

Estrategias para la comercialización y financiamiento para la internacionalización de RoyalCondor.

Elaborado por:

Leiner Santiago Ayala Gutiérrez
Maria Isabel Baquero Peña
Tatiana Durango Yepes
Yeimy Carolina Montenegro Aguillón

Director:

Magda Liliana Fernández Gualtero

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Bogotá

06/06/2025

Ficha de Viabilidad del Proyecto de Investigación

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Leiner Santiago Ayala Gutiérrez
	Correo institucional: layalag90896@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Esp. Administración Financiera
Información del estudiante 2	Nombre: María Isabel Baquero Peña
	Correo institucional: mbaquer02708@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Esp. Administración Financiera
Información del estudiante 3	Nombre: Tatiana Durango Yepes
	Correo institucional: tdurang97597@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Esp. Administración Financiera
Información del estudiante 4	Nombre: Yeimy Carolina Montenegro Aguillon
	Correo institucional: ymonten52841@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Esp. Inteligencia Comercial y Mercadeo
Campo de investigación:	Marketing y Finanzas
Grupo de investigación:	Investigación aplicada
Línea de investigación:	
Título tentativo del proyecto:	Estrategias para la comercialización y financiamiento para la internacionalización de RoyalCondor

Tabla de Contenido

Introducción	5
1. Planteamiento del Problema	9
1.1 Descripción del problema.....	9
1.2 Pregunta de investigación.....	10
2. Antecedentes	11
2.1 Internacional	11
2.2 Nacional	12
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco Teórico	17
5.1 Marketing y estrategias	17
5.2 Plan de marketing.....	18
5.3 Mercados agrícolas internacionales	18
5.4 Riesgo	19
5.5 Gestión del riesgo en procesos de internacionalización.....	19
5.6 Barreras comerciales	20
5.7 Mercado	21
5.8 Estudio de Mercado	21
5.9 Oferta	21
5.10 Demanda	22
5.11 Producto o servicio.....	24
5.11 Comercialización.....	24
5.12 Financiamiento.....	25
5.13 Sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo	25
5.14 Estructura Organizativa	25
5.15 Estado de Ganancia y Pérdida.....	27

6. Diseño Metodológico	28
6.1 Enfoque de la investigación	28
6.2 Diseño de investigación	29
6.3 Tipo de Estudio	30
6.4 Definición de variables	30
6.4.1 Tipo de Empresa	30
6.4.2 Antigüedad en el Mercado	31
6.4.3 Estrategias de marketing	32
6.4.4 Percepción de la marca	32
6.4.6 Apoyo deseado por distribuidores	34
6.4.7 Posibilidad de Recomendación	35
6.5 Población y Muestra	36
6.5.1 Instrumentos de recolección de datos	38
6.5.2 Técnicas de análisis de datos	38
7. PESTEL y Matriz de Riesgos	40
7.1 PESTEL	40
☐	
7.2 Matriz de Riesgos	41
7.2.1 Análisis Matriz de Riesgo	44
8. Aplicación y Análisis de la Encuesta	47
8.1. Análisis Cuantitativo	49
8.2. Análisis Cuantitativo	58
9. Matriz DOFA	60
10. Propuesta de Plan de Acción Comercial	61
11. Conclusiones	62
12. Recomendaciones	65

Tabla de Figuras

Figura 1. Estructura Marco Teórico. Fuente: Propia.	16
Figura 2. Cálculo del tamaño de la muestra. Fuente: Propia.	37
Figura 3. Ubicación / País. Fuente: Propia.	49
Figura 4. Tipo de empresa. Fuente: Propia.	50
Figura 5. Antigüedad en el mercado. Fuente: Propia.	50
Figura 6. Tamaño del equipo. Fuente: Propia.	51
Figura 7. Cliente principal Fuente: Propia.	51
Figura 8. Apoyo Comercial Fuente: Propia.	52
Figura 9. Frecuencia de compra Fuente: Propia.	52
Figura 10. Material de apoyo Fuente: Propia.	53
Figura 11. Factores de decisión de compra Fuente: Propia.	54
Figura 12. Tipos de Apoyo de la Marca Fuente: Propia.	54
Figura 13. Comercialización Fuente: Propia.	55
Figura 14. Comercialización de Marcas Fuente: Propia.	55
Figura 15. Frecuencia de compra en Fumigadoras. Fuente: Propia.	56
Figura 16. Fumigadoras más vendidas. Fuente: Propia.	56
Figura 17. Conocimiento de marca. Fuente: Propia.	57
Figura 18. Comercialización de la marca. Fuente: Propia.	57
Figura 19 Recibir más información. Fuente: Propia.	58

Lista de Tablas

Tabla 1. Diseño de Investigación. Fuente: Propia.	29
Tabla 2. Detalle Variable Tipo de Empresa. Fuente: Propia.	31
Tabla 3. Detalle Variable Antigüedad en el Mercado. Fuente: Propia.	31
Tabla 4. Detalle Variable Estrategias de Marketing. Fuente: Propia.	32
Tabla 5. Detalle Variable Percepción de la Marca. Fuente: Propia.	33
Tabla 6. Detalle Variable Fuentes de Financiamiento. Fuente: Propia.	34
Tabla 7. Detalle Variable Apoyo deseado por Distribuidores. Fuente: Propia.	35
Tabla 8. Detalle Variable Posibilidad de Recomendación. Fuente: Propia.	36
Tabla 9. PESTEL. Fuente: Propia.	41
Tabla 10. Matriz de Riesgos. Fuente: Propia.	42
Tabla 11. Análisis de contenido inductivo. Fuente: Propia.	58
Tabla 12. Matriz DOFA. Fuente: Propia.	60
Tabla 13. Plan de Acción Comercial. Fuente: Propia.	62

Introducción

En un entorno cada vez más globalizado, la expansión internacional no solo representa un desafío estratégico, sino también un reto financiero significativo. El caso de estudio se refiere a la empresa Royal, la cual, a pesar de contar con una trayectoria en el mercado local, no posee estrategias comerciales que se adapten de forma específica a cada región y se han detectado problemas como: la escasa o inexistente investigación de mercado, elección inadecuada de canales de distribución y falta de diferenciación en un entorno competitivo, como factores que no ayudan en el logro de la meta propuesta.

