

***Benchmarking* para modelos de negocio en empresas agro-frutícolas exportadoras Colombia - Chile**

Carlos Fernando Peña Alarcón - Diego Alberto Waked Esquivel

RESUMEN

Los autores dan a conocer los resultados del estudio comparativo de los modelos de negocio en empresas agrofrutícolas del sector exportador en Colombia, comenzando por la definición de *benchmarking* mencionando algunos casos de éxito de esta metodología comparativa. Se centran principalmente en la identificación de las empresas con las características deseadas para el *benchmarking*, tanto en Colombia como en Chile, así como en la caracterización de sus respectivos modelos de negocio, dando como resultado el *benchmarking* entre la colombiana Novacampo S.A. y la filial chilena de Dole. Seguido a esto, de la comparación de los modelos de negocio de las empresas seleccionadas a partir de la extracción objetiva de la información requerida -mediante la aplicación de matrices como DOFA y PEYEA- se logra el establecimiento de factores claves de gestión y las diferentes brechas organizacionales que inciden en la competitividad. Finalmente, se expone el modelo de negocio propuesto para compañías colombianas con base en el Business Model Generation propuesto por Osterwalder y Pigneur en el año 2010, con el cual se pretende incrementar la rentabilidad de las empresas que lo adopten a partir de la implementación de nuevas tecnologías, productos y servicios, los cuales propenden al aumento en ventas, número de clientes y liderazgo del mercado.

Palabras clave: *Benchmarking*, Exportadoras, Modelos de negocios.

ABSTRACT

The authors present the results of the comparative study of business models in agro-fruit enterprises of the export sector in Colombia, beginning with the definition of benchmarking and some success cases of this comparative methodology. They focus mainly on the identification of the companies with the desired characteristics for benchmarking, both in Colombia and Chile, as well as in the characterization of their respective business models, resulting in the benchmarking between the Colombian company Novacampo S.A. and the Chilean branch of Dole. Following this, the comparison of the business models of the companies selected from the objective extraction of the required information -through the application of matrices such as DOFA and PEYEA-, is achieved the establishment of key management factors and the different Organizational gaps that affect competitiveness. Finally, the proposed business model for Colombian companies based on the Business Model Generation proposed by Osterwalder and Pigneur in 2010 is presented, which aims to increase the profitability of companies adopting it from the implementation of new Technologies, products and services, which tend to increase sales, number of customers and market leadership.

Key words: Benchmarking, Exporters, Business models.

1. INTRODUCCIÓN

El panorama agrario en Colombia es paradójico; por una parte, Colombia es el segundo país en biodiversidad, cuenta con los cuatro pisos térmicos y es el cuarto país en extensión de tierra cultivable y el 38,3 % de su potencial hídrico es utilizado en el riego de cultivos (Banco Mundial, 2009); pero por otra parte, tiene un nivel de concentración de la tierra del 0,847 según el índice de *Gini* (Rodríguez & Cepeda, 2011), un desempleo rural del 6,6 % en condiciones de baja calidad, una tasa de migración campo-ciudad de 60 % (Leibovich, Nigrinis & Ramos, 2008) y el 38,7 % de los alimentos agrícolas que consumimos son importados. En este contexto, que debe ser visto como una oportunidad para reactivar y profundizar en un mercado en

el que Colombia tiene ventajas comparativas (Nash, 2011), es pertinente caracterizar el modelo de negocio agrícola a través del cual el país está, por una parte, supliendo su demanda interna de alimentos, y por otra, generando recursos con su exportación.

El concepto de modelo de negocio es relativamente reciente -data de los años 90 cuando se da el auge de las empresas en la red *e-business*- y proporciona un marco conceptual apropiado para evaluar la forma como se desarrollan los negocios del agro en Colombia ya que incluye toda la cadena de valor desde proveedores, procesos productivos, tecnología, estrategia comercial, oferta exportable, hasta el cliente final. Cabe decir que Chile es el país andino que mayor participación tiene dentro de las exportaciones mundiales de productos agrícolas y, entre ellos, los frutales (Nash, 2011); por lo tanto, es un referente apropiado para evaluar su modelo de negocio agrícola y poder establecer vías de acción e intervención en el modelo nacional, de tal forma que alcancemos estándares internacionales de competitividad como lo ha venido haciendo Chile.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación propone realizar un análisis comparativo (*benchmarking*) de los modelos de negocio entre una empresa productora y exportadora de productos agrofrutícolas colombiana y una empresa chilena en el mismo segmento del mercado. De igual manera, tiene el fin de establecer las principales brechas en términos tecnológicos, administrativos, productivos, comerciales y de infraestructura, y formular recomendaciones y diseñar estrategias encaminadas a la mejora y ajuste de la estrategia competitiva de la empresa agrícola nacional.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

¿Qué es *benchmarking*?

