

Capítulo 9

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE: UN ESTUDIO DE CASO

Efraín Gómez Martínez
Leonardo Beltrán Pinto

Resumen

El departamento de Sucre es el mayor exportador de ñame de Colombia, esa acción comercializadora dio lugar al presente estudio de caso con el propósito de identificar y describir los factores e intereses que inciden en la actividad exportadora de la empresa: Sabana Produce S.A.S. En la investigación de tipo descriptivo-exploratorio, se asumió el enfoque cualitativo en concordancia con las estrategias investigativas correspondientes al estudio de caso. A través de la triangulación de los datos obtenidos en una entrevista al gerente de la empresa, una encuesta a sus proveedores y la información secundaria recaudada en el Departamento de Sucre así como del mercado principal de exportación de la empresa seleccionada, se logró evidenciar que si bien, es cierto que un factor clave es la existencia de ventajas comparativas endémicas de la región, la empresa Sabana Produce S.A.S creó una ventaja competitiva en la medida que comenzó a desarrollar capacidades como habilidades gerenciales, generación de innovación, cultura de calidad y la necesidad de ofrecer un buen servicio al cliente.

Palabras clave: internacionalización, ñame, ventajas competitivas, servicio al cliente

Abstract

Sucre is the largest exporter by name of Colombia, which obeys the key factors and success of interest that became the object of this study, in this paper we inquired about these factors through the export action of a company Sabana Produce S.A.S. This research is cross-sectional, descriptive-exploratory and qualitative in focus. The qualitative methodology used in the case study. The information was taken through the triangulation of an interview with the manager of the selected company, a survey of the company's suppliers, and secondary information was collected from the Department of Sucre, and from the main export market of the selected company. It was possible to show that although it is true that the existence of comparative advantages is endemic to the region, the company Sabana Produce S.A.S. a competitive advantage as it began to develop skills such as managerial skills, generation of innovation, quality culture and the need to offer good customer service.

Keywords: internationalization, yam, competitive advantages, customer service.

Introducción

El progresivo crecimiento del comercio mundial, los acuerdos entre los países, suscritos en los Tratados de Libre Comercio (TLC), el desarrollo de la tecnología, así como la evolución constante de las actividades comerciales, han impulsado un dinamismo empresarial que permite la diversificación del negocio, la expansión de la rentabilidad de las empresas, así como un cliente cada vez más exigente y por ende un mercado mucho más competitivo entre las empresas.

Por ello en el contexto de la globalización, la exportación ha propiciado la utilización de ventajas comparativas para que las empresas puedan vender mayores volúmenes y de este modo explotar las oportunidades en mercados internacionales lo cual reduce los riesgos de permanecer en un solo mercado.

En concordancia con lo antes expuesto, las empresas que comercializan a nivel internacional, para lograr el éxito en la colocación de un producto en los mercados externos, deben considerar tanto las dificultades como las oportunidades del mercado, además ser eficientes en el manejo de sus procesos técnicos, logísticos y de comercialización, todo ello, en procura de satisfacer de la mejor manera las necesidades y expectativas de los clientes internacionales, logrando así ventajas competitivas en la acción comercializadora lo cual repercute en su crecimiento y posicionamiento.

Las exportaciones constituyen un factor de dinamismo para el crecimiento no solo de las empresas, sino de las regiones. Particularmente en Colombia innumerables empresas han logrado consolidarse al colocar sus productos en el exterior, asunto del cual nos ocupamos en la presente investigación llevada a cabo para identificar y describir los factores asociados al éxito en la exportación de ñame en el departamento de Sucre.

Considerando ese propósito se seleccionó como referente a una organización en particular: Sabana Produce S.A.S, analizando las potencialidades que le han permitido lograr posicionarse en el mencionado departamento como una de las principales empresas exportadoras de ñame y la única con un sistema de alianzas productivas.

La perspectiva metodológica asumida para lograr dicho cometido fue de carácter cualitativo, enmarcada en un estudio de caso que permitiera responder las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores e intereses que inciden en la actividad exportadora de la empresa Sabana Produce S.A.S?

¿Cuáles son las potencialidades que le han permitido a la empresa lograr posicionarse en el mencionado departamento como una de las principales empresas exportadoras de ñame?

¿Cuáles son los factores que la favorecen como la única empresa con un sistema de alianzas productivas?

Algunas consideraciones teóricas acerca de las pequeñas y medianas empresas (pyme)

En el siguiente apartado se exponen algunos referentes de carácter teórico que permiten comprender el proceso de internacionalización que en el marco de la globalización deben afrontar las pequeñas y mediana empresas y como desde diferentes latitudes se asume este proceso.

Enfoques de la internacionalización de la pyme

El tema de la internacionalización de las pymes toma vigencia en la actualidad, debido a la globalización y los procesos de apertura comercial en el ámbito internacional, que cada día van tomando mayor auge a nivel mundial. Sin embargo, surgen interrogantes sobre cómo internacionalizar las empresas dentro de un entorno de globalización y de mayor exigencia en el comercio mundial (Griffith, Tamer, & Shichun, 2008).