La internacionalización de las empresas agrícolas ha sido objeto de diversos estudios que buscan identificar estrategias que permitan el ingreso y la consolidación dentro de los mercados internacionales. Una de las teorías más aceptadas en este contexto es el Modelo de Uppsala, desarrollada por Johanson et al., (1975), el cual define la internacionalización, como un proceso gradual y secuencial en el que las empresas al ganar experiencia y conocimiento del mercado aumentan su nivel de compromiso con los mercados internacionales, lo cual les permite reducir los riesgos asociados con la expansión.

Según este modelo, las empresas inician con exportaciones ocasionales y, a medida que adquieren experiencia y conocimiento sobre las condiciones del mercado, incrementan su compromiso en mercados extranjeros. Esta perspectiva gradual es particularmente relevante para empresas como Royal, que, al ser relativamente nuevas en la expansión internacional, podrían beneficiarse de un enfoque escalonado para adaptarse a las peculiaridades de cada mercado, sin comprometer grandes recursos sin conocer el terreno.

Un ejemplo que ilustra cómo las empresas han implementado este enfoque escalonado de internacionalización es el caso de compañías como Sandvik, Atlas Copco, Facit y Volvo; cuya expansión gradual de sus operaciones en mercados internacionales, adaptación de estrategias conforme adquirirían conocimiento de los mercados y las condiciones locales (Johanson et al., 1975). Representan un enfoque viable en el caso de la empresa Royal, al permitirle entender mejor las necesidades de cada mercado, la dinámica de la competencia y las regulaciones locales antes de tomar decisiones significativas de inversión.

Sin embargo, este modelo se ha evolucionado con el transcurrir del tiempo, como se puede observar el artículo titulado "From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years", este artículo destaca cómo la globalización y los avances tecnológicos han transformado las dinámicas de la internacionalización en el que las empresas ya no siguen exclusivamente una progresión secuencial de expansión, sino que pueden ingresar rápidamente a mercados internacionales a través de alianzas estratégicas, adquisiciones o colaboraciones (Johanson et al., 1975). En el caso de empresas como Royal, que buscan expandirse rápidamente de manera estratégica es necesario considerar tanto el enfoque gradual como las nuevas alternativas que permiten una expansión más acelerada.

El artículo también recalca que las redes de negocios (como las conexiones entre empresas, los contactos personales e inter-organizacionales) juegan un papel crucial en el proceso de internacionalización. Este énfasis en las redes se convierte en un componente clave para comprender cómo las empresas se insertan en mercados internacionales de manera más ágil y menos tradicional.

Es importante señalar que la globalización y el auge de la tecnología han permitido que las empresas operen en múltiples mercados desde etapas tempranas de su ciclo de vida, lo que ha dado lugar a un tipo de internacionalización más rápida y, en algunos casos, más arriesgada. En lugar de seguir una progresión secuencial, las empresas ahora pueden acceder a mercados internacionales a través de alianzas estratégicas, adquisiciones y colaboraciones, lo que les permite superar la falta de conocimiento directo y reducir los costos asociados con la internacionalización.

Así mismo, la importancia de la internacionalización, diversificación de productos y mercados, no se puede dejar de lado los factores internos y externos del sector que inciden o no en la expansión de las empresas; algunos de estos como la sequía, influyen en la caída de las ventas proyectadas o esperadas en un periodo determinado según El Cronista (2025), se proyectaron el 20% en crecimiento en ventas, teniendo en cuenta las caídas presentadas en el año anterior; proyectando para el 2024 una producción positiva en las diferentes cosechas y nuevas inversiones en el sector.

Por su parte, Farouk (2018) expresa que para el primer trimestre del año 2018 la exportación de maquinaria agrícola creció 47,6% en comparación al mismo periodo del año anterior, siendo Colombia un país con gran presencia en la exportación de estos equipos; los cinco primeros países hacia donde se dirige la maquinaria son: México, Francia, Estados Unidos, Argentina y Ecuador. Ambos antecedentes subrayan la necesidad de que las empresas agrícolas desarrollen estrategias comerciales bien fundamentadas, basadas en el conocimiento del mercado objetivo, la adaptación cultural y la diversificación, para asegurar una expansión internacional exitosa.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

RoyalCondor, una empresa agrícola con una serie de debilidades que han impedido el acceso a mercados internacionales aun cuando existe la disposición para el logro de este objetivo no ha podido ser alcanzado. Y es que, la selección de los mercados a los que debe ingresar es uno de los mayores desafíos que se enfrenta aunado a dificultades en la adaptación de su oferta a las necesidades específicas de los consumidores de cada país, falta de una estrategia comercial clara son solo tres de los aspectos que se han determinado como causas probables de esta situación.

Así mismo se presentan costos elevados derivados de una planificación inadecuada en la elección de canales de distribución y falta de diferenciación frente a competidores locales e internacionales podrían poner en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, la consolidación de la marca en mercados internacionales se encuentra afectada por la ausencia de estrategias y trade marketing, que permitan cimentar y especificar los objetivos a cumplir en cada sector, lo que puede impedir a RoyalCondor crear una presencia competitiva y duradera. Para asegurar una entrada exitosa y sostenible en los nuevos mercados, es fundamental que la empresa no dependa exclusivamente de la demanda estacional o de las condiciones favorables del mercado local, sino que desarrolle un enfoque integral que contemple la diferenciación, la segmentación adecuada y la fidelización del cliente en un entorno global.

Ante estos desafíos, es esencial que RoyalCondor realice un análisis exhaustivo de las mejores prácticas de internacionalización, evaluando factores como la selección de mercados, la

adaptación de productos, los canales de comercialización más eficientes, y la inversión en marketing estratégico. Solo con una estrategia comercial sólida y una adecuada asignación de recursos financieros podrá asegurar un crecimiento sostenido y competitivo en los mercados internacionales.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias comerciales más efectivas para que RoyalCondor logre una expansión exitosa en nuevos mercados internacionales, minimizando los riesgos y maximizando su posicionamiento en el sector agrícola, y cómo debe estructurarse la planificación financiera para garantizar su sostenibilidad a largo plazo?