El *benchmarking* es una herramienta administrativa que proporciona los conocimientos necesarios para ayudar a entender cómo una organización líder se compara con otras organizaciones similares y así destacar cuáles son los procesos que marcan una brecha competitiva frente a otras para luego diseñar y aplicar nuevos modelos en la organización. No se trata de copiar sino de lograr una mayor competitividad y una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

“El *benchmarking* es un proceso de evaluación de los productos de la organización, servicios y procesos en relación con la mejor práctica” que determina cada una de las actividades emprendidas por empresas individuales, a fin de identificar e imitar las mejores prácticas que desarrollan las empresas líderes de cada uno de los sectores y después aplicarlas dentro de su propia industria (Yakovleva, Sarkis & Sloan, 2012).

Dentro de las etapas para constituir el proceso de *benchmarking* están: determinar las condiciones específicas de la compañía a la que se le va a aplicar el proceso; crear un equipo determinando el rol y las misiones de cada miembro; establecer los socios (compromisos mutuos de las empresas) identificando las fuentes de información y las mejores prácticas; recopilar y analizar la información eligiendo los métodos de recolección de información; compilar y resumir para hacer el análisis y las recomendaciones según las necesidades del cliente, incluyendo el seguimiento que el proceso requiera (Arrieta, Botero & Romano, 2010).

Tipos de *benchmarking*

Dentro de los tipos de *benchmarking* encontrados están los siguientes:

Tabla 1. Tipos de *benchmarking*

CLASIFICACIÓN	TIPO	SIGNIFICADO
Naturaleza del referente	Interno	Comparación dentro de la organización de los procesos y desempeño de unidades similares de negocio.
	Competidor (Externo)	Comparación con competidores externos con desempeño superior.
	Industria	Se compara con compañías de la misma industria incluyendo no competidores.
	Genérico	Comparación con una organización la cual excede los límites de la industria.
	Global	Comparación con una organización que está por fuera de los límites geográficos.
Contenido del <i>Benchmarking</i>	Proceso	Involucra los procesos discretos y los sistemas de la organización.
	Funcional	Compara funciones de negocios específicas a dos o más organizaciones.
	Desempeño	Se enfoca en las características de los resultados, cuantificables en términos de precios, velocidad, confiabilidad, etc.
	Estratégico	Involucra la medición de la estrategia, más que los procesos operativos.
Propósito de la relación	Competitiva	El objetivo de la comparación es ganar en competitividad respecto a los competidores.
	Colaborativo	Comparación para obtener aprendizaje y desarrollar conocimiento compartido.

Nota: Tomado de Anand & Kodali (2008)

3. RESULTADOS

El fin principal de la investigación fue comparar el modelo de negocio de una empresa competitiva del sector agrofrutícola de Colombia con el modelo de negocio de una empresa afín de Chile. Esto para establecer las características y proponer un modelo de negocio que se implemente en la empresa nacional,

a fin de lograr un mejoramiento continuo con miras a la competitividad. A partir de lo anterior, los resultados concretos se muestran a continuación.

Identificación de una empresa agrofrutícola competitiva de Colombia y la caracterización de su modelo de negocio

Después de caracterizar el sector agrofrutícola en Colombia, se ha encontrado que este tiene mucho potencial para explotar y que a pesar de que ya existen empresas como Novacampo y Ocati, entre otras, las cuales desarrollan procesos de exportación, producción y comercialización, se pueden potenciar sus actividades y, de esta manera, incrementar su rentabilidad y *know how*. Si ellas están interesadas en aplicar mejores prácticas, como las que en este momento compañías multinacionales están realizando mediante procesos y actividades que las consolidan como número uno en el mundo en ventas, fidelidad, calidad, logística, investigación y desarrollo, las empresas colombianas deben salir de su zona de confort y mejorar sus procesos para poder adquirir todo ese conocimiento. En este caso, estas empresas del sector en referencia de Colombia, deben admitir esta información y utilizarla para crecer en todos los aspectos, como en el financiero, en producción, I+D, calidad, logística de procesos de exportación, mejoramientos de infraestructura, *joint ventures*, capacitación, responsabilidad social empresarial, entre otros.

Para tal fin, de acuerdo con la tipología de la investigación, se ha escogido a la empresa líder estadounidense con sede en Chile llamada *Dole Food Company*, para efectuar un proceso de *benchmarking* y transferir todo este conocimiento a la compañía elegida en Colombia. En este caso se toma como referencia a la empresa de producción, comercialización y

exportación de productos agrofrutícolas **Novacampo S.A.**, la cual es líder en Colombia en el sector.

Generalidades de Novacampo S.A. Novacampo S.A. S.C.I. es una empresa productora, comercializadora y exportadora de frutas colombianas exóticas, frescas, tropicales frescas y congeladas, cultivadas y certificadas según la norma Globalgap. Cuenta con procesos poscosecha y certificados según HACCP por SGS (trazabilidad, cumplimiento legal y ambiental, socialmente responsables y comercialmente justos). Se encuentra además dentro de las tres comercializadoras internacionales de frutas en Colombia, reconocida también por contar con una producción propia y controlada correspondiente al 70 %. Según estadísticas de Procolombia, Novacampo exportó mil doscientas toneladas de fruta en el 2015 (higo, uchuva, granadilla, gulupa, feijoa, pitahaya, mangostino y maracuyá). Diez años han pasado desde la primera exportación de Novacampo y los buenos resultados fuera del país no paran. El valor agregado que le imprimen a las frutas que cultivan y procesan los ha llevado a posicionarse en Holanda, Francia, Alemania, Suiza, Canadá y Estados Unidos.

