

Experiencia del Global Business Exchange. Internacionalización de pymes de Medellín hacia el mercado alemán*

Recibido: 31 de julio de 2018 • Aceptado: 10 de diciembre de 2018

Lisbeth Katherine Duarte Herrera**
Oscar Gonzalo Giraldo Arcila***

Resumen

Este artículo busca destacar resultados y aprendizajes producto de la sistematización de la experiencia del programa Global Business Exchange -GloBus- coordinado por la Agencia de Cooperación Alemana –GIZ-, cuyo objetivo se enfocó en propiciar un intercambio comercial entre pequeñas y medianas empresas colombianas y alemanas, con asistencia y preparación profesional previa para generar el acercamiento. Bajo el modelo de aprendizaje experiencial (formación teórico-práctico o dual) las Pymes conocieron, a través de la lúdica y la transferencia de experiencias, las bases para el fortalecimiento del intercambio y las relaciones comerciales. El artículo es cualitativo y la información se construyó con base en entrevistas semiestructuradas a empresarios y según la vivencia de los profesionales que acompañaron el proceso formativo en dos fases de ejecución en distintos años. Entre los hallazgos: el conocimiento cultural y la generación de confianza como factores relevantes para el éxito del proceso de intercambio; La visión global del negocio y de largo plazo; y el tema ambiental y de la sostenibilidad preponderante en el mercado alemán.

Palabras clave

Internacionalización, pymes, mercado alemán; aprendizaje experiencial, comercio internacional.

Clasificación JEL

F1, D2, D4, D8.

Contenido

Introducción; 1. Metodología; 2. Referentes del Modelo de aprendizaje experiencial; 3. El mercado alemán; 4. Análisis de los resultados; 5. Conclusiones; Referencias; Anexos.



<-> * Este artículo de reflexión es resultado de un proceso de formación y de intervención de empresas en el marco del programa Global Business Exchange de la Agencia de Cooperación Alemana, adelantado entre el 2014 y 2016.

<-> ** Politóloga, Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, Colombia. Magíster en ciencias sociales con especialidad en desarrollo municipal, Colegio Mexiquense A.C. Toluca, México. Docente e investigadora de la Facultad de Estudios Internacionales de la Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Correo electrónico: lisbeth.duarte@esumer.edu.co

<-> *** Economista de la Universidad de Antioquia sede Medellín-Colombia, Especialista en Política Económica, Universidad de Antioquia sede Medellín-Colombia; Especialista en Prospectiva Organizacional, Institución Universitaria Esumer Medellín-Colombia. Doble titulación de la Maestría en Gestión de Organizaciones con Universidad Quebec (Canadá) y convenio con Universidad EAN Bogotá-Colombia. Coordinador de Investigaciones Académicas, Institución Universitaria Esumer, Medellín, calle 76 No 80-126, teléfono 4038130 ext. 4235. E-mail: ogiraldo@esumer.edu.co

An Experience at the Global Business Exchange. Internationalization of a Medellín's SME to the German market

Abstract

This article is aimed at highlighting the results and lessons learned from the systematization of the experience held at the Global Business Exchange Program -GloBus. This program is coordinated by the German Cooperation Agency (GIZ) and its objective is to promote a commercial exchange between small and medium-sized Colombian and German companies that previously received professional assistance and preparation leading to the exchange. Under the experiential learning model (theoretical-practical or dual training), SMEs learned, through playing and the transfer of experiences, the basis for strengthening business exchange and commercial relations. The nature of this article is qualitative. The information was obtained from semi-structured interviews to entrepreneurs and from the experiences of the professionals who accompanied the training process in two phases of execution in different years. Among the findings the cultural knowledge and the generation of trust appeared as relevant factors for the success of the business exchange process; also the global and long-term vision of the business and the environmental and sustainability issues prevailing in the German market.

Keywords

Internationalization; SMEs; German market; experiential learning; International Trade

Contents

Introduction; 1. Methodology; 2. Referents to the Experiential Learning Model; 3. The German market; 4. Analysis of results; 5. Conclusions; References; Annexes.

Experiência do Global business Exchange. Internacionalização das PMEs de Medellín para o mercado alemão

Resumo

Este artigo procura destacar os resultados e aprendizagens produto de sistematizar a experiência –Globus- programa Global Business Exchange coordenada pela Agência de Cooperação Alemã- GIZ- destinado em promover o intercâmbio comercial entre PMEs colombianas e alemãs, com assistência e preparo profissional prévio para gerar a abordagem. Sob a modelo aprendizagem experiencial (formação teórico-prática ou dual), as PMEs aprenderam, a traves do lúdico e da transferência de experiências, a base para o fortalecimento das relações comerciais e de intercambio. O artigo é qualitativo e as informações foram construídas a partir de entrevistas semiestruturadas com empreendedores e de acordo com a experiência dos profissionais que acompanharam o processo de capacitação em duas fases de execução em diferentes anos. Entre os resultados: conhecimento cultural e geração de confiança como fatores relevantes para o sucesso de processo de troca; a visão global do negócio e de longo prazo; e questão ambiental e de sustentabilidade que prevalece no mercado alemão.