2. Antecedentes

2.1 Internacional

En Nicaragua se tiene el trabajo de Prado et al., (2021), que trata sobre los factores claves para la exportación de bienes y servicios, el mismo resalta los factores a considerar para poder realizar este tipo de transacciones en el país. Dentro de sus conclusiones se observa que se debe realizar una adecuada segmentación del mercado como una de las labores más importantes en el éxito de las transacciones de exportación, así como la oferta diferenciada que se adapte a los objetivos que previamente se hayan propuesto a fin de que se logre la optimización de los recursos.

Lo anterior es uno de los factores comunes dentro de la bibliografía que deben tenerse no solo en cuenta sino que deben ser atacados en pro de que las fortalezas del producto o servicio que se presente sea reconocido no solo en el mercado nacional en el que comúnmente se desenvuelven sino también un valor agregado que permita diferenciarlo a nivel internacional y esto se logra a través de una buena campaña de marketing donde se evidencien estrategias que ataquen al sector que necesita del producto que se comercializa.

Siguiendo este mismo contexto de internacionalización se presenta la investigación de Ruiz (2021), el cual señala que las alianzas estratégicas son una opción para lograr entrar a nuevos mercados en el caso de su estudio Alemania y a pesar de que se encuentran barreras comerciales expone el valor del know-how adicional a los conocimientos de mercado que posee como herramientas de valor que pueden apoyar la fabricación de sus productos y la entrada a este nuevo mercado. Denota también que se debe desarrollar un análisis meticuloso del destino para

que la internacionalización sea lo más positiva posible por lo que sugiere el uso de matrices FODA.

En este mismo orden de ideas, se tiene el trabajo de Yáñez et al., (2024) quien a través de una revisión sistemática encontró hallazgos con respecto a la inteligencia artificial, los chatbots y las redes sociales en el marketing digital en el que pudo recalcar la importancia que el mismo ha dado a las ventas de los productos y mejorar la relación con los clientes debido a la cercanía que se obtiene cuando se trabaja con este tipo de herramientas. Otro aspecto importante de su trabajo es la relevancia que tiene la evolución constante de los medios digitales en pro de cada día ser más competitivos.

Otro concepto que resalta es el uso de las tecnologías emergentes y su adaptabilidad en las crisis esto como consecuencia que en el momento de la elaboración de la investigación se estaba culminando la pandemia de Covid-19 y a raíz de la misma se reinventaron todos los trabajos a nivel mundial incluyendo la comercialización y ventas que se tornaron más competitivas gracias a estas nuevas adaptaciones.

2.2 Nacional

En el ámbito nacional se tiene un diseño realizado por Ramírez y Rondón (2023), los cuales presentaban una serie de estrategias a realizar a fin de incluir su producto (alimento gastronómico tradicional) a exportar en España, para el cual realizaron un estudio del entorno a nivel micro y macro para así determinar una propuesta eficaz y que le diera apertura al mismo en este mercado. El aporte de este antecedente es en primer lugar el estudio que se debe realizar del mercado destino, segundo las estrategias que se deben definir en todos los casos posibles y tercero la disposición de adecuar el producto a las necesidades específicas de esa población.

Seguidamente, Poveda (2024), presenta en la misma temática un diseño para la comercialización de bizcochos en el mercado de San Francisco (EE.UU.), el cual presenta un análisis competitivo de los principales distribuidores de productos parecidos que ya se encuentran en el mercado objetivo, determinando de ellos sus fortalezas y debilidades a fin de posicionarse efectivamente. En las conclusiones de esta investigación se encuentra que existe una tendencia de consumo de snacks innovadores y sanos siendo este un plus del bizcocho que se desea ofertar.

Por último, se encuentra García (2023), el cual trabaja en base de un plan de marketing en el que se pueden mencionar la importancia de esta herramienta para la atracción de nuevos clientes y mayor posicionamiento en el mercado competitivo.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias comerciales efectivas para la expansión internacional de RoyalCondor, permitiendo su posicionamiento en nuevos mercados agrícolas y minimizando los riesgos asociados a la internacionalización y garantizando una planificación financiera que asegure su sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.

3.2 Objetivos Específicos

Analizar los factores de barreras comerciales, normativas y dinámicas del mercado y riesgos financieros que influyen en la internacionalización de la empresa RoyalCondor.

Identificar las estrategias de marketing y trade marketing más efectivas para mejorar el posicionamiento y la competitividad de la empresa RoyalCondor en mercados internacionales.

Identificar y adaptar mejores prácticas logísticas, comerciales y tecnológicas de empresas agrícolas exitosas en procesos de internacionalización, mediante una matriz de adaptabilidad que permita evaluar su aplicabilidad a las condiciones actuales de Roy

Diseñar un plan de acción con estrategias comerciales adaptadas a las características y necesidades de los mercados objetivos, asegurando su viabilidad y sostenibilidad financiera.

4. Justificación

Esta permitirá desarrollar estrategias que optimicen la estabilidad financiera y posicionamiento en el sector agrícola, al integrar enfoques de marketing y finanzas, que permitan lograr una solución integral e innovadora fortaleciéndose además su relación con distribuidores y clientes finales mejorando así su competitividad en el mercado.

La construcción de un modelo de marketing adecuado mejorara la toma de decisiones ya que estas serán realizadas en pro del logro de objetivos de ventas o de inclusión a los nuevos mercados por lo que se optimizaran los recursos ya que no serán enviados sin un norte a un futuro incierto y genera un modelo replicable para otras empresas en el sector agrícola.

Desde el punto de vista académico y empresarial, este estudio aporta al conocimiento sobre la gestión de empresas en mercados afectados por la estacionalidad, proporcionando un modelo aplicable a otras compañías con problemáticas similares. Adicionalmente, la propuesta metodológica contribuirá al desarrollo de estrategias basadas en datos, facilitando la toma de decisiones fundamentadas en análisis financieros y de mercado.

Con el fin de asegurar que el proyecto propuesto es conveniente, ya sea para la empresa intervenida, y se alinea con el programa de especialización cursado, es importante que se describa de manera detallada los beneficios que tendrá a partir de los resultados obtenidos en la investigación. Así mismo, se debe argumentar la relevancia, implicaciones prácticas, utilidad metodológica y valor teórico del proyecto.

