafeteros. (2015.) *Estudio del sector cafetero en Colombia (Resumen ejecutivo)*. Recuperado de <https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/art%2018.pdf>

Guía de Café. (2017). *Centro de Comercio Internacional*. Recuperado de <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/el-comercio-mundial-del-cafe/Conversiones-y-estadisticas/>

Grupo Nutresa. (2016). *Ventas anuales*. Recuperado de <http://informe2016.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios/cafes-nutresa/>

Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. (Ed. Cuarta). Editorial McGraw-Hill. Recuperado de https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf

ICE Futures U.S (2017). *Coffee C Futures*. Recuperado de <https://www.theice.com/products/15/Coffee-C-Futures/expiry>

ICE Futures U.S. (2017). *Initial and maintenance exchange minimum margins*. Recuperado de https://www.theice.com/publicdocs/futures_us_reports/all/Futures_US_Margin_Requirements.pdf

International Coffee Organization. (2015). *Fortaleciendo el sector cafetero mundial mediante la cooperación internacional*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/annual-review-2013-14-electronic-c.pdf>

Johanson y Wiedersheim-Paul. (1975). “The internationalization of the firm. Four Swedish cases”. *Journal of management studies*. Londres: London School of Economics. Vol. 12. 1975.

Juan Valdez Café (2017). *Nuestra empresa*. Recuperado de <http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestra-empresa/>

La meseta. (2017). *Precio del Café Colombiano*. Recuperado de <http://www.lameseta.com.co/es/buy-coffee/#1466444516339-98b49856-346a>

Lamb, Hair, McDaniel. *Marketing*. Cengage Learning, 11ed. (2011). Recuperado de http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Lamb.Marketing.pdf

- Martínez, A. (1996). *Inversión extranjera directa y otras formas de financiamiento externo*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=DppUXDLmp4kC&pg=PA29&dq=teoria+eclectica+dunning&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig1Py4l6LTAhXBOSYKHWfUAeMQ6AEIITAA#v=onepage&q=teoria%20eclectica%20dunning&f=false>
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2015). *Acuerdos comerciales Australia, Estados Unidos, Japón y Nueva Zelanda*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71053&name=OEE_Perfil
- Morse, J. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing research*. Volumen 40. Methodology Corner: PDF. Recuperado de http://journals.lww.com/nursingresearchonline/Citation/1991/03000/Approaches_to_Qualitative_Quantitative.14.aspx
- Organización Mundial del Comercio. (2015). *Examen de las Políticas Comerciales: Australia, Japón, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Argentina*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s
- Pérez, J y Huarachi, C. (2009). *El índice de la ventaja comparativa revelada (VCR) entre el Perú y los principales exportadores del mundo. El caso de la Región Lambayeque*. Perú. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0BxsQ7HbU1S2oSElwdlAtNjdPcXc/view>
- Reina, M., Silva, G., Samper, L., y Fernández, M. d. (2007). *La estrategia detrás de la marca*. Bogotá, D.C, Colombia: Ediciones B Colombia S.A.

Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2): 59-70.

Statistics New Zealand. (2017). *Census releases*. Recuperado de www.stats.govt.nz/

Trademap. (2017). *Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 0901*
Recuperado de
http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901|||4|1|1|2|1|2|1|1

Trujillo, Andrea. (2006). *Perspectivas Teóricas sobre Internacionalización de empresas*.
Universidad del Rosario. Recuperado de
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

U.S. Census Bureau. (2017). *Population by state*. Recuperado de <https://www.census.gov>