Palavras-chave

Internacionalização, PMEs, mercado alemão, aprendizagem experiencial, comercio internacional.

Classificação JEL

F1, D2, D4, D8.

Conteúdo

Introdução, 1. Metodologia; 2. Referentes do modelo de aprendizagem experiencial; 3. O mercado alemão; 4. Análise dos resultados; 5. Conclusões

Introducción

La Agencia de Cooperación Alemana -GIZ¹- a finales del año 2013 realizó la búsqueda de agentes de formación de educación superior y la selección de nuevos socios en otras ciudades de Colombia como; Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, con el fin de ampliar la red de aliados del programa *Global Business Exchange –Globus-* el cual se implementó como programa piloto en Colombia (Cali y Bogotá) y Marruecos a finales del año 2012.

Los socios iniciales del programa fueron: el Servicios Nacional de Aprendizaje -SENA-, La agencia presidencial para la cooperación de Colombia -APC-, el gremio que representa a las mipymes en Colombia -ACOPI-, la asociación nacional de empresarios de Colombia -ANDI- y universidades como ICESI en Cali y la Universidad de los Andes en Bogotá.

Los criterios que tuvo en cuenta la GIZ (2017) para la evaluación e inclusión de nuevos socios fueron:

- Ser una institución sólida, con reconocimiento en el sector empresarial.
- Los contenidos de los programas académicos, de pregrado y posgrado, relacionados con el fortalecimiento empresarial.
- Recurso humano calificado para responder a las expectativas de los empresarios.
- Mantener alianzas con instituciones a nivel regional, nacional e internacional que fortalezcan las redes de apoyo de los empresarios.

Como resultado de dicho proceso de búsqueda, la Institución Universitaria Esumer fue seleccionada² por la GIZ para participar en el programa *GloBus* cumpliendo el rol de agente de formación, promoción y multiplicación del programa en Medellín. De otra parte, fueron seleccionadas la Universidad Autónoma de Bucaramanga -UNAB- y la Universidad del Norte en Barranquilla -Uninorte-. La relación de aliados se consolidó mediante convenio de cooperación suscrito en el año 2014 entre la GIZ y cada una de las Universidades y los otros agentes promotores mencionados. El programa durante su fase de ejecución contó con la participación de todos los socios de forma que se consolidó a nivel nacional la red del *Globus*.

¹ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

² La institución participó como socio en las fases 2 y 3 del programa *GloBus*.

Es importante recalcar que además de Colombia, la GIZ ha desarrollado el programa en países como Marruecos y Perú, países en donde también se ha dirigido a pequeñas y medianas empresas (pymes) de sectores de interés en gran parte para el cooperante, entre los cuales están: el sector de alimentos, sector de energías renovables, sector metalmecánico e industria textil (sólo en Perú) de acuerdo con la GIZ (2013). El programa buscaba fortalecer la competitividad de las empresas participantes para el proceso de internacionalización de las empresas, promover el diálogo *Business-to-Business*³ así como el establecimiento de cooperaciones productivas y fructíferas.

El rol de los agentes formadores consistió en: 1) apoyo a la promoción y multiplicación del programa a las PYMES colombianas a través de sus diferentes redes, 2) preparación del esquema de capacitación de empresarios bajo metodología de aprendizaje experiencial, 3) participación del personal docente, en el entrenamiento de entrenadores en Alemania. 4) preparación de los empresarios para su estancia en Alemania (formación académica) y 5) formación, promoción y multiplicación del programa de la GIZ en Colombia.

Con este artículo se pretende resaltar los resultados y aprendizajes del proceso de sistematización de la experiencia del programa de "internacionalización de pymes" (relaciones de intercambio comercial) de la ciudad de Medellín hacia el mercado alemán en el marco del *Globus Business Exchange programme*.

1. Metodología

1.1. De la sistematización de la experiencia

El artículo es producto de la sistematización de experiencias, no parte de una hipótesis preconcebida y, consecuentemente, no pretende demostrar teorías existentes, este tiene un carácter cualitativo y está soportado por dos fuentes de información, primaria y secundaria. La primera, y más importante, propia de la vivencia de los profesionales en el proceso formativo y de la entrevista semiestructurada a empresarios con la cual se buscaba describir la experiencia de las pymes participantes en el programa *Globus*. Y la segunda, fruto de la información documental correspondiente de la memoria del programa.