Luego del desarrollo de muchas investigaciones a nivel mundial, se han conferido diversos enfoques, que pretenden describir y, en algunas ocasiones, determinar los procesos de internacionalización (Johanson, & Vahlne, 1977).

El proceso de la comercialización internacional se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, es decir, se presenta un flujo de bienes y servicios en un entorno que siempre es dinámico y generalmente volátil a nivel global. La internacionalización impulsa a las empresas a adaptarse a la

lógica existente en el pensamiento del gestor (Trompenaars & Woolliams, 2003).

La internacionalización es asumida por las PYMES en sus procesos administrativos; pues incursionar en los mercados extranjeros, para estas unidades de negocio es una forma de competir y permanecer en el mercado, sin embargo, esta condición le exige grandes retos a las empresas, si se tiene en cuenta que muchas de ellas, debido a su tamaño, no cuentan con los recursos necesarios para poder competir adecuadamente a nivel global.

Antes de abordar el tema en profundidad, es bueno conceptualizar la internacionalización. En este sentido, se define como aquellas operaciones que permiten la consolidación de vínculos considerablemente estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente proyección internacional (Galván, 2003).

En la definición de Galván, se resalta que la internacionalización implica un vínculo comercial entre empresa y entorno, pero que no es tan estable para garantizar el éxito comercial por sí solo.

Por su parte, Claver y Quer (2000) definen la internacionalización desde un punto de vista corporativo en el que la decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa representa la búsqueda de nuevos mercados extranjeros con el producto actual que ofrece la empresa, y como parte de las estrategias de crecimiento de la empresa.

En concordancia con el anterior enfoque, para una pyme, la internacionalización debe ser vista como parte del crecimiento de la organización. De lograr mayor rentabilidad ante las dificultades o limitantes de la comercialización del mercado interno, la internacionalización les permite a estas unidades de negocios, el poder expandir en mayor grado su oferta comercial, y lograr posicionarse en el tiempo en tales mercados, todo ello, como parte su crecimiento.

También la internacionalización se comprende como un proceso en el cual las empresas expanden de forma creciente sus actividades más allá de las fronteras nacionales (Otero, 2008).

Para las pymes, la internacionalización implica expandir más allá sus potencialidades productivas y de comercialización fuera de su país de origen, por lo tanto, requiere de implementar acciones estratégicas de

mercadeo, de logística, recursos, gestión y de valor agregado, entre otros aspectos, para lograr competitividad en el mercado exterior. Sin embargo para las pymes existe la opción de realizar acciones estratégicas de forma conjunta con otro tipo de organizaciones en función de alcanzar mayor seguridad en la conquista del mercado externo.

En línea con lo anteriormente preceptuado, la internacionalización puede producirse de diferentes formas, tales como: exportaciones, licencias internacionales, franquicias, *jointventures* y alianzas internacionales y en un grado más avanzado se encuentra la inversión extranjera directa y localización de filiales en el exterior (Otero, 2008).

En cuanto a las teorías y enfoques de la internacionalización en las empresas, sin importar su tamaño, se describen a continuación algunas de las más centrales.

Según la CEPAL (2006), se identifican tres pasos del proceso de internacionalización de las grandes compañías exitosas: a) La consolidación de la posición en el mercado nacional para ganar tamaño y poder de negociación con el mercado internacional de capitales; b) El incremento en el conocimiento de otros mercados por medio de exportaciones y c) La expansión a otros países. En concordancia con esta teoría, la primera etapa que caracteriza los procesos de internacionalización de las empresas latinoamericanas es la consolidación de la posición en el mercado nacional.

Otra teoría de internacionalización es el modelo de competencias centrales, en el cual, los autores Prahalad y Hamel (1996) manifiestan que una de las competencias esenciales es el valor de la empresa, las cuales se componen por el conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer beneficios a los clientes. Estas competencias representan una organización del trabajo y la suma de conocimientos incorporados a diversos conjuntos de cualificaciones y unidades organizativas (aprendizaje colectivo de una empresa), especialmente en cómo coordinar las destrezas de producción e integrar los diferentes tipos de tecnología.

En esta teoría, toma relevancia el significado de los productos fundamentales, los que son el resultado físico de una o más competencias esenciales y que contribuyen a su vez al valor del producto final. Una

posición dominante en productos esenciales permite a las compañías moldear la evolución de las aplicaciones y los mercados finales.