Modelo de negocio. Novacampo está comprometida con la calidad integral del manejo y la producción de sus proveedores, los procesos de producción, poscosecha, logística, los empaques, las presentaciones y la variedad de las especies para exportar. La relación con proveedores, clientes y asociados, los compromisos legales y ambientales, y finalmente, el desempeño y los resultados de los equipos de trabajo.

Entre los objetivos específicos para lograr controlar y mejorar dentro del modelo de negocio está el caso de la inocuidad, y para su aseguramiento se establece control y seguimiento en

Proceso de internacionalización de las pymes

los cultivos a partir de la calidad en suelos y semillas, manejo fitosanitario, transporte, manejo ambiental y legal-laboral. En la poscosecha, en cuanto a los procesos de recibo, selección, clasificación, empaque, almacenamiento y transporte a puerto, así como en los insumos, a través de la calidad, transporte, almacenamiento y manipulación, y finalmente en el área de recursos humanos con capacitación, entrenamiento y desempeño, equipos, plantas físicas y su entorno.

Tabla 2. Ventas por países para la compañía Novacampo en el 2015

PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIÓN	SUMA DE VALOR FOB (USD)	SUMA DE PESO NETO (KG)	PARTICIPACIÓN EN VENTAS %
Alemania	3.055.608,62	863.262,70	65.93%
Bélgica	1.014.762,40	312.818,00	21.90%
Países Bajos	239.358,41	34.516,10	5.16%
Canadá	198.641,25	42.668,50	4.29%
Suiza	43.258,50	7.866,00	0.93%
Brasil	36.080,75	9.139,00	0.78%
Estados Unidos	20.157,00	4.852,80	0.43%
Hong Kong	17.418,00	1.772,40	0.38%
España	6.647,58	1.387,10	0.14%
Aruba	2.616,03	1.720,60	0.06%
Australia	4,00	16,00	0.00%
Total general	4.634.552,54	1.280.019,20	

Fuente: Tomado de Legiscomex (2014)

En la Tabla 2 se puede observar claramente el potencial que tiene Novacampo para sus ventas, pues solamente en el año 2015 sumó en valor FOB USD 4.634.552,54. Como consecuencia de estas ventas movilizó la suma en peso neto de 1.280.019,20 kilogramos. Su mayor destino es Alemania con una participación de casi el 66 % y una marcada oportunidad en el resto de países.

Después de seleccionar estas compañías, se hizo la correspondiente investigación que permitió extraer la mejor información

encontrada de la compañía Dole y que le sirve a las industrias colombianas para implementar en su interior. Agradecemos a las empresas en referencia por la información suministrada en el trabajo de campo realizado (entrevistas), así como por la obtenida de fuentes secundarias.

De acuerdo con la Figura 1, en septiembre de 2014 se habían vendido 1.500 millones de dólares del sector. Es importante resaltar que de los frutos comestibles se exportaron 530 millones de dólares, mientras que de café y de té se exportaron 567 millones de dólares. El banano, la uchuva y la gulupa fueron los productos con más potencial de ventas entre el 2013 y 2014.

Caracterización del modelo de negocio de una empresa competitiva del sector agrofrutícola de Chile

Para cumplir con la caracterización del modelo de negocio, se llevó a cabo un análisis importante del sector agrofrutícola de Chile, en donde se exploraron las variables más significativas que se requieren para mejorar la empresa colombiana en los aspectos antes mencionados, como la parte financiera, de producción, de calidad, de logística, de agricultura y de investigación-desarrollo.

Chile se ha caracterizado por ser un país líder en muchos sectores (como el logístico) por sus exportaciones de productos agrícolas, vinos, entre otros productos, que han permitido ubicarlo como un país que permite ser utilizado como ejemplo para mejorar muchos procesos en diferentes áreas. Para este caso en particular, se hizo énfasis en el sector agrofrutícola debido a su potencial en producción, comercialización y comercio exterior de frutas y, adicionalmente, debido a su poder logístico y crecimiento en términos del PIB y balanza comercial.