³ Más conocido como B2B esfuerzos en mercadeo dirigidos a otras empresas como lo señala la Cámara de Comercio de Medellín (2017).

En efecto, en la ciudad de Medellín participaron en total 14 pymes en el programa GloBus durante las dos fases de ejecución del programa. De las pymes participantes, el 42% pertenecían al sector de alimentos, 29% a energías renovables y el otro 29% al sector metalmecánico. El 64.3% de las empresas fueron las seleccionadas y algunas con proyectos innovadores aplicaron al programa de intercambio y relacionamiento comercial con las pymes alemanas.

Los resultados y lecciones aprendidas se pudieron extraer de todo este proceso, a partir de testimonios, descripciones, hechos e información recabada de los empresarios participantes y de los socios del programa. El análisis se realizó mediante categorías abiertas sobre las cuales se indagó en las entrevistas semiestructuradas, como: a) origen y actividad de la empresa, b) motivación para la participación en el programa, c) definición del proyecto de internacionalización con Alemania, d) experiencia de visita a Alemania e) lecciones aprendidas. También algunas de estas líneas fueron el foco de análisis para los profesionales o “agentes de formación” que vivieron el proceso de formación (ver anexo).

De ambas fuentes, se eligieron elementos comunes y determinantes según el propósito del programa y claves para la estructuración del artículo en cuestión. La información se analizó de forma (integral), de modo que los testimonios no son reducidos a variables sino relaciones encontradas a partir de generalizaciones empíricamente fundadas.

1.2. De la aplicación en el programa Globus

Previo al proceso formativo dirigido a las Pymes, los docentes (de la que hicieron parte los autores del artículo) de las diversas universidades se formaron durante una estancia de quince días en Mannheim-Alemania en un ToT (*Training of Trainers*) sobre el modelo de aprendizaje experiencial para adultos impartido y orientado por la firma Cefe internacional⁴ que utilizó la herramienta de comunicación, participación y moderación conocida como metaplan⁵. Como parte del entrenamiento se realizaron visitas a pymes alemanas con el fin de conocer el mercado objeto de estudio, así como la cultura de los negocios.

⁴ Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs.

⁵ Metodología cualitativa de grupo que utiliza como medio de comunicación el papel de embalaje, tarjetas de cartulina, marcadores, para generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. El hecho de publicar de manera visual los productos de cada sesión de trabajo, facilita el repaso de las ideas, las vivencias y los conceptos abordados en las diversas sesiones de trabajo

Al regreso del ToT, en particular el cuerpo docente de la institución *universitaria Esumer*, ajustó en términos metodológicos el plan curricular que se impartió a los empresarios en un proceso formativo intensivo de 40 horas. Las temáticas abordadas en el proceso formativo fueron: A) Introducción al entorno alemán: economía y sociedad alemana, formas de cooperación entre Colombia y Alemania, modalidades de inversión en Alemania, búsqueda de información sobre oportunidades en Alemania. B) Habilidades de comunicación intercultural y negociación: ambiente cultural y de negocios en Alemania, estrategias de comunicación intercultural y estrategias de negociación internacional. C) Análisis del mercado alemán y proyectos: formulación de objetivos, filtro de ideas de negocio y formulación de proyectos. D) Estrategias de mercado internacional con Alemania: fundamentos de mercadeo, estrategia de precios y planeación estratégica de mercadeo y E) Formulación de proyecto de cooperación, orientado a ejecutivos *senior* y *middle*.

Como resultado de dicho proceso, las pymes colombianas participantes formularon un proyecto innovador, atractivo y alcanzable con miras a adelantar su proceso de estrechamiento de relaciones y de intercambio comercial con las pymes alemanas afines en los sectores mencionados.

Los proyectos sobresalientes a nivel nacional fueron seleccionados para realizar el intercambio y relacionamiento, financiado por la GIZ, que consistió en: 1) consultoría en Alemania encargada de diseñar la agenda de visitas de las pymes con las contrapartes alemanas. 2) Viaje del *senior* con agenda de citas para visitar socios potenciales, así como actores claves en Alemania y 3) Viaje del *middle* para fortalecer los lazos creados en la primera visita y profundizar en dichas relaciones a través de acuerdos o negociaciones más puntuales.