Rhinesmith (1991), plantea su teoría de internacionalización, con la aplicación de ciertos pasos claves que sigue una empresa para pasar de ser local a global:

- Exportación ocasional. La empresa exporta esporádicamente, únicamente cuando recibe pedidos específicos. No ejerce ningún control en el marketing en el exterior, solo en el precio de venta al importador.
- Exportación experimental. La empresa busca oportunidades en el exterior sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores, pero no controla el precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor.
- Exportación regular. La empresa que ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controla las variables de marketing, el diseño externo del producto y puede colaborar en la fijación de precios y en la promoción a detallistas.
- Establecimiento de filiales de venta. La empresa invierte en recursos materiales y controla los precios a los detallistas, aunque aún promociona sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas.
- Establecimiento de filiales de producción. Se inicia la empresa multinacional.

En cuanto a la teoría de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, Etemad (2004), desarrolló un modelo que explica los procesos de internacionalización desde dos ópticas diferentes: la primera explica el acercamiento al proceso desde el interior de la empresa, que analiza las características que pueden generar presiones para la internacionalización (*pushforces*); la segunda estudia las fuerzas externas que pueden llegar a generar oportunidades para la internacionalización (*pullfactors*); por último, analiza la interacción de las dos.

En línea con lo anterior, en un ambiente de globalización, las empresas medianas y pequeñas están obligadas a competir unas con otras, por lo cual,

deben desarrollar condiciones que les permitan alcanzar la competitividad necesaria para poder sobrevivir a las exigencias del mercado, haciendo uso, además, de recursos escasos. Según varios autores, las pymes tienen el potencial para desarrollar competencias distintas a las de las grandes empresas que pueden ser usadas de forma muy efectiva con el propósito de crear ventajas competitivas (Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011).

Según Etemad (2004) una de esas competencias distintivas por parte de las pymes, es la habilidad de establecer y administrar relaciones especiales con otros socios (locales y en el exterior), sin necesidad de tener grandes recursos físicos, sino más bien, rasgos empresariales de liderazgo, relaciones sociales, capital social e incluso redes familiares; de ahí que estas unidades de negocios, puedan aprovechar estas competencias y utilizarlas como fuente de ventajas competitivas.

Es bueno señalar que la internacionalización ha sido estudiada a partir de diversos modelos o enfoques, se mencionan en particular, tres enfoques fundamentales y un enfoque emergente para las empresas internacionales nacientes o las pymes.

Un primer enfoque es el conocido como internacionalización desde la perspectiva de procesos, este sostiene que las empresas se internacionalizan a través de etapas de crecimiento ordenado que se incrementan de acuerdo con su desarrollo. Para el caso de una pyme, se va dando un crecimiento de forma progresiva, en el cual, se logran más recursos dirigidos hacia las actividades internacionales y se acepta un mayor incremento de los riesgos para competir en mercados nuevos y distantes (Etemad & Wrigh, 1999). Desde esta perspectiva, Galván (2003) identifica el modelo de Uppsala, el enfoque de innovación y el modelo de ciclo de vida del producto de Vernon para describir las diferentes formas como las empresas pueden llevar a cabo su internacionalización por medio de etapas.

Un segundo enfoque es el de la internacionalización desde una perspectiva económica, el cual toma en consideración la inversión extranjera directa. En ese sentido, la inversión extranjera directa, es un mecanismo que empodera a la firma al combinar varios tipos de ventajas competitivas en su propio sistema de subsidiarias en el extranjero. El enfoque de la perspectiva económica se explica a partir de los aportes de la organización industrial, la teoría de la internacionalización, el paradigma ecléctico de Dunning y el enfoque macroeconómico (Galván, 2003).

En tercer lugar, se menciona el modelo de internacionalización propuesto por Etemad & Wright (1999) llamado también como Teoría de Redes. Los autores mencionados, resaltan cómo el crecimiento internacional está basado en compartir la complementariedad de las ventajas competitivas con otras empresas; de esta forma, el socio más potente posee ventajas complementarias, lo que permite aprovechar al máximo los beneficios del asociado.

La teoría en redes busca explicar la internacionalización a través de mecanismos de cooperación empresarial como una forma de penetrar mercados internacionales de manera colectiva. Así, el anterior modelo, puede ser aprovechado por las pymes, al compartir estas unidades de negocios con otras empresas más grandes, acerca de las ventajas competitivas para llegar con fuerza al mercado internacional y lograr beneficios mutuos en la comercialización de los bienes o servicios.

Según Galván (2003), hay un cuarto enfoque de la internacionalización, conocido como el fenómeno de las *Born Global*. Según este modelo, las empresas siguen un enfoque global desde su creación o se internacionalizan en los dos primeros años de vida (Galván, 2003). Para las pymes, la internacionalización ya es parte del crecimiento a mediano plazo, debido a la incidencia de la globalización en el campo empresarial.

Actualmente, en el contexto de la internacionalización de las empresas, surge la *Born Global*, en ese sentido, Oviatt y McDougall (1994) definen a la nueva empresa internacional (The International New Ventures, INVs) "como una organización de negocios que desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países" (p. 49). Esta definición les da menor valor a aspectos tales como: el tamaño, la experiencia y los recursos que posee.

