

La Decisión De Exportar. ¿Supervivencia o La Consolidación En El Mercado Internacional?

The Decision To Export: Survival Or Consolidation In The International Market?

Sergio Nicolás Barrera Pardo

Asesora: Maria Alejandra Pineda Escobar (MSc)

Grupo de Investigación Economía, Negocios y Desarrollo Internacional

Tipo de documento: [Caso de Estudio para la enseñanza](#)

Junio 2020

Resumen

Corría en Colombia el año 1995, se creaba una empresa boyacense familiar, liderada por dos hermanos que heredaron las tradiciones de su padre, industrializaron un proceso tradicional que se realizaba a mano, la preparación de bebidas calientes a base de fruta, este proceso se convertiría en una tendencia a nivel nacional.

Durante mucho tiempo la empresa tuvo variaciones positivas en la comercialización de sus productos a nivel nacional, una planta de trabajadores de más de 35 personas, tenía presencia en todo el país, su producto de por sí, ya era innovador y competitivo a los ojos de los clientes. En el país aún ninguna empresa había ingresado al sector de las bebidas calientes, un sobre con la sustancia líquida para revolver y consumir, lo cual aventajaba a Frutalía por encima de sus competidores.

Inicios del año 2016 y la empresa confirma lo que por algunos años era una posibilidad latente, la competencia había llegado. Productos sustitutos ingresaban al mercado, empresas con mayor volumen de ventas propiciaban una caída significativa en los ingresos de la compañía.

La empresa tenía que decidir si continuar con las mismas líneas de producción o intentar realizar un cambio organizacional, buscar un producto prometedor, hacer las pruebas pertinentes, y sobre todo, encontrar el país destino para su producto. Estados Unidos se convertiría entonces en el objetivo de la empresa.

Grandes inconvenientes sucedían en el camino, crear un producto que no existía a nivel mundial, encontrar cómo fabricarlo, cómo enviarlo y transportarlo, tendría esta historia cómo condimentos especiales, errores de cálculo que representarían perdidas grandes en los primeros envíos, pero al final unas lecciones aprendidas, necesarias para desarrollar el producto a la perfección.

Ingresar a un mercado tan competitivo como el americano, no fue nada fácil. Retos impresionantes a los cuales se tendrían que medir, estaban muy cerca, entender las tendencias de consumo, las razones por las cuales podrían ingresar y competir, los colores que tenían que usar y las cantidades entre otras, fueron actividades dispendiosas, pero determinantes, para dar en el punto del producto que querían tener en circulación. Actualmente pueden producir mensualmente un contenedor completo de 178.000 capsulas sin parar la producción de las demás líneas, la compañía aprendió, se capacitó y a hoy, solo ven como ese sueño de recuperar el terreno perdido en ventas, pero en otro país, es cada vez más cercano.

Abstract

It was 1995 in Colombia, a family business was created in Boyaca, led by two brothers who inherited the traditions of his father, industrialized a traditional process that was done by hand, the preparation of hot fruit drinks, this process would become a trend nationwide.

For a long time the company had positive variations in the commercialization of its products at national level, a plant of workers of more than 35 people, had presence in the whole country, its product in itself, was already innovative and competitive in the eyes of the clients. In the country, no company had yet entered the hot beverage sector, a sachet with a liquid substance to stir and consume, which gave Frutalia an advantage over its competitors.

The beginning of 2016 and the company confirms what for some years had been a latent possibility, competition had arrived. Substitute products were entering the market, companies with higher sales volume were causing a significant drop in the company's revenues.

The company had to decide whether to continue with the same production lines or try to make an organizational change, look for a promising product, carry out the pertinent tests and, above all, find the right country for its product. The United States would then become the company's target.

Great inconveniences happened along the way, creating a product that did not exist worldwide, finding how to manufacture it, how to ship it and transport it, would have this story as special spices, miscalculations that would represent big losses in the first shipments, but in the end some lessons learned, necessary to develop the product to perfection.

Entering a market as competitive as the American one was not easy at all. Impressive challenges to which they would have to measure themselves, were very close, to understand the consumption trends, the reasons why they could enter and compete, the colors they had to use and the quantities among others, were costly activities, but decisive, to find the product they wanted to have in circulation. Currently, they can produce a full container of 178,000 capsules per month without stopping the production of the other lines, the company learned, trained and today, they only see how the dream of recovering the lost ground in sales, but in another country, is getting closer and closer.



REFERENCIAS

Alvarez-Sousa, A. (2019). Emprendedores por necesidad. Factores determinantes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(166), 3-24.

Bello, L. (2012). IMPORTANCIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C E IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN LOS COMPORTAMIENTOS DE COMPRA. *REVISTA ÁBACO*, 3(73), 23-32.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2008). *LOS INCOTERMS Y SU USO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL*. Bogotá: Panamerica formas e impresos .

Carazo, P. C. (Julio de 2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Penamiento y Gestión*(20), 165-193.

Carbaugh, R. J. (2009). *Economía Internacional* (Vol. 12). Mexico D.F: Cengage Learning.

CEIPA . (2011). *CASOS EMPRESARIALES COLOMBIANOS, DECISIONES GERENCIALES ANTE MOMENTOS DE CRISIS*. Sabaneta: CEIPA.

CEPAL. (2008). *Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial*. Santiago de Chile: Publicación Naciones Unidas.

CEPAL. (2017). *La innovación exportadora en las pequeñas y medianas empresas* . Santiago de Chile: Naciones Unidas.

ECOMMERCE NEWS. (2015). Manual E commerce 2015, 29 tips para mejorar tus ventas. *E-commerce new magazine*, 3-100.

FDA, Oficina Regional de Latinoamérica. (2019). *Requisitos de la FDA para el Etiquetado de Alimentos*. Obtenido de <https://tlc-eeuu.procolombia.co/requisitos-de-la-fda-para-el-ingreso-de-productos-alimenticios-estados-unidos>

Francisco Arias Jorge, H. B. (10 de Febrero de 2017). Casos de enseñanza como estrategia pedagógica en programas empresariales1. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 10(33), 243-256.

Gallo, R. H. (2018). Tendencias del comercio internacional de bienes, políticas comerciales y negociaciones multilaterales. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 152-170.

Grettel Brenes Leiva, F. L. (2008). LAS BORN GLOBAL(Empresas de acelerada internacionalización). *TEC empresarial*, 2(2), 10-19.

Guevara, C. D. (2001). *Teorías Organizacionales y Admiistración* (Vol. 2). Bogotá D.C: Mc Graw Hill.

Hurtado, D. M. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales* , 172-183.

INAP. (2010). *MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN CASO*. Madrid: Creative commons.

JCV. (02 de 2020). INCOTERMS 2020 "Guía práctica en la operativa del comercio internacional". Barcelona, España.

Jiménez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista interna, investigación en ciencias económicas*, 141-150.

Knight Frank. (2018). *E-COMMERCE, TODO A UN CLICK*. Madrid: Research Comercial.

Krugman, P. R. (2012). *Economía Internacional Teoría y Política* (Vol. 9). Madrid: Pearson.

P.Kotter, J. (1995). Liderar el Cambio . *Harvard Business Review*, 78-85.

PROEXPORT. (14 de Junio de 2012). TERMINOS DE COMERCIO INTERNACIONAL"INCOTERMS". Cúcuta, Norte de Santander, Colombia .

Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I., & Peláez Ibarondo, J. (s.f.). *MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES*.

Sánchez, M. M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review*, 51-72.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods, applied social research methods series*. Sage publications .