2. Referentes del modelo de aprendizaje experiencial

Es importante ahondar en el marco pedagógico y teórico que orientó el proceso formativo, y es, el modelo de aprendizaje experiencial, el cual se enfoca de acuerdo con Ruiz y Pérez (2012) en la implementación de ideas constructivistas, basadas en experiencias y vivencias habituales en el entorno empresarial. Vale la pena señalar que "*Alemania es un país donde la formación profesional se fundamenta en el modelo dual, en el cual el aprendizaje está dado a partir del diálogo entre el entorno académico y el laboral*" (Duarte y De la Hoz, 2014, p. 86), por consiguiente, la experiencia adquiere un nivel de relevancia preponderante y es a través de ésta, como señala Kolb (1984) que se logra el conocimiento. El aprendizaje se adquiere, mediante

un ciclo de experiencia, reflexión y acción en donde reflexionar sobre situaciones conlleva a una mejora en la comprensión, y, una mejora en la comprensión lleva a acciones efectivas.

Para Metallidou y Platsidou (2008) citando en Kolb (1984) la teoría del aprendizaje experiencial es un proceso interactivo que comprende cuatro etapas:

- 1) La experiencia concreta; que ubica al alumno en una situación concreta y la relaciona con su vida usando los sentimientos más que la lógica.
- 2) La observación reflexiva; que le permite al alumno hacer un escrutinio de ideas y reflexionar desde diferentes puntos de vista.
- 3) La conceptualización abstracta; la cual permite desarrollar generalizaciones o teorías para la solución de problemas y
- 4) La experimentación activa; que permite al estudiante diagnosticar la solución y tomar acciones.

En síntesis, la interacción de las cuatro etapas permite una combinación entre reflexión y acción que es el objetivo del modelo pedagógico, como lo señalan Ataöv y Kahraman (2009) citado en Duarte y De la Hoz (2014).

El modelo argumenta que el alumno reflexiona sobre las experiencias de donde extrae significado y expresa ese significado a través del pensamiento, lenguaje, habla y acción. También expone un factor clave que es la conversación pues las conclusiones y el discurso se forman luego de que los estudiantes preguntan y cuestionan un nuevo significado acerca de sus experiencias y a las experiencias colectivas generadas en las conversaciones (p. 87).

El modelo de aprendizaje por experiencia recoge las cuatro etapas enunciadas en un ciclo de aprendizaje estructurado con diferentes herramientas *"different training modules are based on the -Experiential Learning Cycle- and comprise structured discussions, deductive trainings, case studies, role-plays, simulations, field studies and fieldwork"* (Cefe, 2017). Por lo tanto, es importante destacar que el método y la inclusión del mismo en los diversos programas de la agencia de cooperación alemana le ha dado una sostenibilidad y un reconocimiento a la metodología en diferentes partes del mundo, lo cual además también valida las bondades de la metodología *"The training method was developed in 1983 by the German Agency for International Cooperation (GIZ) and introduced in numerous development projects around the world"* (Cefe, 2017, párr. 5).

Y *metaplan*, que refiere al “método de moderación grupal para la búsqueda de solución de problemas, el cual involucra a todos los participantes” (Ternera y Reyes, 2009, p. 1), que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Su instrumento de recolección de información son las tarjetas, por el gran componente visual que aportan en la discusión (DNP, 2018, p. 1). Por ende “el metaplan busca la interactividad y la motivación del participante” (Epise, 2007, p. 3).

3. El mercado alemán

Alemania es uno de los países más industrializados del mundo con un PIB a 2017 de 3.677.439,13 millones según el Banco Mundial (2018), cuyas proyecciones apuntan hacia un aumento de 3% anual en el PIB en los próximos 5 años, de modo que sus habitantes seguirán contando con un alto poder adquisitivo (Mc’Cubbin, 2016) en relación con otros países europeos.

Ahora bien, es importante hacer alusión a los tres sectores hacia donde se enfocó el programa *Globus* en Colombia, los cuales son: alimentos, energía renovable y metalmecánico. Para iniciar, se debe indicar que Alemania es un mercado de más de 82 millones de habitantes según Datosmacro (2018) y con una demanda creciente por productos con enfoque de salud y bienestar en crecimiento.

De acuerdo con la Cámara de Industria y Comercio Colombo Alemana (AHK) (2015) las exportaciones en Alemania del sector de alimentos y de productos agrícolas fueron para el año 2013 de 64.2 mil millones de euros mientras que las importaciones para el mismo año fueron de 71.5 mil millones de euros, de hecho Alemania es el segundo mercado más grande en importaciones de frutas del mundo, luego de EEUU (Mc’Cubbin, 2016). Lo anterior refleja el carácter importador del país germano sobre todo en lo que refiere al sector en mención. Por otro lado, se destacan como tendencias sobresalientes y diferenciadoras en el mercado alemán: el gusto por la comida orgánica, alimentos funcionales, alimentos libres de lactosa y gluten, platos preparados, así como alimentos de comercio justo y étnicos.