Para Knight y Cavusgil (2005), las *Born Global* son compañías pequeñas normalmente orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde sus inicios, dejando al margen empresas en sectores tradicionales. Los autores agregan dos elementos, el primero, consiste en definir el porcentaje de producción que vende en el exterior y el segundo, se refiere al periodo transcurrido entre el establecimiento de la empresa y el inicio de la actividad exportadora. Estas empresas, por

lo general desarrollan estrategias genéricas de diferenciación o enfoque (Knight y Cavusgil, 2005).

Por ser empresas pequeñas y de escasos recursos, las *Born Globe*, tienen poca variedad de productos y por lo común dependen de un único producto, de ahí que “deben escoger mercados con clientes homogéneos y realizar las mínimas adaptaciones en la mezcla de mercadotecnia” (Moen y Servais, 2002; Shrader, Oviatt y McDougall, 2000, p. 5). Presentan una limitada capacidad de producción, por lo que deben enfocarse en un segmento o pequeños “nichos” de mercado.

A pesar de poseer estructuras organizacionales relativamente simples, estas son bien orientadas y muy flexibles (Shrader, Oviatt y McDougall, 2000), convirtiéndose en una ventaja en los casos donde se maneja un volumen pequeño de operaciones.

La empresa Sabana Produce S.A.S, se ajusta a lo expuesto por Claver y Quer (2000) en tanto que, desde un punto de vista corporativo, la decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa representa la búsqueda y consolidación de mercados extranjeros como parte de las estrategias de crecimiento de la empresa, así, la internacionalización es parte del crecimiento de esta organización, aportándole más rentabilidad al expandir en mayor grado su oferta comercial.

Estudios de internacionalización de pequeñas empresas en Europa

En este apartado se analizan diversos casos de internacionalización en el ámbito europeo, estudiando países como España, *Suecia*, Holanda, entre otros, para conocer el estado del arte con respecto al tema objeto de estudio, esto servirá de contexto para el estudio *específicamente, en Colombia, país al cual* está delimitada esta investigación.

- *España*

Según Armario, Rastrollo y González (2009), en España, se interesaron por estudiar la internacionalización de las empresas a partir del conocimiento experimental, como elemento determinante de los resultados en mercados externos. Los autores evidencian, que existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y el *stock* de conocimiento. “Según esto, el *stock* de conocimiento influye de manera positiva en el

compromiso con el mercado de las empresas exportadoras y este, a su vez, favorece el resultado en los mercados exteriores de la empresa” (p. 16).

Se concluye del estudio que la gestión del conocimiento también es aplicable al ámbito de las pymes. Por ello, recomiendan a las pequeñas empresas exportadoras esforzarse en el desarrollo de procesos de gestión de conocimiento experimental y animan a las organizaciones a propender hacia mecanismos que faciliten mayor compromiso con el mercado.

- Suecia

Los autores Andersson, Gabrielsson, & Wictor (2004) realizaron un estudio en Suecia en el cual examinaron los factores que influyen la internacionalización y el crecimiento de las exportaciones de pequeñas empresas. Estos investigadores encontraron que existía una relación positiva entre el grado de dinamismo percibido en el entorno de la industria y las actividades internacionales de las pequeñas empresas. En su estudio, concluyen que el cambio dinámico del ambiente incentiva a las empresas a expandir sus operaciones en el extranjero.

De igual forma, determinaron que la percepción del gerente en un entorno dinámico y cambiante explica por qué algunas empresas pequeñas se involucran en actividades internacionales; recomiendan que las empresas introduzcan una combinación dinámica de gerentes más jóvenes en empresas más antiguas, ya que este tipo de profesionales podrían inyectar nuevas ideas para el desarrollo internacional.

- Holanda

Gankema, Snuif y Zwart (2000), analizan el enfoque de Cavusgil, y concluyen en su estudio, que las empresas tienden a pasar de una etapa a otra, como lo refleja el modelo de Cavusgil; estableciendo una relación entre las etapas y los años de fundación de la empresa.

Cuando la empresa tiene más años, existe una mayor tendencia hacia una mayor internacionalización. Para los autores, se sugiere que el enfoque de innovación es más apropiado para empresas grandes que para las pequeñas. Los resultados revelan que algunas pymes detienen el proceso de internacionalización antes de alcanzar la etapa de mayor compromiso con la idea de no generar dependencias en los mercados extranjeros.

- Croacia

PaunoviK, y Prebezac (2010) realizaron un estudio para identificar los motivos básicos, así como las ventajas y desventajas que conducen a las pequeñas empresas de Croacia a procesos de internacionalización. Los autores sugieren que tener éxito en un entorno global significa ser capaz de lidiar con la carga del cambio constante, identificar los factores claves del negocio, tomar decisiones arriesgadas con resultados impredecibles, tener una visión y transmitirla a los demás empleados, elegir una óptima estrategia y motivar a los empleados para poner en práctica los objetivos fijados (PaunoviK & Prebezac, 2010).