Estructura del Marco Teórico

Ver Anexo 1.

Tabla 1. Estructura del marco teórico.				
Tema y subtema	Teoría / Modelo / Concepto	Descripción o idea central	Autor y año	Fuente APA
1. Plan de marketing	Planeación estratégica comercial.	La elaboración de un plan de marketing obedece a la necesidad de estructurar acciones coherentes que permitan alcanzar objetivos comerciales según las condiciones del entorno.	Sánchez, J (2020).	Sánchez, J (2020). Plan de marketing. Economipedia. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html
1.1. Análisis de la situación	Diagnóstico estratégico del entorno.	El análisis de la situación surge de la necesidad de entender el contexto interno y externo de la empresa como base para definir objetivos y formular estrategias adecuadas.	Sánchez, J (2020).	Sánchez, J (2020). Plan de marketing. Economipedia. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html
2. Barreras comerciales	Restricciones en el comercio internacional	La existencia de barreras comerciales obedece a la necesidad de proteger economías locales mediante mecanismos que regulan o limitan el intercambio de bienes y servicios.	Westreicher, G (2020)	Westreicher, G (2020). Barrera comercial. Economipedia. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/barrera-comercial.html
2.1. Tipos de barreras	Clasificación de barreras comerciales	La necesidad de clasificar las barreras comerciales responde a la intención de comprender los obstáculos que pueden limitar la competitividad y el acceso a mercados externos.	Westreicher, G (2020)	Westreicher, G (2020). Barrera comercial. Economipedia. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/barrera-comercial.html
3. Mercado	Entorno comercial y consumidor	La comprensión del mercado parte de la necesidad de reconocer el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad específica, como base para orientar la oferta.	Kotler, P. (2006)	Kotler, P. (2006). Fundamentos de Marketing. New Jersey: Prentice Hall.
3.1. Estudio de mercado	Investigación y análisis de mercado	La necesidad de identificar las condiciones del sector, así como los factores que inciden en la oferta y la demanda, surge como base para fundamentar decisiones estratégicas.	Kotler, P. (2006)	Kotler, P. (2006). Fundamentos de Marketing. New Jersey: Prentice Hall.
3.2. Oferta	Teoría microeconómica de la oferta	Explica cómo la cantidad ofrecida de un producto varía según el precio, siendo clave para la planeación de producción y fijación de precios en mercados competitivos.	Mankiw, J. (2012).	Mankiw, J. (2012). Principios de Economía. New Jersey: Prentice Hall. https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Economia_Principios_de_6taedicion_Gregory_M.pdf
3.3. Demanda	Teoría de la demanda	La demanda representa la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos y pueden adquirir a distintos niveles de precio. Es clave para entender el comportamiento del consumidor, la planificación de producción y estrategias de marketing en función de la elasticidad, derivación o naturaleza del bien demandado.	Mankiw, J. (2012).	Mankiw, J. (2012). Principios de Economía. New Jersey: Prentice Hall. https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Economia_Principios_de_6taedicion_Gregory_M.pdf
4. Estructura organizacional	Función Organizativa en los procesos administrativos	Establecer relaciones efectivas entre las personas para trabajar con eficiencia y lograr objetivos comunes bajo una estructura definida para dividir, organizar, coordinar y supervisar las actividades dentro de la organización.	Dessler (2011)	Dessler, G (2011). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci.%B3n-de-recursos-humanos-Sed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
4.1. División del trabajo y responsabilidades	Principio de división del trabajo	Subdivisión lógica y coherente de tareas, asignando a cada persona o grupo una parte limitada y específica del proceso; facilitando la eficiencia organizacional	Abrahamson et al., (2011)	Abrahamson, E et al., (2011). "Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: The Story of Peter Senge's 'The Learning Organization'." In The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, edited by Mark Easterby-Smith and Marjorie Lyles, 225-248.
4.2. Coordinación de actividades	Coordinación como mecanismo de integración	Integración de tareas y funciones dentro de una organización para alcanzar objetivos comunes.	Abrahamson et al., (2011)	Abrahamson, E et al., (2011). "Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: The Story of Peter Senge's 'The Learning Organization'." In The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, edited by Mark Easterby-Smith and Marjorie Lyles, 225-248.
4.3. Jerarquías	Cadena de Mando y niveles jerárquicos	Define la cadena de mando y los niveles de autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización.	Abrahamson et al., (2011)	Abrahamson, E et al., (2011). "Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: The Story of Peter Senge's 'The Learning Organization'." In The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, edited by Mark Easterby-Smith and Marjorie Lyles, 225-248.
4.4. Departamentalización	Agrupación lógica de tareas y empleados	Organización de tareas y personas en unidades funcionales que facilitan la eficiencia y el cumplimiento de objetivos.	Abrahamson et al., (2011)	Abrahamson, E et al., (2011). "Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: The Story of Peter Senge's 'The Learning Organization'." In The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, edited by Mark Easterby-Smith and Marjorie Lyles, 225-248.
4.5 Enfoque estructurado del trabajo en equipo	Organización como proceso estructurado para el logro de metas	La organización implica la estructuración del trabajo colectivo con el fin de alcanzar metas comunes y usar eficientemente los recursos.	Stoner, J et al., (2009)	Stoner, J et al., (2009). Administración. México: Prentice-Hall. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
4.6 Uso eficiente de recursos	Integración y utilización adecuada de recursos organizativos	La eficiencia se alcanza cuando los recursos humanos y materiales están coordinados para cumplir metas estratégicas.	Melinkoff (2010)	Melinkoff, Ramón V. (2010). La estructura de la organización. Los Organigramas. Editorial Panapo.

Figura 1. Estructura Marco Teórico. Fuente: Propia.

5. Marco Teórico

5.1 Marketing y estrategias

En la evolución de concepto del marketing se tienen las siguientes ideas:

“La publicidad atrae la atención, mantiene el interés, despierta el deseo y obtiene atención”

(Lewis, 1899)

“La publicidad es ventas impresas” (Hopkins, 1923)

“La mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia; el problema es que no sé qué mitad.” (Wanamaker, 1916)

“El propósito de un negocio es crear y mantener un cliente.” (Drucker, 1954).