En lo que respecta al sector metalmecánico se señala que la ingeniería alemana es sinónimo de alta calidad ya que además es el segundo sector más grande en Alemania con un incremento récord en los últimos 10 años, de un 60% según AHK (2015). El sector de ingeniería mecánica y eléctrica en Alemania es dominado en un 87% por pequeñas y medianas empresas con una cuota de

exportaciones representada en un 75% (2013), siendo China y Estados Unidos sus principales clientes en el exterior, destacándose la innovación y el desarrollo permanente en la industria como valor agregado que brinda este país.

En lo que atañe al sector de las energías renovables, es propicio señalar que Alemania se destaca como un país con una estrategia y política energética clara y pensada a largo plazo (año 2050), que implica mejorar la eficiencia energética, reducción de gases de invernadero, desmonte nuclear (al año 2022), incremento de la participación de energías renovables en un 80 o 95% a 2050, rápida expansión de redes eléctricas, desarrollo de redes inteligentes y capacidad de almacenamiento entre otros elementos señalados en la política energética alemana. Para el 2011 la cuota de exportación del sector en mención representó el 17% como lo señala la AHK (2015), lo que refleja el éxito y reconocimiento que ha ido tomando las energías renovables en Alemania y en Europa.

En síntesis, se señala que el mercado alemán es de los más competitivos y exigentes de Europa. "*Las pymes alemanas con frecuencia son hidden champions (campeones ocultos) que lideran los mercados europeos y mundiales con productos altamente innovadores*" (Bischoff, Chauvistré, Kleis y Wille, 2015, p.69) y con interés y valor por los productos y procesos que impliquen la protección ambiental.

4. Análisis de los resultados

Los hallazgos e impacto se encuadran en las siguientes categorías:

- A) *Aprendizajes empresariales*: la actividad empresarial no es fácil y requiere de un alto componente motivacional y de persistencia. Ya lo señala (Martinez, 2013) en la sistematización de otra experiencia con población reinsertada en donde señala que la actividad empresarial requiere capacidad para insistir y persistir en el proyecto de forma tal que permita convertirlo en una forma de vida. Por consiguiente, aquellos empresarios participantes que han persistido en la puesta en marcha de su proyecto y han comprendido que esto no es de resultados inmediatos han ido poco a poco sorteando los embates de este proceso. Se aprendió que hacer negocios con Alemania implica tejer una relación de confianza y de conseguirse tal relación, se podrían asegurar negocios de largo aliento.
- B) *Aprendizajes en relación con la metodología experiencial*: se encontró que la apropiación del conocimiento mediante aprendizaje experiencial facilita el acercamiento y conocimiento de los temas, que para el seminario se en-

focaron en el mercado alemán y la cultura de los negocios. Aunado a lo anterior, resultó innovador y ganador adelantar programas de formación con metodología teórico práctica, lo cual, sin duda, marca un factor diferenciador y cambio de paradigma en relación con la gama de seminarios y cursos gratuitos ofertados para las pymes. Una de las empresas participantes señaló que "con las charlas, talleres de formación y las visitas a Alemania, se logró ampliar la visión de la empresa, conocimiento de metodologías, mecanismos e instrumentos de apoyo con miras a la formulación de proyectos sostenibles" (Duarte Herrera & Giraldo Arcila, 2018)

- C) *Aprendizajes en relación con el programa*: se encontró que el programa es bastante llamativo para las pymes; se requiere de un agente motivador y auspiciador para la continuidad del mismo, ya que uno de los componentes que lo hacían atractivo a los ojos de los empresarios era la posibilidad de realizar el relacionamiento comercial en Alemania con el auspicio y financiación de la GIZ. Otra experiencia obtenida, es que se requiere una red más articulada para todas las pymes participantes de forma que, por ejemplo, las que no salieron favorecidas con el viaje puedan encontrar en la red de socios un soporte que les permita mejorar sus proyectos iniciales y las que si viajaron sigan siendo "acompañados en un proceso de más largo tiempo e intensidad". (Duarte Herrera & Giraldo Arcila, 2018)
- D) *Aprendizajes en relación con las expectativas de intercambio comercial de las pymes*: este proceso es una estrategia cuyos resultados se ven reflejados en un largo plazo. Se debe tener paciencia, avanzar paso a paso y sobre todo tener proyectos muy concretos con un alcance claro y delimitado, de forma que se construya sobre lo básico y elemental para ir ampliando el marco de alcance. Algunos de los empresarios participantes destacaron de su experiencia que con el programa comprendieron que la relación comercial no se limita a participación en ferias, la expansión del mercado tiene que ver con "una mente abierta y visión global del negocio, con propósitos claros empresariales de empoderamiento interno sobre esos aprendizajes Globales, teniendo claro que son alcances de largo plazo, no inmediatistas" (Duarte Herrera & Giraldo Arcila, 2018)
- E) *Aprendizaje en relación con el componente cultural*: el acercamiento y conocimiento de la contraparte desde el componente cultural es clave a la hora de realizar negocios, en efecto,