- Inglaterra

Kalantaridis (2004) realizó una investigación comparativa sobre la internacionalización de pymes y su comportamiento estratégico en comparación con la forma en que las empresas medianas y grandes en *clusters* de Inglaterra acceden a mercados internacionales.

Los resultados del estudio muestran que las pymes tienen dificultades en administrar operaciones internacionales multidimensionales. Los resultados mostraron que cuando las empresas participan en más dimensiones de internacionalización, mayor es la propensión hacia el establecimiento de filiales o empresas conjuntas en el extranjero, ejecutar prácticas de subcontratación internacional y realizar importación de materiales. Por otra parte, señalan, que pymes tienden a adoptar estrategias más flexibles en su medio que las que utilizan las medianas y grandes empresas de acuerdo con el número de dimensiones de internacionalización.

Internacionalización de pequeñas empresas en Colombia

Con respecto a la internacionalización de la pequeña empresa en Colombia resulta oportuno traer a colación la investigación llevada a cabo por Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006) su estudio, realizado en Bogotá, tuvo por objetivo establecer un marco conceptual sobre internacionalización de empresas, que sirve como base para apoyar diferentes análisis de los procesos de internacionalización. Los autores hallaron que el nivel de rivalidad de la industria es alto, los bienes sustitutos son inexistentes y el poder de negociación de los compradores es alto gracias al apoyo gubernamental que reciben los mismos.

Calle y Tamayo (2005) aportan datos que han de tomarse en consideración. Los autores realizaron una investigación para caracterizar el proceso de internacionalización que han llevado a cabo las pymes del departamento de Antioquia, de acuerdo con su competitividad y cambio organizacional. Los investigadores mostraron que la mayoría de las pymes que han llevado a cabo procesos de internacionalización son empresas maduras, que cuentan con una trayectoria en el mercado aproximadamente de diez años. De igual modo, en la mayoría de los casos, la idea de internacionalizar no se presenta a la par de la creación de la empresa, sino que es producto de un proceso de decisión gerencial en el que los gerentes optan por incrementar ventas y utilidades para diversificar las fuentes de ventas de la empresa.

Para Cambra y Vásquez (2010), “la madurez de determinados mercados locales o nacionales hace que la internacionalización de la empresa se plantee como evolución natural y, quizás, única fuente de crecimiento potencial” (p. 75).

Por su parte, Medina (2005), expone que “la realidad del proceso de internacionalización de la empresa va a estar dado más en una combinación de enfoques que en particular en alguno de ellos” (p. 59). En ese mismo sentido, Gankema, Snuif y Zwart (2000) evidencian el uso de diferentes modelos de internacionalización, se ha ido acortando a periodos de dos años, o en el caso extremo de las *born global*, que abandonan el mercado doméstico en el momento de su creación.

Según Olivares (2005), para el caso de las pymes colombianas, se hace necesario el surgimiento de nuevos paradigmas que obedezcan a la velocidad que requiere el mercado contemporáneo. Al respecto manifiesta, Rodríguez (2004), que será necesario apartarse de viejos modelos de organización, vetustos patrones de producción, al igual que las tímidas estrategias de comercialización y de mercadeo, evolucionando; ya que los tiempos de calma, cuando las economías crecían a un ritmo determinable, no son comparables con la turbulencia de los tiempos actuales.

Para otros autores, las habilidades gerenciales y las percepciones del entorno vienen a fungir como las dimensiones más trascendentales del capital humano de las pymes (Manolova, Brush, Edelman, & Greene, 2002).

Las investigaciones ya mencionadas evidencian, que el proceso de internacionalización se caracteriza por ser complejo, incierto y dinámico, por lo cual, las pymes colombianas que deseen incursionar en los mercados internacionales tienen que hacer un uso intensivo de sus ventajas comparativas y competitivas, ser innovadoras y trabajar de forma coordinada en procura de mayor crecimiento comercial en el tiempo.

Metodología de la investigación

En este apartado se expone la perspectiva metodológica que permitió el logro de los objetivos planteados y orientaron la obtención de la información necesaria para tal fin. El estudio fue de tipo de tipo descriptivo y exploratorio, prevaleciendo el método inductivo, considerando el contexto real. En tal sentido fue seleccionada la empresa Sabana Produce S.A.S. con el fin de determinar los factores e intereses que se desatacan en su acción comercializadora, convirtiéndola en una empresa exitosa. En la misma se aplicó una metodología cualitativa apoyada en la estrategia del estudio de caso para identificar dichos factores e intereses. En cuanto a la muestra y la unidad principal de análisis la constituyó la empresa ya mencionada.

Para obtener la información se utilizaron fuentes vivenciales y documentales y ; en ese orden de ideas se destacan dentro de las técnicas aplicadas en el trabajo de campo, la entrevista, la encuesta y el análisis documental tanto de la empresa, como del departamento Sucre, tal como se señala a continuación:

- Entrevistas al gerente de la empresa.
- Encuesta a sus proveedores.
- Datos de la empresa.
- Datos recaudados en el Departamento de Sucre y en el Mercado principal de exportación de la empresa seleccionada.