Proceso de internacionalización de las pymes

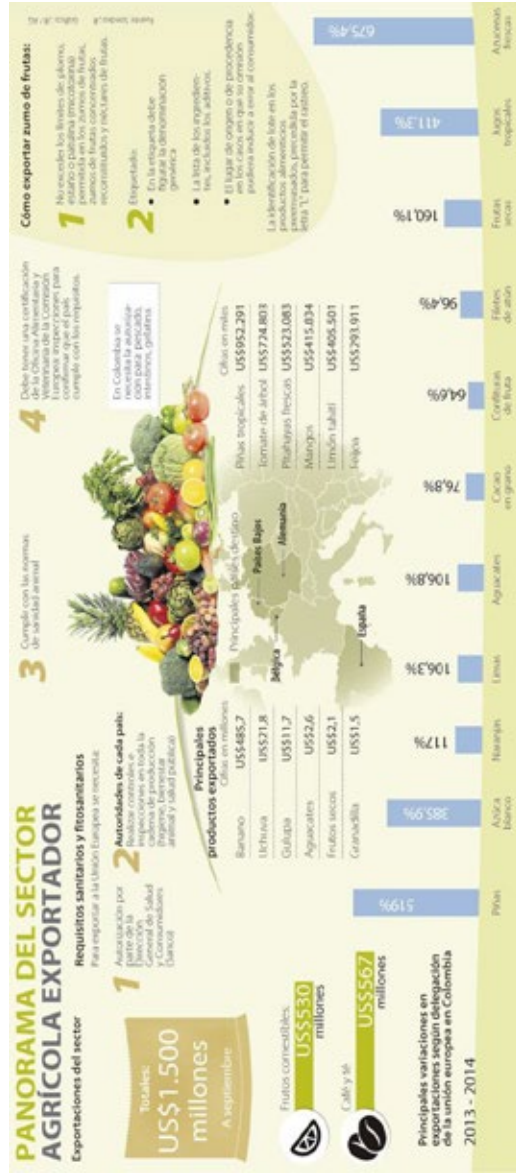


Figura 1. Panorama del sector agrícola exportador 2013-2014

Fuente: Delgado, Diario La República (2015)

En Latinoamérica, los alimentos como las frutas tienen una ventaja competitiva y comparativa importante. Las tierras, la ubicación geográfica, los trópicos y climas que se presentan son primordiales para la calidad de los productos de los diferentes países. Chile, obviamente, no es la excepción, y por tal motivo la multinacional Dole instaló una de sus plantas de producción en ese país con el objetivo de satisfacer la demanda local e internacional de sus productos. Además, esta empresa cuenta con nueve plantas en el territorio chileno, cada una con su especialización tanto en verduras como en hortalizas y frutas.

Dole Food Company en estadísticas. De acuerdo con la FAO, esta empresa presentó para el año 2014 los siguientes rendimientos:

Tabla 3. Rendimiento económico de Dole 2014

RENDIMIENTO ECONÓMICO (MILLONES USD)	DOLE
Ventas netas	4.400
Ingresos netos	150
Ventas netas productos frescos	3.600
Ventas netas banano	1.215
- Lugar que ocupa en Estados Unidos	1
- Lugar que ocupa en la CE	3
Plantaciones propias América Latina (ha)	15.000
Número de empleados	33.000

Fuente: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014

En la Tabla 3, de acuerdo con la Organización de Alimentos y Agricultura de las Naciones Unidas (Food and Agriculture

Proceso de internacionalización de las pymes

Organization of the United Nations, 2014), se puede observar el rendimiento económico de la compañía Dole en el año 2014. Las ventas fueron de 4.400 millones de dólares con unos ingresos netos de 150 millones de dólares, lo cual deja ver la capacidad de rentabilidad de esta compañía, que ocupó el número 1 en ventas en su sector en Estados Unidos.

El modelo de negocio de Dole Food Company Chile. Dole Food Company cuenta en Chile con nueve plantas de procesamiento de frutas y verduras distribuidas estratégicamente por todo el país; exporta 10 millones de cajas al año y es la sede regional para Latinoamérica de la multinacional norteamericana; adicionalmente, Dole Chile representó el 5 % de los ingresos de ventas en el 2010 en el segmento frutas frescas de la multinacional Dole.



Figura 2. Portafolio Dole Food Company
Fuente: Dole Food Company Inc. (2011)

Comparación de los modelos de negocio, establecimiento de factores claves y brechas organizacionales que inciden en la competitividad de las empresas

Gracias a la información suministrada por Dole Colombia y a los datos obtenidos de fuentes secundarias de ambas empresas, apoyados en estadísticas, se logró extraer la información más importante que, a través de matrices y cuadros comparativos, permitió analizar las variables que posibilitaron el enriquecimiento de la compañía colombiana. De esta manera, se puede construir un modelo de negocio ideal que será implementado en Novacampo y en las otras empresas, tanto colombianas como extranjeras, que pretendan mejorar sus procesos y rentabilidad.

En este ejercicio de comparación se observó que la compañía Dole tiene unas cualidades que le permiten destacarse como una de las líderes mundiales en el mercado de las frutas. Efectivamente, su experiencia y conocimiento le han posibilitado llevar a cabo desarrollos importantes en el campo de la investigación y en la infraestructura de producción, así como en la logística de distribución, para crear una cadena de valor rentable y confiable tanto para los inversionistas como para los clientes.

Para una extracción objetiva de la información requerida se hicieron matrices como DOFA, PEYEA y de esta manera se pudo diferenciar, comparar y clasificar la información que es clave para el propósito de esta investigación: establecer un modelo de negocio que fortalezca a la empresa agrofrutícola colombiana y le permita desarrollar su competitividad.