se debe mirar los emprendimientos [y las empresas] holísticamente y en contexto cultural de la sociedad en la que se aborda. No tiene igual significación los emprendimientos [y las empresas] en una sociedad

desarrollada económicamente que en sociedades de desarrollos desiguales” (Alvarez, Giraldo, & Martínez, 2014)

Se debe preparar toda reunión empresarial, conocer el socio potencial, actuar de forma profesional, contar con las cifras concretas, ser cumplidos y concretos para construir relaciones de confianza. El programa posibilitó el acercamiento a la cultura de los negocios en Alemania donde es un componente muy fuerte. Al respecto uno de los empresarios participantes destacó que:

De la cultura de los negocios en Alemania, se destacan el cuidado en los detalles, la salubridad, la presentación, el conocimiento sobre la contraparte, el protocolo, la puntualidad, la organización, el servicio técnico, la seriedad y demás valores que hacen la diferencia. La empresa entonces ha adoptado esta cultura y estas formas a la hora de atender visitas y hacer negocios de forma que positivamente se han visto los resultados en las ventas, el trato con el cliente, la comunicación interna y en nuevos negocios (Duarte Herrera & Giraldo Arcila, 2018)

- F) *Aprendizajes sobre valores como el cuidado ambiental y la sostenibilidad:* en Alemania hay valores que han tomado resonancia como el tema ambiental y la sostenibilidad, por consiguiente, para tener éxito en las relaciones con Alemania es importante que en los proyectos se incluya o tenga en cuenta este componente que además como se mencionó hace parte de una política de estado

Alemania cuenta con equipos de alta tecnología que convierten la energía calorífica en energía fría, no obstante, es claro que en el mercado colombiano hace falta sensibilizar culturalmente en la materia para que el sector productivo alcance a dimensionar cómo se podrían utilizar dichas alternativas en pro del ahorro energético y de otros beneficios (Duarte Herrera & Giraldo Arcila, 2018)

- G) *Un caso empresarial para replicar: Sacha-Colombia*

Corresponde llamar la atención de una de las Pymes participantes en el programa de Globus, quienes con su tenacidad y convencimiento alcanzaron cambios significativos en la empresa. En efecto, la empresa *Biorefinería* ofrecía productos *sacha inchi*⁶ y uno de los propósitos por la que participó en el programa *Global Business Exchange* era la comercialización e “internacionalización”. A raíz de los contactos y las relaciones establecidas con em-

⁶ Sacha inchi es una semilla que pertenece a las oleaginosas que acelera el metabolismo con un alto contenido de omega 3, 6 y 9 y ayuda a controlar el colesterol. Utilizados en consumo doméstico, industria cosmética, farmacéutica y del sector salud.

presarios alemanes, en el marco del programa de GIZ, su mercado, además de ampliarse a nivel nacional, alcanzó a penetrar en el plano internacional, en países como Italia y Francia. Las expectativas iniciales por el mercado alemán resultaron llamativas y sobretodo, el proceso de relacionamiento, conocimiento cultural, exigencias técnicas y comerciales, la generación de confianza entre las partes, resultaron determinantes para la dinámica de la empresa y de los mercados.

En el inicio del programa de *Global Business Exchange*, Biorefinería se concentró en dos propósitos: uno de carácter técnico y el otro comercial. En efecto, el primero estaba referido a tener claridades sobre las máquinas y los procesos tecnológicos de punta que adelantaban en ese país; el segundo al fortalecimiento comercial con empresarios alemanes. Pero en la etapa de formación y asesoría, se decidió estructurar y focalizar el proyecto de comercialización. Los resultados fueron muy positivos, al punto de ampliar la base empresarial nacional y penetrar en otros países del continente europeo diferente a Alemania, Italia y Francia. Incluso, con la experiencia vivida y el tiempo de maduración del proceso, se logró otro tipo de relaciones y negociaciones con empresarios de China, Estados Unidos, Costa Rica, Ecuador y Perú.