La información fue obtenida tanto de los informantes claves (gerente y proveedores) así como de la revisión de documentos, data que fue cruzada para lograr los resultados.

Resultados

En este apartado se presentan los resultados del análisis de la triangulación de los datos recopilados durante la investigación, con el objeto de describir los factores asociados al éxito de las exportaciones de ñame en el departamento de Sucre, teniendo como caso central a la empresa Sabana Produce S.A.S. De estos datos emergen varias categorías, entre ellas: la empresa y sus factores de éxito, la caracterización del empresario, cualidades atractivas al momento de realizar la selección y contratación del personal, así como el desarrollo y capacitación de los empleados y finalmente la alianza estratégica con proveedores, lo cual se expone a continuación.

Factores claves de éxito para la exportación de ñame de la empresa Sabana Produce S.A.S.

Sabana Produce S.A.S. es una microempresa, inscrita en la Cámara de Comercio de Sincelejo, con Nit.900634680-4, con dirección en la Calle 32 # 28-249. Creada con un capital de \$100.000.000, el 29 de abril de 2016. Principalmente, la empresa se constituye para la exportación de ñame hacia Estados Unidos, hoy cuenta con cinco productos exportables además de dos tipos de ñame, diamante y espino, hojas de bijao, limón Taití y carbón vegetal.

Uno de los factores clave es el crecimiento de los ingresos netos de la empresa desde su fundación en el 2013, ha sido excelente. En solo tres años estos crecieron 287%, mostrando una solidez financiera que le permite acceso a financiación externa (crédito bancario).

En cuanto a la capacidad de investigación, Sabana Produce S.A.S. ha sido la única empresa exportadora colombiana que ha logrado exportar hoja de Bijao al mercado de Estados Unidos, de esta manera se demuestra la capacidad de innovación y proyección de la empresa, dado que a la fecha continúa recibiendo pedidos para este producto. Pero el acceso a proveedores le ha dificultado el crecimiento en las ventas.

Otro de los factores clave del éxito exportador de la empresa Sabana Produce S.A.S. viene dado por las características del producto, que debe cumplir los estándares internacionales, referidos a las condiciones del suelo, el clima, y las semillas producidas en la región, lo cual le permite obtener

un producto atractivo para los mercados exteriores. Otro factor importante es su cumplimiento en la entrega de los pedidos a los clientes extranjeros, la empresa presenta una ventaja competitiva que la hace diferente del resto de empresas y es la logística interna, que influye directamente sobre la calidad del producto.

Sabana Produce S.A.S., ha logrado posicionarse en el mercado mediante alianzas productivas con productores de ñame; la empresa apadrina al productor y le brinda asesoría en el cultivo; a cambio, entrega su producto y obtiene una ganancia; la negociación se realiza directamente con el productor, tratando así de eliminar a los negociadores quienes son los que se llevaban una parte importante de la ganancia, y cumplirle así al Departamento de Sucre, realizando una la labor social con el campesinado y productores, para mejorar la realidad social. Estos factores han generado altos niveles en cuanto a aceptación y confianza de los clientes, lo que incentiva un ambiente donde se concibe la atención y el cumplimiento como un beneficio propio de la empresa.

Otro factor importante que ha garantizado el éxito exportador de la organización es que nunca se quedan sin producto; es decir, exportan dos tipos de ñame, pero en diferente periodos del año, pues el ñame espino se cultiva y cosecha en una época del año distinta a la del ñame diamante, que se da justamente cuando finaliza la del primer rubro mencionado y se consume ñame diamante; el ñame espino es más costoso, es un poco más sensible, más delicado, pero tiene mejor sabor.

Otra característica importante es el desarrollo personal y capacitación de los empleados. La manera de catalogar el talento humano como clave del éxito, ha permitido que la empresa desarrolle un ambiente organizacional en el que se implementan programas para crear las condiciones ambientales adecuadas en la organización, mediante el refuerzo de los buenos hábitos de comportamiento e interacción social. Cada empleado en su puesto de trabajo tiene la capacidad de aportar al cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización.

Sabana Produce S.A.S., ha logrado posicionarse en el mercado extranjero por su seriedad y cumplimiento, debido a que han logrado estandarizar los procesos de selección del producto, lo cual les ha arrojado excelentes resultados, ya que, al ser exigentes en la selección, pueden

obtener mayores ganancias, debido a que el ñame cumple con rigurosidad todas las expectativas de mercados extranjeros. Por lo tanto, la cadena de actividades de la empresa, la logística interna sobre todo y la relación con los clientes han otorgado un valor agregado, característica que permite diferenciar a la empresa.