Establecer un modelo de negocio que fortalezca a la empresa agrofrutícola colombiana y le permita desarrollar su competitividad

Después de obtenida la información, para los objetivos anteriores se escogió dentro de muchos el modelo de negocio

Proceso de internacionalización de las pymes

adecuado para esta investigación, el cual se divide en nueve áreas específicas que son dirigidas a toda la cadena de valor que conformaría la empresa ideal. La compañía colombiana que adopte este modelo de negocio va a mejorar sus indicadores financieros, logísticos y de servicio al cliente, lo cual le permitirá crecer y mantenerse como empresa líder del sector no solo en Colombia, pues también logrará incursionar en Latinoamérica y tomar ventaja sobre sus competidores. Es importante resaltar que se debe ajustar el modelo a la situación actual del país, es decir, tener en cuenta las condiciones de infraestructura logística, financieras, políticas y económicas, para que este modelo tenga éxito.

Gracias a la utilización de este modelo de negocio, la compañía colombiana puede llegar a incrementar su rentabilidad entre el 10 y 20 % en su primera etapa, y podría pronosticarse que a largo plazo estaría alrededor del 50 %, debido a que la implementación de nuevas tecnologías, productos y servicios la llevaría a aumentar sus ventas significativamente y, por ende, el número de clientes, garantizando así su colocación como empresa líder del mercado.

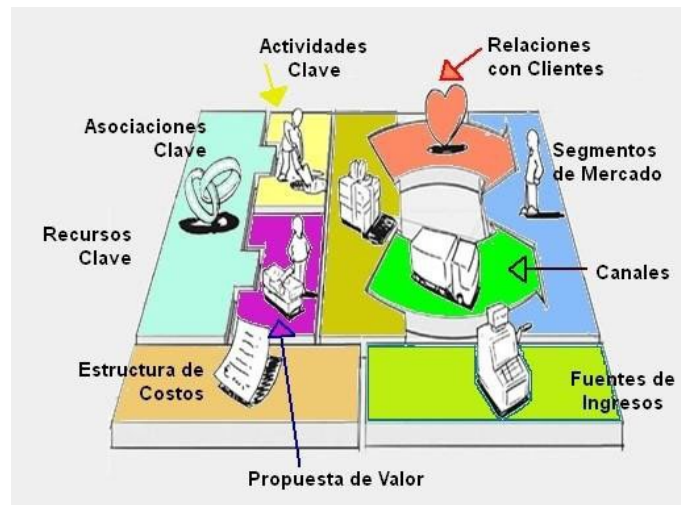


Figura 3. Modelo de negocio seleccionado para aplicar las mejores prácticas en la empresa colombiana

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010), Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers

Tabla 3. Guía para la aplicación correcta del modelo de negocio sugerido

1. Segmentos de mercado	¿Para quién estamos creando valor? Segmentación. ¿Quiénes son los clientes más importantes? Para el éxito del modelo deben tenerse en cuenta los elementos importantes de la segmentación de mercado: segmentación de mercado de consumo B2C, segmentación de mercados industriales.
2. Propuesta de valor	¿Productos y servicios que crean valor para un segmento específico? ¿Cuál es la razón para que los clientes nos compren? Grado de innovación. Desempeño. Hecho a la medida. Diseño. Marca. Precio. Reducción de costo. La propuesta de valor se refiere al valor agregado que le vamos a dar a los clientes y al grado de innovación que se presente. En Novacampo se debe manifestar un alto grado de innovación en los empaques y la presentación de la mercancía, así como lo hace la compañía Dole, la cual tiene un alto grado de innovación en todos los niveles.
3. Canales	¿Cómo nos comunicamos y llegamos a los segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor? ¿Propios/socios? ¿Directos/indirectos? Los canales de distribución deben ser diseñados según la necesidad de los clientes y los procesos productivos. De acuerdo con la experiencia de Dole, los canales de distribución se refieren también a toda la logística que debe emplear la compañía que adopte el modelo de negocio. Para esto debe implementar la cadena de suministro adecuada para la distribución de las frutas y hortalizas. Aquí es importante resaltar el desarrollo de todo el potencial de la I+D y la innovación por parte de la empresa colombiana.
4. Relaciones con los clientes	Tipo de relación que establecemos con segmentos de clientes específicos. Adquisición, retención de clientes, incremento de participación. Personales hasta automatizadas. Creación conjunta de P/S. Para la empresa colombiana que adopte el modelo debe tener en cuenta los siguientes tipos de <i>marketing</i> : <i>marketing</i> básico, <i>marketing</i> reactivo, <i>marketing</i> responsable, proactivo y de colaboración. La empresa se relaciona constantemente con sus principales clientes para ayudarles a conseguir mejores resultados.
5. Flujos de ventas	El dinero que se genera de cada segmento de mercado. Cada flujo puede tener diferentes mecanismos de precios. Dos tipos de flujos: transaccionales/recurrentes. Las ventas deben ser coordinadas por el área comercial y se deben desempeñar de acuerdo con cada canal, y para cada uno de ellos debería existir una dirección comercial encargada de liderar la fuerza comercial. Para realizar un flujo de ventas similar a la empresa líder Dole, se requiere establecer mecanismos que permitan clasificar nuestros consumidores en los diferentes tipos de ventas que existen, como son: <ul style="list-style-type: none"> • La venta minorista. • La venta mayorista.
6. Recursos claves	Los activos más importantes requeridos para que funcione el modelo de negocio: físicos, intelectuales, humanos, financieros. Aquí es de mucha importancia que la compañía haga un diagnóstico de su infraestructura y determine si debe invertir en equipos o realizar <i>leasing</i> o <i>renting</i> , el cual genera menos inversión. Se recomienda especialmente el área logística, la cual genera más del 40 % de los gastos de la compañía.