En parte, esta dinámica de mercado lo conllevó a definir su nuevo modelo de negocio llamado *Sacha Colombia*. Modelo que se consolidó en la cadena del grupo empresarial, integrando todos los eslabones de acuerdo a las capacidades instaladas de los socios y aliados, en un trabajo colaborativo. Sacha Colombia participa desde el primero hasta el último eslabón (desde producción hasta consumidor final), cuya función es articular y gestionar todo el proceso del encadenamiento y los aliados que se suman al grupo empresarial:

El primer eslabón se gestiona articuladamente con la **Cooperativa** de agricultores. Estos productores venden su producción a través de la Cooperativa, que aparte de vender el insumo los convierte en socios de las empresas transformadoras -segundo eslabón- (con el 50% de las acciones de las empresas con plantas de transformación). Y un tercer eslabón son las empresas agroindustriales y comerciales, *Sacha Red*, quienes acompañan (gestionan incubación) el proceso desde lo productivo, técnico y administrativo hasta lo comercial. (Duarte Herrera & Giraldo Arcila, 2018)

El proyecto de relaciones, negociación y el modelo de negocio como tal, ha sido un hecho innovador que se podría replicar en otros escenarios y productos del sector agrícola nacional.

5. Conclusiones

La sistematización de la experiencia es categórica en señalar que el conocimiento de *la cultura* es un factor determinante para el éxito en los negocios ya que este aspecto en las Pymes de Alemania es muy fuerte y denota conocimiento, foco y planeación, y es también primordial para ellos, la generación de *la confianza* para poder establecer y afianzar relaciones sostenibles.

Un factor de éxito que los empresarios colombianos deben tener definida es la *apuesta empresarial*, con miras a participar proactivamente en los programas de intervención y fortalecimiento de las relaciones comerciales internacionales. En este caso, se requiere una *visión global* del negocio, con propósitos claros empresariales y tener presente que los resultados de las relaciones comerciales son a *largo plazo*, no inmediatistas.

El acompañamiento y seguimiento a las pymes en su proceso de relaciones comerciales internacionales debe ser continuo para minimizar los riesgos e incertidumbres que se puedan presentar, es un proceso que requiere de constancia y persistencia para ver los resultados en un mediano y largo plazo, no sólo del empresariado sino de la institucionalidad y la cooperación internacional o nacional.

Los modelos de negocio asociativos, colaborativos o de cooperación empresarial que buscan integrar, articular y gestionar todos los eslabones de la cadena, según las capacidades instaladas de los socios, aliados e instituciones promotoras, es una estrategia que promete impactar de manera positiva, no solo las relaciones de intercambio comercial sino técnicas y productivas en un contexto de desarrollo sostenible.

Referencias

- AHK. (2015). Oportunidades comerciales con Alemania. Bogotá, Cámara Colombo Alemana, 37p.
- Álvarez, A.F., Giraldo, O.G., y Martínez, B.I. (2014). Emprendimiento, factor clave para el crecimiento económico. En: Revista Escenarios, Vol. 3 No. 3, p. 55-73.
- Banco Mundial (2018). PIB US\$ a precios actuales. [Consultado 10 de mayo de 2018]
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Bischoff, M., Chauvistré, E., Kleis, C., y Wille, J. (2015). La actualidad de Alemania. [Consultado 8 de febrero de 2018]. https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/system/files/download/tatsachen_2015_spa.pdf