Para finalizar este apartado referido a los factores claves de éxito para la exportación de ñame, teniendo como objeto de estudio a la empresa Sabana Produce S.A.S, es obligante acotar que la competencia a nivel internacional presenta ventajas como es el caso de Costa Rica, en donde el cultivo es subsidiado por el Estado, además se caracteriza por gastos logísticos inferiores a los colombianos, por consiguiente, cuenta con precios de venta inferiores a los ofrecidos por las empresas colombianas que se encuentra distribuyendo el producto en la misma zona. Por lo tanto, a Sabana Produce S.A.S., se le dificulta exportar ñame durante los 4 meses que Costa Rica exporta su producción (abril, mayo, junio, julio).

El empresario y la organización

Dentro de la caracterización del empresario se destacó que antes de idear y fundar la empresa objeto de estudio, tuvo varias iniciativas y emprendimientos que se convirtieron en negocios exitosos los cuales le aportaron experiencia para materializar la actual organización; otro aspecto interesante es que tiene conocimiento de una segunda lengua en un nivel avanzado, esto constituye un elemento que coadyuva en el establecimiento de conexiones para el intercambio comercial, fortaleciéndose así su experiencia internacional.

En el caso de Sabana Produce S.A.S es de resaltar la contratación de empleados jóvenes con la intención de que inyecten creatividad e ideas a la organización. Otro aspecto a resaltar es el desarrollo personal y capacitación de los empleados; el reconocimiento del talento humano como clave del éxito ha permitido que la empresa consolide un ambiente organizacional en el cual se implementan programas para crear las condiciones ambientales adecuadas en la organización, mediante el refuerzo de los buenos hábitos de comportamiento e interacción social. Cada empleado en su puesto de trabajo, tiene la capacidad de aportar al cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización, dándole fuerza a una cultura con la cual se identifican.

Las alianzas y los proveedores

La empresa gestiona alianzas estratégicas con los proveedores a través de cartas de intención y de esta manera asegura la mercancía y elimina los intermediarios. En el proceso de acopio del ñame la empresa tiene política de cero mermas y solo es vendido después de 8 días en bodega para verificar si fue golpeado en el transporte. Es de destacar que la ubicación geográfica del departamento le permite utilizar el puerto de Cartagena, el cual es muy competitivo a la hora de exportar hacia los Estados Unidos.

Con respecto a los proveedores, es de señalar que esta empresa tiene una alta rotación, debido a que depende de la cosecha y de las condiciones climáticas de la siembra. Los proveedores se caracterizan por tener minifundios que le dedican pocas tierras al cultivo de ñame, en tal sentido 22% de productores, cuentan con una extensión entre 10 y 20 hectáreas dispuestas para el cultivo de este rubro, mientras que 45% se ubica entre 2 y 5 hectáreas cultivadas. El 56% de estos cultivos son financiados a través del Banco Agrario y se encuentran asociados con la intención de gestionar proyectos con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo, pero manifiestan dificultades para acceder al financiamiento debido a que no tienen certificado de calidad ni cuentan con un buen sistema de almacenamiento que permita subsanar la estacionalidad del producto. Otro limitante latente para los agricultores es la falta de tecnología y adecuación de las tierras.

Es de destacar que dado el crecimiento experimentado por la organización, después de un ciclo exitoso de tres años de comercialización del ñame en mercados externos, la empresa introdujo una innovación que ha consistido en la exportación de la hoja de bijao al vacío, una iniciativa que va de la mano con la búsqueda de nuevos mercados mediante la diversificación de los productos como objetivo gerencial.

Conclusión

Una vez realizada la indagación, la descripción y las reflexiones con respecto a los factores que inciden en la acción exportadora de Sabana Produce S.A.S, se identificaron las habilidades gerenciales, la calidad del producto, la cultura de innovación y servicio al cliente, como capacidades que coadyuvaron a alcanzar el éxito de esta organización con lo cual se le

dio respuesta a las interrogantes del estudio de caso, las cuales se resumen a continuación:

Tabla 1.
Resumen de los factores de éxito de la empresa Sabana Produce S.A.S

<p>¿Cuáles son los factores e intereses de éxito que inciden en la actividad exportadora de la empresa Sabana Produce S.A.S?</p>	<p>¿Cuáles son las potencialidades que le han permitido posicionarse en el departamento de Sucre como primera exportadora del ñame?</p>	<p>¿Cuáles son los factores que la favorecen como la única empresa con un sistema de alianzas productivas?</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Solidez financiera y financiamiento externo. -Capacidad de innovación y proyección -Cumplimiento de estándares internacionales. -Producto de calidad -Logística interna para garantizar entregas justo a tiempo todo el año. -Talento humano desarrollado y capacitado. -Ambiente organizacional adecuado. -Cultura organizacional con identidad y compromiso. -Habilidades gerenciales,. - Experiencia en el manejo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> -Estandarización y rigurosidad en los procesos -Contratación de empleados jóvenes creativos e innovadores. -Selección del producto. -Seriedad y cumplimiento -Cumplimiento de políticas y objetivos de la organización -Cadena de actividades con valor agregado. -Ubicación geográfica de con acceso a puertos marítimos. --Gestion de proyectos con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alianzas productivas con los productores de ñame. -Labor social y de asesoría a los productores. -Excelente relación con los clientes y proveedores. Cartas de intención para asegurar la mercancía -Política de cero merma...