Lo propuesto por estos autores sugiere la atención de las necesidades del cliente, es decir que existan acciones contundentes y una metodología de trabajo planificada capaz de identificar lo que este necesita aun y cuando para el mismo no este claro. Así mismo, este conjunto de estrategias debe convertirse en ventas, es decir el dinero que se invierte debe generar más ingresos para la empresa por lo que cobra mayor valor la determinación de las acciones a seguir, el plan de ventas y los resultados propuestos que pueden ser evaluados antes y después de la aplicación de las mismas a través de indicadores de gestión.

En la actualidad hablar del concepto de marketing no debe de ninguna manera tomarse como un logro presente sino resultante de la evolución de este a lo largo de los años que se ha tratado de una progresión en la que se ha reflexionado, investigado y ahora trasmite de una generación a otra (Coca, 2008).

5.2 Plan de marketing

Se refiere al documento en el cual se incluyen las estrategias a seguir a fin de lograr los objetivos que se plantean, así como el modo (Sánchez, 2020). Es importante señalar que cada plan se enfoca a las necesidades propias del mercado y con las fortalezas y oportunidades que posee cada empresa o producto en particular.

Hace referencia el autor Sánchez (2020) que la base para la planificación del documento debe concebir elementos como: analizar la situación, fijar los objetivos, seleccionar y determinar las estrategias a seguir, preparar un presupuesto con el que se cuenta para la ejecución del plan y definir los métodos de control a través de los cuales se evaluarán los resultados.

Otro punto importante de mencionar son las premisas para la elaboración del plan que debe incluir como mínimo:

Diagnóstico: ¿Que hay en la actualidad?

Pronostico: ¿Qué se desea lograr?

Objetivos: ¿A dónde se desea llegar?

Estrategias: Acciones a tomar para lograr los objetivos.

Operativa: ¿Quién y cómo se debe actuar? Tareas

Control: ¿Cómo evaluar avances del plan?

5.3 Mercados agrícolas internacionales

El mercado agrícola es definido como las operaciones de compra, venta, permuta, fijación de precios e intercambio de producción agrícola con destino fuera del territorio nacional con el fin de obtener una participación en el mercado internacional y el lucro o beneficio financiero (Asamblea Nacional de Venezuela, 2002).

Para Lama (2022), se refiere al uso de los cultivos como un negocio y no para el abastecimiento propio o personal, cuyo objetivo es la maximización de los beneficios que se puedan obtener de su comercialización. Para lograrlo se centran las labores en la automatización de los procesos a fin de ser más competitivos.

En este mismo orden de ideas, se complementa el concepto con lo manifestado por The National Agricultural Law Center (2025) al decir que el comercio internacional es “inexplicable, exasperante y el segmento más distorsionado de la economía global” pero debido a la importancia de los beneficios que esta aporta a la economía de las naciones a través de la globalización es uno de los objetivos más deseados.

En el caso de Colombia ha logrado exportar a Estados Unidos productos como café, banano, lima, piña, hierbas aromáticas, mango, aguacate por un monto que para el año 2023 superaba los 300 millones de dólares (ICA, 2024). Otro valor importante es que los ingresos por exportaciones del país han aumentado desde 2018 a 2023 en \$8,87mm convirtiéndose en el 54° país exportador del mundo (OEC, s/a)

5.4 Riesgo

Para Soldano (2018) existen tres definiciones que se acercan a un concepto de riesgos como lo son: “Probabilidad de que un suceso indeseable ocurra, por factores culturales, políticos, históricos, ambientales o socioeconómicos.” O “Producto de la probabilidad de que ocurriera el evento con las consecuencias esperadas”

5.5 Gestión del riesgo en procesos de internacionalización

La gestión de riesgo consiste en la identificación de los factores que “pueden afectar” el resultado que se espera a fin de anticipar las acciones a seguir en el caso de que esto se

materialice minimizando el impacto que este pueda tener (Nextport, 2022). La importancia de esta prevención radica en definir las acciones a seguir a través de toma de decisiones anticipadas que permitan disponer de la tranquilidad para que sean efectivas. Este plan de contingencia se puede realizar tomando en cuenta: identificación del riesgo y el plan a seguir.

5.6 Barreras comerciales

Se refiere a medidas aplicadas por terceros o que forman parte del entorno, que impiden o limitan el acceso a realizar actividades comerciales, en el ámbito internacional puede ser por ejemplo altas tasas arancelarias que afectan el precio de venta y por consiguiente la competitividad del producto a exportar (Westreicher, 2020).

A continuación, se presentan ejemplos de estas barreras:

- Son aplicadas a sectores sensibles.
- Suelen ser colocadas bajo la premisa de protección a la industria naciente.
- Cuando no existe competencia en el mercado aumentan los precios.
- Generan ingresos al estado.

Así mismo, continúa Westreicher (2020) señalando algunos tipos de barreras comerciales como lo son:

- Arancelarias: específicas, ad valorem, mixto, antidumping, de renta, entre otros.
- No arancelarias: cuotas de importación, medidas fitosanitarias, control de cambio.

Adicionalmente la European Business School (s/a) las siguientes barreras:

- Cuotas de mercado
- Precios de referencia
- Licencias de importación o exportación.

- Subvenciones
- Embargos

5.7 Mercado

Es el conjunto de compradores que tienen en común una necesidad que se puede satisfacer a través de un intercambio (Kotler, 2006). El mercado es un lugar físico o virtual donde convergen vendedores y compradores con el fin de realizar operaciones mercantiles que permitan satisfacer sus necesidades de compra o venta.

5.8 Estudio de Mercado

Es el proceso de negocios por medio del cual los productos y servicios se adecúan con los mercados por el cual se efectúa la transferencia de propiedad de los mismos. Desde el punto de vista socioeconómico, Urdaneta (2007), la define como el proceso de una empresa por el cual la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos se anticipa o amplía, y satisface mediante la concepción, promoción, cambio y distribución física de tales satisfactores. De tal modo, un estudio de mercado permite investigar, evaluar y valorar la oferta y la demanda de tal forma que permita apreciar distintas variables que describen las oportunidades del negocio como también las dificultades con las que se encontrará.

5.9 Oferta

Según Andrade (2006), define la oferta como "el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando esta definición, Andrade (2006) agrega que, en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta

para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda" (p.80).