- Cámara de Comercio de Medellín. [Consultado 27 de octubre de 2017]. <http://www.camara-medellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/blog-como-hacer-negocios-mercadeo-b2b.pdf>
- Cefe. [Consultado 20 de noviembre de 2017]. CEFE Method. Obtenido de CEFE International. <http://cefe.net/about/>
- Datosmacro. [Consultado 2 de marzo de 2018]. Alemania-Población. Datosmacro.com: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/alemania>
- DNP. [Consultado 16 de abril de 2018]. Metodología cualitativa metaplan. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Qu%C3%A9%20es%20Metaplan_V2.pdf
- Duarte, L., y De la Hoz, A. (2014). El ciclo de aprendizaje experiencial en la enseñanza. Caso ESUMER-GIZ: Seminario sobre cooperación y relaciones comerciales con Alemania. En: Nodos y Nudos, Vol. 4, No. 37, p. 85-93.
- Duarte Herrera, Lisbeth Katherine; Giraldo Arcila, Oscar Gonzalo (2018). Casa Ehlers. Internacionalización de PYMES colombianas hacia Alemania: sistematización de experiencias del Global Business Exchange Programme. Ira edición. Editorial Universidad Icesi, p 97-102
- Duarte Herrera, Lisbeth Katherine; Giraldo Arcila, Oscar Gonzalo (2018). BioRefinería. Internacionalización de PYMES colombianas hacia Alemania: sistematización de experiencias del Global Business Exchange Programme. Ira edición. Editorial Universidad Icesi, p. 57-62
- Duarte Herrera, Lisbeth Katherine; Giraldo Arcila, Oscar Gonzalo (2018). Tecnología y Suministros. Internacionalización de PYMES colombianas hacia Alemania: sistematización de experiencias del Global Business Exchange Programme. Ira edición. Editorial Universidad Icesi, p 125-130
- Epise. (2007). Metaplan: sesiones formativas y reuniones de trabajo más efectivas, España, p. 18.. <https://sisconpes.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=j/RV6ZIN4qA=EPISE> (2007)
- GIZ. (2013). Globus, Global Business Exchange. [Consultado 7 de marzo de 2017]. <http://www.globus.exchange/programa/?lang=es>
- GIZ. [Consultado 7 de marzo de 2017]. Global Business Exchange: socios fase 2. Obtenido de <http://www.globus.exchange/empresas-alemanas/colombia/socios-enlaces-es-1/?lang=es>
- Kolb, D. (1984). *Experiential learnig. Experience as the source of learning and development.* 2 edition, New Jersey: Prentice Hall, 390p.
- Martínez, B. (2013). *Actividad empresarial para la reintegración. Una apuesta por la sostenibilidad.* Medellín: Esumer, 142p.

- Mc'Cubbin Villegas, G. (2016). El mercado de Alemania como oportunidad de negocios para incentivar la exportación de frambuesa peruana, periodo 2017-2021 (tesis). Trujillo: Universidad Privada del Norte, 130p.
- Metallidou, P., y Platsidou, M. (2008). Kolb's Learning Style Inventory-1985: Validity issues and relations with metacognitive knowledge about problem-solving strategies. En: Learning and Individual Differences, Vol. 18, No. 1, p. 114-119.
- Ruiz Perilla, D., y Pérez, J. G. (2012). Obtenido de Aprendizaje experiencial, una herramienta estratégica en el desarrollo de competencias organizacionales (tesis). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 69p. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9964/2/RuizPerillaDianaKarina2012.pdf>
- Tenera, M. y Reyes, L (2009). Método de moderación: metaplan. [Consultado 17 de julio de 2017], 12p. http://www.nucleus-international.net/Nuc_Spanisch/S10_Download_es/S02_Nuc_Work/S02-01_Nuc_Work/Metodo_de_Moderacion.pdf

Anexos. Guion de entrevista semiestructurada

EXPERIENCIA DEL GLOBAL BUSINESS EXCHANGE. INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES DE MEDELLÍN HACIA EL MERCADO ALEMÁN

Elaborada por:
Lisbeth Katherine Duarte Herrera,
Oscar Gonzalo Giraldo Arcila

Variable. Origen de la empresa y comercio exterior

Preg. 1.1. Podría describir el origen y la evolución de su empresa (fecha de inicio, actividades, dinámica de crecimiento, estructura, atención de mercados),

Preg. 1.2. Podría enfocarse y describir la dinámica, en el tiempo, de las actividades de comercio exterior (exportaciones e importaciones, nichos de mercado, tipos de clientes, entre otras)

Variable. Motivación en el programa

Preg 2. ¿Por qué o cuáles fueron las razones para participar en el programa Global Business Exchange?

Variable. Formulación del proyecto y sus cambios (antes y después de visita a Alemania)

Preg. 3. ¿Cuál fue el proyecto que formuló en el marco del programa (fase de formulación inicial) y que cambios surgieron en el proceso de intercambio y relacionamiento con los alemanes?

Variable. Experiencias de visitas a Alemania (*senior y middle manager*)

Preg. 4. ¿Cómo fue la experiencia, desde el punto de vista técnico-productivo, comercial y de mercados y cultural, en el relacionamiento, tanto del senior como del middle, con las empresas, instituciones y organizaciones visitadas en Alemania?

Variable. Estado actual del proyecto e impacto

Preg 5.1. ¿Cuál es el estado actual del proyecto que formuló/desarrolló en el marco del programa? ¿Qué tipo de relacionamiento y/o negociaciones logró, tiene vigentes o pendientes, con las empresas, instituciones u organizaciones alemanas?

Preg 5.2. ¿Qué impacto (técnico-productivo, comercial y de mercados y cultural) han tenido en su empresa?

Variable. Lecciones aprendidas y futuro del proyecto

Preg 6. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas (positivas y negativas) y el futuro del proyecto?