Proceso de internacionalización de las pymes

7. Actividades claves	Producción. Solución de problemas. Plataforma/red. La compañía colombiana debe adquirir una plataforma lo suficientemente rígida para soportar todas las operaciones que se desarrollen dentro de la compañía. Se recomienda SAP con sus módulos que son flexibles y se adaptan a la medida de la compañía, o están en el mercado toda clase de WMS (Warehouse Management System). De esta manera, la operación va a tener en todos los niveles la trazabilidad requerida por las directivas, por los sistemas de calidad y seguridad y por lo más importante, los clientes.
8. Socios claves	Red de proveedores y socios, que hace que el modelo funcione. Alianzas. Cooperación con competidores. JV. Relación proveedor-comprador. La compañía colombiana debe establecer alianzas con sus proveedores de sembrado y demás materias primas que surtan el negocio, de tal manera que obtenga ventajas comparativas con su competencia. Todos los proveedores que trabajen con la empresa colombiana deben tener su respectivo contrato que les garantice la compra de su cultivo, que tenga seguridad social y estabilidad laboral. Los proveedores deben comprometerse a sembrar los productos bajo las condiciones sanitarias y de calidad exigidas por Novacampo.
9. Estructura de costos	¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Qué recursos y actividades claves son más costosos? ¿Impulsadas por costos o por valor? Aquí la compañía debe tener en cuenta los costos más grandes de la operación como por ejemplo, costos logísticos, capital humano, publicidad y la infraestructura y hacer el balance, qué rubro pesa más que el otro.

Fuente: Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010

4. CONCLUSIONES

Después de caracterizar el sector agrofrutícola en Colombia, se encontró que este tiene mucho potencial para explotar y que, a pesar de que ya existen empresas como Novacampo y Ocati, entre otras, las cuales desarrollan procesos de exportación, producción y comercialización, se pueden potenciar sus actividades y, de esta manera, incrementar su rentabilidad y *know how*. Si ellas están interesadas en aplicar mejores prácticas, como las que en este momento compañías multinacionales están realizando mediante procesos y actividades que las consolidan como número uno en el mundo en ventas, fidelidad, calidad, logística, investigación y desarrollo, las empresas colombianas deben salir de su zona de confort y mejorar sus procesos para poder adquirir todo ese conoci-

miento, a través de herramientas como el *benchmarking*, el cual escoge la empresa líder del sector que se quiera evaluar, y de esta compañía se seleccionan las prácticas que se puedan utilizar para mejorar una empresa en Colombia, que adopta esta información y la utiliza para crecer en todos los aspectos, como el financiero, producción, investigación y desarrollo, calidad, capacitación, entre otros.

Para cumplir con el segundo objetivo de la investigación, se realizó un análisis importante del sector agrofrutícola de Chile, en donde se exploraron las variables más significativas que se requieren para mejorar la empresa colombiana en los aspectos antes mencionados, como el financiero, producción, calidad, logística, agricultura y la más importante, investigación y desarrollo.

Gracias a la información suministrada por Dole Colombia, a los datos encontrados en Internet sobre esta misma compañía, y concretamente en la página web de Novacampo, a través de matrices y cuadros comparativos se pudo extraer aquella información que ha permitido enriquecer a la compañía colombiana y, de esta manera, poder construir un modelo de negocio ideal que será implementado en Novacampo y en las otras empresas, tanto colombianas como extranjeras, que quieran mejorar su rentabilidad y procesos.

En este ejercicio de comparación se observó que la compañía Dole tiene unas cualidades que le permiten destacarse como una de las líderes mundiales en el mercado de las frutas; efectivamente, su experiencia y conocimiento le han posibilitado llevar a cabo desarrollos importantes en el campo de la investigación y en la infraestructura de producción, así como en la logística de distribución, creando una cadena de valor rentable

Proceso de internacionalización de las pymes

y confiable tanto para los inversionistas como para los clientes.

Para una extracción objetiva de la información requerida se hicieron matrices como Dofa, PEYEA y de esta manera poder diferenciar, comparar y clasificar la información que es clave para el propósito de esta investigación: establecer un modelo de negocio que fortalezca a la empresa agrofrutícola colombiana y le permita desarrollar su competitividad.

La compañía colombiana que adopte este modelo de negocio va a mejorar sus indicadores financieros, logísticos y de servicio al cliente, lo cual le permitirá crecer y mantenerse como empresa líder del sector, no solo en Colombia, pues también logrará incursionar en Latinoamérica y tomar ventaja sobre sus competidores. Es importante resaltar que se debe ajustar el modelo a la situación actual del país, es decir, tener en cuenta las condiciones de infraestructura logística, financieras, políticas y económicas, para que este modelo tenga éxito.