También, se puede definir a la oferta como la cantidad de bienes, productos o servicios que el vendedor pone a la venta en un mercado bajo determinadas condiciones, siendo el precio una de las condiciones fundamentales que determina el nivel de oferta de un determinado bien en un mercado. Este bien o servicio puede ser bicicletas, horas de clases de conducir, caramelos o cualquier otra cosa.

A partir de lo anterior, en un estudio de mercado la oferta es esencial ya que para penetrar cualquier mercado se deben conocer las condiciones en que se ofertará el producto, el cual debe añadir valor sin aumentar desproporcionalmente su costo, además se deben tomar en cuenta factores como su calidad y la diferenciación del producto, ya que esta todo esto influirá sobre los costos de producción.

5.10 Demanda

De acuerdo con Mankiw (2012), se define la demanda como "la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar" (p.5). Casi todos los seres humanos del planeta demandan un bien o un servicio, oro, arroz, zumo de naranja, educación superior. En otras palabras, cuando se habla de demanda, se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico. Según la visión del autor, los tipos de Demanda se describen en las siguientes líneas.

En primer lugar, la Demanda Agregada: de acuerdo a Mankiw (2012), es el consumo e inversión globales, es decir, total del gasto en bienes y servicios de una economía en un determinado período de tiempo. Así mismo, la Demanda Derivada: según Mankiw (2012), la que

es consecuencia de otra demanda. Así, la demanda de capitales y de mano de obra depende de la demanda final de bienes y servicios. Seguidamente, la Demanda Elástica: característica que tienen aquellos bienes cuya demanda se modifica de forma sustancial como consecuencia de cambios en el precio de dicho bien o cambios en la renta de los consumidores. La demanda de un producto es elástica si un pequeño cambio en el precio provoca un cambio proporcionalmente mayor en las cantidades demandadas.

Igualmente, la Demanda Inelástica: de acuerdo con Mankiw (2012), es la demanda que se caracteriza porque la variación en el precio de un bien determinado apenas afecta a la variación de la cantidad demandada de ese bien, de forma que queda manifiesta la rigidez de su demanda. Es inelástica la demanda cuando un cambio considerable en el precio no afecta o afecta imperceptiblemente las cantidades demandadas del producto.

Del mismo modo, la Demanda Exterior: comenta Mankiw (2012) que se trata de la demanda de un país de bienes o servicios producidos en el extranjero. Igual, la Demanda Interna: suma del consumo privado y del consumo público de bienes y servicios producidos en el propio país. Por último, la Demanda Monetaria: función que expresa la cantidad de riqueza que las personas y las empresas guardan en forma de dinero, renunciando así a gastarlo en bienes y servicios o a invertirlo en otros activos.

En síntesis, en un estudio de mercado la demanda permite medir la necesidad real de requerimiento de un producto ante un público objetivo determinado, lo que permitirá conocer a esa población específica y prever las posibilidades de éxito de la comercialización que se pondrá en marcha.

5.11 Producto o servicio

Según Stanton (2011), resalta que en mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Cabe decir, que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son: lanzamiento, crecimiento, madurez, declive.

Gracias a la investigación de mercado, se puede conocer la opinión de la población objetivo sobre el producto, lo que permite inferir sobre cambios en su presentación, empaque o características del mismo, preparando a la empresa sobre posibles obstáculos que se presenten y tomar las correcciones necesarias para buscar la satisfacción del usuario.

5.11 Comercialización

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2006), la comercialización como una actividad que estimula la investigación y la innovación en los mercados, originando nuevos productos que puedan brindar más empleos, producir mayores ingresos, que mejoren el nivel de vida, siempre que los clientes los encuentran atractivos, debido a que un sistema efectivo de comercialización resulta vital para el futuro de un país, así como todas las naciones, porque ejerce un profundo

efecto sobre la vida diaria de cada individuo, suministrando los bienes y servicios precisos para satisfacer las necesidades básicas.

En base a esto, se puede inferir que la comercialización implica un conjunto de actividades y esfuerzos sistemáticos que desarrolla una empresa para dar a conocer sus productos en el mercado, busca consolidar las relaciones con sus clientes, la satisfacción a largo plazo, la detección y corrección de puntos débiles y el aseguramiento de las ventas.

5.12 Financiamiento

Definido por Perdomo (1998) como “La obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta”. Por su parte Gitman y Zutter (2012) resalta la importancia de los recursos para la existencia de las empresas, es decir sin capital, ninguna empresa puede realizar sus funciones básicas.

5.13 Sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo

Son conceptos que regularmente son vistos como incompatibles ya que el primero se refiere al mantenimiento de las operaciones propias de la empresa a largo plazo y en el tiempo, mientras que la rentabilidad es el lucro como razón de ser de estas operaciones mercantiles (Method, s/a).

5.14 Estructura Organizativa

La función organizadora implica establecer las relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtenga su satisfacción personal al hacer tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas, además crea líneas

definidas de autoridad y responsabilidad en una organización. Dentro de los procesos gerenciales la organización decide como situarla en su ambiente y como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas, por lo tanto, el gerente como organizador en su función administrativa dispone de formas adecuadas como subdividir el trabajo en unidades operativas, proporcionar los recursos didácticos para el cumplimiento de los objetivos y ajustar la organización a las metas trazadas.

En este sentido, Dessler (2011), considera que la organización proporciona el uso correcto del recurso humano en el momento y lugar adecuado donde se deleguen las responsabilidades en cada uno de los participantes con la debida coordinación entre los puestos para lograr objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la función de la organización se relaciona con la iniciativa para la reorganización de la empresa, conformación de equipos de trabajo, elaboración de normas que regulan la actuación de los trabajadores; es decir, esto viene a significar estar a tono con los diversos procedimientos administrativos actuales, donde se hace resaltar la integración y desenvolvimiento del gerente a través de unas relaciones humanas optimas guiadas hacia el funcionamiento adecuado de la organización.