Nota. Elaboración propia.

Se concluye que la habilidad gerencial es el principal factor de éxito de la empresa mencionada, debido a que es la visión gerencial la que

transfiere las demás capacidades para el éxito exportador de la empresa. Así, la habilidad gerencial ha jugado un papel primordial en el posicionamiento de la empresa como una de las principales exportadoras de ñame a nivel de Colombia; a lo anterior se le suma la cadena de actividades con valor agregado, las alianzas estratégicas y el personal joven, innovador y creativo que forma parte de la organización.

Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones que se deben tener en cuenta para la exportación del ñame sucreño en los mercados externos, con base en el estudio de caso, se debe considerar, que los productores tengan acompañamiento tecnológico y mejoren la calidad del ñame, haciendo análisis de suelo y aplicándole al cultivo todo lo que requiere en procura de evitar su contaminación.

De igual forma, se debe solicitar apoyo al gobierno con sistemas de riego para romper con la estacionalidad de algunos cultivos, que es una de las cosas que más perjudica a los productores, además de la devaluación del peso frente al dólar que ha aumentado el precio de los insumos, y repercute en el precio de venta.

La observancia de las fichas técnicas y el producir con calidad, es un imperativo si se desea el tener acceso a los mercados internacionales. El exportar directamente, para una empresa, no es fácil, porque la mayoría de organizaciones no tienen el capital suficiente para correr un alto riesgo económico, sin embargo, esto no debe limitar a la hora de exportar, se puede empezar de manera indirecta.

El ñame es un “*commodity*”, por lo cual el precio de venta es un factor decisivo al momento de la compra, en ese sentido, la competencia internacional, es cada vez más dura, por lo tanto, el análisis del costo del producto, de los fletes y de la distribución en el país destino, son elementos decisivos y a tener en cuenta, para que las empresas a nivel local ganen mayor participación en el mercado externo.

La labor empresarial, se debe enfocar en brindarle al cliente un mayor valor agregado que sus competidores internacionales, pasando de una

estrategia de liderazgo en costo a la diferenciación de su producto; por lo que se propone la producción de ñame orgánico que le permitirá obtener mayores márgenes de rentabilidad a la empresa local. Pero esta estrategia dependerá de las alianzas con los productores, y el gobierno. Pues producir un producto orgánico, depende de apoyo en tecnología, investigación y el desarrollo de competencias por parte de agricultores.

Referencias

- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22-34.
- Armario, J., Rastrollo, M., & González, E. (Junio de 2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (39), 123-149.
- Calle, A., & S Tamayo, V. (2005). Estrategia e Internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 137-164.
- Cambra, J., & Vázquez, R. (2010). Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible. *Universia Business Review*, 28, 62-77.
- Claver, E., & Quer, D. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. España: Club Universitario.
- CEPAL. (2006). Las translatinas en las industrias básicas. En *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, pp. 114- 123. Santiago de Chile.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 1-21.
- Etemad, H., & Wrigh, R. (1999). Internationalization of Smes: Management responses to a changing environment. *Journal of International Marketing*, 7(4), 4-10.

- Geldres, V.V., Etchebarne, M.S. y Bustos L.H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la Pyme en la era de la globalización.
- Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En I. Galván, La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas, 93-140.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 15-27.
- Griffith, D., Tamer, S., & Shichun, X. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1220-1235.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kalantaridis, C. (2004). Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 245-262.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*. Vol.45. Special Issue, 2005, 15-35.
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L., & Greene, P. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Medina, A. (2005). Causas de la internacionalización de la empresa. *Análisis Económico*, 20(45), 49-62.
- Moen, O y Servais M. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Olivares, A. (2005). La globalización y la internacionalización de la empresa: Es necesario un nuevo paradigma? *Estudios Gerenciales* (96), 127-137.
- Otero, M. (2008). Internacionalización: Como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional. España : Netbiblo.

- Oviatt, B y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: Sage.
- PaunoviK, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Trziste*, 22(1), 57-76.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1996). Construir puertas de acceso al futuro. (Reimpresión). En *Competiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, 259-389. México, D.F.
- Rodríguez, G. (2004). Internacionalización de la pequeña y mediana industria (PYMI). *Actualidad Contable Faces*, 7(9), 78-87.
- Rhinesmith, S.H. (1991). Going Global FromtheInsideOut. *Training & Development*, 45(11), 42-4.
- Shrader, R, Oviatt, B. y McDougall (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 6, 1127-1247.
- Trompenaars, F, & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (Agosto de 2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Administración. Borradores de Investigación*, 30, 1-72.