A efectos de la implementación de este modelo de negocio en la empresa colombiana líder del sector, se recomienda que esta efectúe diversos diagnósticos tanto en el campo administrativo como operativo, y específicamente averigüe cómo está llevando a cabo los procesos de cultivo, recolección, limpieza, clasificación, empaque y posterior distribución; y así, después de esta evaluación y auditoría, determine los puntos fuertes y débiles para poder establecer un presupuesto tanto de información como de recursos.

En segundo lugar, se recomienda establecer un cronograma de implementación en donde estén involucradas todas las áreas de la organización, desde la gerencia general hasta servicios generales, y dejar claro el punto de partida de un gran cambio

de 180 grados en la organización. Este proceso puede enfrentar una gran resistencia al cambio, para eso se deben realizar varias capacitaciones de sensibilización e interiorización del modelo.

Entercer lugar, otra de las recomendaciones, es que la compañía colombiana debe complementar su portafolio de productos y salir de la zona de confort, empezando con las verduras de cuarta gama listas para servir, y su infraestructura logística, pues, de otra manera, quedará relegada por la competencia mundial.

Con respecto al manejo de las redes sociales y la interacción con los consumidores, en la actualidad es fundamental que todas las compañías tengan un *web manager* que se encargue de todas las actualizaciones y mantenga la comunicación con los consumidores. Esto lo realiza la compañía Dole, como se dejó expuesto en esta investigación, por eso se está sugiriendo para que la compañía colombiana lo implemente y de esta manera tenga esta ventaja diferenciadora sobre su competencia.

Por otro lado cabe mencionar que estos instrumentos, como el *benchmarking*, promueven el desarrollo económico de los países y permiten que las empresas que los utilizan crezcan en rentabilidad y en conocimiento para que se mantengan en el tiempo y que sus clientes vean cambios positivos a favor de ellos con respecto a calidad y confiabilidad.

Para finalizar, lo importante para poder sobrevivir a la competencia agresiva que existe actualmente en todos los sectores, y en especial en el agrofrutícola, es que las empresas realicen innovación para poder sostenerse en el mercado. De ahí la urgencia de utilizar el *benchmarking* como un punto de

partida para que las empresas colombianas del sector agrofrutícola desarrollen todo su potencial de innovación y así poder capturar cuotas de mercado que les permitan generar la rentabilidad esperada y lograr posicionarse y mantenerse como empresas líderes del sector.

5. REFERENCIAS

- Abbas, A., & Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *E-business and operation Management*.
- Acosta Tapia, R. (2013, febrero 06). Coach Latinoamérica. Retrieved from <http://www.coachlatinoamerica.com/blog/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>
- Adenbajo, D., Abbas, A., & Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *E-business and operation Management*, 1140-1169.
- Aderasa Asociación de Entes Reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas. (2012). Informe Anual del grupo regional de trabajo de benchmarking. Buenos Aires.
- Afuah, A & Tucci, C. (2000). *Internet-Business Models and Strategies: Text and Cases*. Mc-graw Hill.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). *Benchmarking the benchmarking models*. *Benchmarking: An International Journal*, 257-291.
- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Herder.
- Arrieta Posada, J., Botero Herrera, V., & Romano Martínez, M. (2010). *Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad de Medellín, Colombia*. *Journal of Economics. Finance and Administrative Science*.

- Asociación Chilena de Fruta Fresca. (2012, febrero). Fruitsfromchile. (A. C. Fresca, Editor) Retrieved agosto 08, 2014, from Fruitsfromchile: <http://www.fruitsfromchile.com/esp/statistics.php>
- Asociación Chilena de Fruta Fresca. (2012, febrero). Fruitsfromchile. Retrieved agosto 08, 2014. from Fruitsfromchile: <http://www.fruitsfromchile.com/esp/industry.php>
- Asociación Chilena de Fruta Fresca. (2012). Industria Frutícola chilena. Asociación Chilena de Fruta. Retrieved agosto 08, 2014, from <http://fruitsfromchile.com/brochures/es.pdf>
- Asohofrucol. (2013). *Balance y perspectivas del sector hortofrutícola. Revista Frutas y Hortalizas*, 11-14. 216.
- Banco Mundial. (2009). Retrieved from indicadores del Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS/countries>
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cámara Colombiana de Infraestructura, (2012. mayo). Acies-Colombia. Retrieved from http://aciescolombia.org/docs/conferencias/INFORME%20FINAL%20OCCI_TARIFAS.pdf
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Santiago de Compostela. (2003). *Cámara Compostela*. Retrieved from <http://www.camaracompostela.com/bench/manual.pdf>
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*.
- Casadesus-Massanell, R., & Ricart, J. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff. *Companies Harvard Business School*, 1-42.
- Christensen, C., Kagermann, H., & Johnson, M. (2008). *Reinventing your business model*.