Siguiendo este mismo orden de ideas Stoner, J et al., (2009), lo define como un proceso que compromete a las personas a trabajar juntos de una manera estructurada con el propósito de alcanzar metas y establecer el uso adecuado de los recursos del sistema administrativo, conformándose las relaciones afectivas en el comportamiento y satisfacción personal de todos los que participan. Del mismo modo, como lo señala Melinkoff (2010), la eficiencia de la organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Es obvio, que cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una institución, más eficaz será.

Asimismo, Abrahamson et al., (2011), afirma que los pasos básicos para organizar eficazmente se mencionan en el siguiente párrafo.

En primer lugar, dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo; asimismo combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización; además especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización; igual establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación. Por último, división del trabajo: se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

5.15 Estado de Ganancia y Pérdida

Explica Redondo (2001), que es necesario que la Gerencia conozca el resultado de sus gestiones como consecuencia de las operaciones realizadas por la empresa entre dos fechas determinadas, lo cual tiene como objeto reunir amplia información con el fin de tomar decisiones sobre la política económica-financiera. El autor menciona que todo estado de ganancia y pérdidas, también llamado estado de resultados o de ingresos y egresos, deberá constar de dos partes fundamentales: Fecha o período al cual se refiere; causas, resumidas, que motivaron los resultados (pérdida o ganancia).

Así mismo, Redondo (2001), indica también que “el estado de resultados se compone de: ventas brutas, costo de ventas, gasto de operación y otros ingresos y egresos, finalizando con la

ganancia neta del ejercicio” (pág. 303). Es así, como un estado de ganancia y pérdidas es muy importante para las inversiones, ya que permite visualizar para el empresario el funcionamiento de su empresa luego de un periodo estipulado, pudiendo determinar si obtuvo utilidad o pérdida. Con esa información el dueño de la empresa podrá analizar su situación financiera, su estructura de ingresos, costos y tomar decisiones acertadas sobre el futuro de su empresa e inversiones.

6. Diseño Metodológico

6.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se llevará a cabo utilizando un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa del entorno comercial de la marca RoyalCondor.

En la parte cuantitativa se recabarán datos mediante un instrumento estructurado, y estos serán analizados mediante técnicas estadísticas que permitan identificar patrones y generar conclusiones objetivas sobre el comportamiento del mercado.

Por otro lado, el componente cualitativo aportará una dimensión interpretativa que facilitará la comprensión de las dinámicas y relaciones en el ámbito comercial, capturando aspectos que complementen el análisis numérico.

6.2 Diseño de investigación

Tabla 1. Diseño de Investigación. Fuente: Propia.

OBJETIVO	ETAPA	ACTIVIDAD	RECURSO
Identificar los factores, barreras comerciales, normativas y dinámicas del mercado y riesgos financieros que influyen en la internacionalización de la empresa RoyalCondor.	Etapa de Design Thinking: Empatizar	Realizar análisis (político, económico, social, tecnológico, y legal).	* PESTEL * Matriz de Riesgo
Identificar las estrategias de marketing y trade marketing más efectivas para mejorar el posicionamiento y la competitividad de la empresa RoyalCondor en mercados internacionales.	Etapa de Design Thinking: Definir	Identificar riesgos (tipo de cambio, riesgo país, políticas fiscales, barreras arancelarias y no arancelarias) Realizar encuesta a distribuidores y/o puntos de venta, en los países correspondientes para evaluar como perciben los productos de RoyalCondor, detectar oportunidades	* Encuesta
Identificar y adaptar mejores prácticas logísticas, comerciales y tecnológicas de empresas agrícolas exitosas en procesos de internacionalización, mediante una matriz de adaptabilidad que permita evaluar su aplicabilidad a las condiciones actuales de RoyalCondor.	Etapa de Design Thinking: Idear	Realizar un diagnóstico estratégico interno y externo de RoyalCondor, con el fin de identificar las capacidades, limitaciones, oportunidades del entorno y amenazas competitivas que condicionan la adopción de prácticas exitosas de internacionalización.	* Matriz DOFA
Diseñar un plan de acción con estrategias comerciales adaptadas a las características y necesidades de los mercados objetivos, asegurando su viabilidad y sostenibilidad financiera.	Etapa de Design Thinking: Prototipar y Testear	Desarrollar propuesta de plan comercial y/o estrategias para el mercado según las necesidades y factores identificados	* Presentación propuesta comercial con estrategias

6.3 Alcance o tipo de estudio

6.3 Tipo de Estudio

El estudio será **exploratorio** y **descriptivo**. La fase exploratoria busca obtener información preliminar sobre las estrategias y las barreras actuales que enfrenta RoyalCondor en su proceso de internacionalización. La fase descriptiva, por otro lado, describirá cómo estas estrategias se están implementando y sus resultados hasta la fecha, proporcionando una base para identificar las mejoras necesarias para abordar las necesidades de los mercados internacionales.

El alcance del estudio se delimita geográficamente a tres países: Perú, Guatemala y México, y organizacionalmente a distribuidores mayoristas y puntos de venta seleccionados en cada uno de estos países, donde actualmente RoyalCondor tiene presencia activa a través de sus estrategias de internacionalización.

6.4 Definición de variables

6.4.1 Tipo de Empresa

Esta variable hace referencia al tipo de empresa que está siendo encuestada, y tiene como objetivo segmentar a los encuestados entre distribuidores mayoristas, puntos de venta minoristas y otros tipos de empresas en el sector agrícola. En el estudio, esta variable se mide a través de la pregunta: "¿Qué tipo de empresa es usted?" (Distribuidor mayorista, Punto de venta minorista, Agroservicio, Otro). Esta variable es clave para entender la estructura del mercado de distribución de fumigadoras y ajusta las estrategias de comercialización y financiamiento de RoyalCondor.

Tabla 2. Detalle Variable Tipo de Empresa. Fuente: Propia.

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores
Tipo de Empresa	Hace referencia a la categoría o clasificación del establecimiento comercial dentro del canal de distribución agrícola. Se basa en la tipología de empresas según su función dentro del mercado.	Se mide mediante la pregunta: "¿Qué tipo de empresa es usted?" Unidades: empresa Escala: categórica nominal.	- Categoría de empresa: • Distribuidor mayorista • Minorista • Agroservicio • Otro

6.4.2 Antigüedad en el Mercado

Esta variable describe el tiempo que las empresas encuestadas han estado operando en el sector agrícola. Su medición se realiza mediante la pregunta: "¿Hace cuánto tiempo está en el mercado o sector agrícola?" (Menos de 1 año, 1-3 años, 4-10 años, Más de 10 años). Esta variable permite evaluar la experiencia de los encuestados en el sector agrícola, lo cual puede influir en sus necesidades, expectativas y decisiones comerciales con relación a productos de fumigación y así adaptar las estrategias de marketing y financiamiento.