- Cómbita, L. (2011). *Benchmarking de los programas académicos de posgrado en Administración y Negocios de universidades en Estados Unidos y Latinoamérica, y los programas académicos de la Universidad EAN*. Bogotá, Cundinamarca. Colombia.
- Corporación Colombiana Internacional; Colombia Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2002). *Comercialización y encadenamientos productivos en el sector agroalimentario*. Bogotá: Corporación Colombia Internacional.
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson.
- DANE Departamento Nacional de Estadística. (2013). *DANE*. Retrieved from www.dane.gov.co
- Del Giorgio Solfa, F. (2011, agosto). *El Benchmarking en el sector público: Aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Argentina.
- Delgado, P. (2015,03 02). *Diario La República*. Retrieved from http://www.larepublica.co/exportaciones-hortofrut%C3%ADcolas-crecen-con-pi%C3%Blaranja-y-lima_225951
- Delgado, P. (2014, febrero 26). *Diario La República*. Retrieved from http://www.larepublica.co/agronegocios/exportaciones-de-gulupa-crecieron-cinco-veces-en-los-%C3%BAltimos-seis-a%C3%Blos_116606
- Delgado, P. (2015, abril 22). *Diario La República*. Retrieved from http://www.larepublica.co/las-exportaciones-de-frutas-y-hortalizas-se-multiplicar%C3%AIn-por-10_246421
- Dembowski, F. (2013). *The roles of Benchmarking, Best Practices & innovation in Organizational Effectiveness*. *International Journal of Organizational Innovation*, 6-20.217
- Dole Chile. (2015). *Dole Chile*. Retrieved from http://www.dole.cl/dole/site/edic/base/port/nuestra_historia.html.

- Dole Food Company INC. (2011, Enero 1). *Dole Corporativo*. Retrieved from http://media.corporate-ir.net/Media_Files/IROL/23/231558/2010AR/Dole-2010-Year-In-Review-v2/index.html
- Domingo, S. (2012, marzo 7). *Salvador*. Retrieved from <http://www.salvadormingo.com/negocios/negocios-por-internet/modelo-de-negocios-en-internet/>
- Drucker, P., & Ford, M. (1986). *La Innovación y el Empresario Innovador: La práctica y los principios*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Espinoza, V. (2013, junio 22). *slideshare*. Retrieved from <http://es.slideshare.net/VivianaEspinozaTerra/matriz-boston-1>
- Facebook Dole. (2015, noviembre 15). *Facebook*. Obtenido de: www.facebook.com
- Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola. (2016, enero). *Asohofrucol*. Retrieved from <http://www.asohofrucol.com.co/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2014, marzo). *web site of Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/019/i3746e/i3746e.pdf>
- García, J. G. (2002). Liberalización, cambio estructural y crecimiento económico en Colombia. *Cuadernos de Economía*.
- Garelli, S. (2004). *Competitiveness of Nations: The Fundamentals. Switzerland: IMD World Competitiveness Yearbook*.
- Gil, M.I., Allende, A., & Selma, V. (s.f.). Digital. CSIC Ciencia Abierta. Retrieved from http://digital.csic.es/bitstream/10261/5778/1/cebas_agrocsic.pdf
- Gracia, O. (2015, noviembre 1). *Chispas de Excelencia e Innovación*. Retrieved from www.chispasdeexcelenciaeinnovacion.wordpress.com/category/accion-comercial/
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw-Hill, Interamericana.

- Hernández Martínez, R., & Pinzón Porras, M. A. (2004). *Perfil competitivo del sector frutícola Colombiano: Las frutas como alternativa de crecimiento económico*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística de Chile. (2012, diciembre). INE. Retrieved from <http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones.php>
- Jansen, W., Steen, B., & Jagers, H. (2007). New business Models for the Knowledge Economy. En W. Jansen, B. Steen, & H. Jagers. Burlington, VT USA: Ashgate Publishing Group e Book.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Legiscomex. (2013). *Inteligencia de mercados-Exportación de frutas exóticas colombianas*. En línea: Legiscomex.com.
- Legiscomex. (2014, Enero). *Legiscomex*. Retrieved from www.legiscomex.com.
- Leibovich, J., Nigrinis, M. & Ramos, M. (2008). *Banco de la República*. Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra408.pdf>
- Machado, A. (1999). La cuestión agraria y el desarrollo agropecuario. *Cuadernos de Economía*, (31), 237-279.
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review.
- Medina González, A. (2015, agosto 5). *Alto nivel*. Retrieved from <http://www.altonivel.com.mx/52608-5-claves-para-un-modelo-de-negocio-actual.html>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen. J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 726-735.

- Murillo Ortiz, J.A. (2001). *Exportar e internacionalizarse: guía práctica para acceder a mercados internacionales*. Bogotá: 3R Editores.
- Nash, J. F. (2011). Estado actual y tendencias de los mercados agrícolas globales, La política comercial del sector agrícola colombiano. *Cuadernos de Fedesarrollo*.
- Novacampo S.A. (2015, noviembre 25). *Novacampo*. Retrieved from www.novacampo.com
- Rodríguez, P., & Cepeda, E. C. (2011). Concentración de la tierra en Colombia. *Comunicaciones en Estadística*, 4(1), 29-42.
- Slywotzky, A. (1996). *Value Migration*. Harvard Business Press. 215.
- Yakovleva, N., Sarkis, J., & Sloan, T. (2012). Sustainable benchmarking of supply chains: the case of the food industry. *International Journal of Production Research*, 1297-1317.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments*. *Journal of Management*, 1019-1042.