Tabla 3. Detalle Variable Antigüedad en el Mercado. Fuente: Propia.

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores
Antigüedad en el mercado	Se refiere al tiempo de permanencia de la empresa en el sector agrícola, lo cual se asocia a su experiencia y madurez en el mercado.	Se mide mediante la pregunta: "¿Hace cuánto tiempo está en el mercado o sector agrícola?" Unidades: empresa Escala: ordinal Opciones: Menos de 1 año, 1-3 años, 4-10 años, Más de 10 años	- Tiempo de operación: • Nivel de experiencia (años en el mercado)

6.4.3 Estrategias de marketing

Este concepto se refiere a las acciones que RoyalCondor implementa para posicionar sus productos en el mercado internacional. En el presente estudio, esta variable se mide a través de preguntas de la encuesta que indagan sobre las promociones y actividades comerciales que los distribuidores consideran efectivas (p. ej., "¿Qué tipo de promociones cree que funcionaría mejor con sus clientes?"). Esta variable está directamente relacionada con las respuestas obtenidas a través de las encuestas realizadas a distribuidores y puntos de venta.

Tabla 4. Detalle Variable Estrategias de Marketing. Fuente: Propia.

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores
Estrategias de marketing	Conjunto de acciones orientadas a posicionar y comercializar productos en un mercado objetivo, según Kotler & Keller (2016).	Se mide mediante la pregunta: "¿Qué tipo de promociones cree que funcionaría mejor con sus clientes?" Unidades: empresa Escala: respuesta abierta o categórica (según procesamiento posterior)	- Tácticas promocionales: • Promociones • Actividades comerciales • Estrategias percibidas como efectivas

6.4.4 Percepción de la marca

Se refiere a cómo los distribuidores y puntos de venta perciben la marca RoyalCondor en términos de calidad, reconocimiento y lealtad. Esta variable se mide en base a la frecuencia con que los clientes solicitan productos de la marca y las valoraciones de los distribuidores sobre la marca (¿por ejemplo, "¿Qué opinión tiene de la marca RoyalCondor en los siguientes aspectos?" (Calidad del producto, Precio competitivo, Disponibilidad del producto, Servicio postventa, Reconocimiento de marca, calificando en una escala de 1 a 5).

Tabla 5. *Detalle Variable Percepción de la Marca. Fuente: Propia.*

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores
Percepción de la marca	Imagen mental que tienen los distribuidores sobre RoyalCondor, relacionada con la calidad, reconocimiento y satisfacción (Aaker, 1996).	Se mide mediante la pregunta: “¿Qué opinión tiene de la marca RoyalCondor en los siguientes aspectos?” Unidades: empresa Escala: Likert (1 a 5) Aspectos: Calidad, Precio, Disponibilidad, Servicio, Reconocimiento	- Valoración de marca: • Calidad del producto • Precio competitivo • Disponibilidad • Servicio postventa • Reconocimiento

6.4.5 Fuentes de financiamiento

En el contexto de la internacionalización, esta variable se refiere a los diferentes métodos de financiamiento utilizados para expandir las operaciones internacionales. Se mide mediante las respuestas a las preguntas relacionadas con las condiciones comerciales y el apoyo financiero en la encuesta (por ejemplo, "¿Qué condiciones comerciales considera favorables para trabajar más con esta marca?"). Esta variable es crucial para comprender qué tipo de mecanismos financieros son más atractivos para los distribuidores y puntos de venta, lo cual puede estar relacionado con las estrategias de financiamiento que RoyalCondor debería considerar para expandir sus operaciones a nivel internacional. Esto podría incluir métodos de financiamiento como crédito a distribuidores, alianzas estratégicas con instituciones financieras o líneas de crédito para facilitar la expansión.

Tabla 6. Detalle Variable Fuentes de Financiamiento. Fuente: Propia.

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores
Fuentes de financiamiento	Se refiere a los mecanismos a través de los cuales una empresa obtiene recursos para operar o expandirse, según Gitman & Zutter (2012).	Se mide mediante la pregunta: “¿Qué condiciones comerciales considera favorables para trabajar más con esta marca?” Unidades: empresa Escala: abierta/categorica Opciones: crédito, alianzas, plazos, otros	- Acceso a financiamiento: • Crédito ofrecido • Alianzas financieras • Condiciones comerciales

6.4.6 Apoyo deseado por distribuidores

Identificar qué tipo de apoyo los distribuidores consideran más efectivo para sus operaciones, como material publicitario, capacitación técnica, visitas comerciales, bonificaciones, entre otros. Esta información puede ser utilizada para crear programas de apoyo más alineados con las necesidades de los distribuidores, posiblemente involucrando ofertas de financiamiento o incentivos para mejorar las ventas. Se mide mediante la pregunta: “¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir de las marcas que distribuye?” (Material publicitario, Capacitación técnica, Visitas comerciales, Bonificaciones por ventas, Otro). Las respuestas a esta pregunta permiten diseñar estrategias de marketing más efectivas, que incluyan posibles facilidades de financiamiento para motivar la comercialización de productos RoyalCondor.

Tabla 7. Detalle Variable Apoyo deseado por Distribuidores. Fuente: Propia.

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores
Apoyo deseado por distribuidores	Acciones de soporte que los distribuidores consideran útiles para mejorar su gestión comercial. Se basa en teorías de relaciones comerciales colaborativas (Christopher, 2011).	Se mide mediante la pregunta: “¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir de las marcas que distribuye?” Unidades: empresa Escala: categórica nominal Opciones: Publicidad, Capacitación, Visitas, Bonificaciones, Otro	- Tipo de apoyo requerido: • Publicidad • Capacitación técnica • Visitas comerciales • Bonificaciones por ventas

6.4.7 Posibilidad de Recomendación

Mide la disposición de los distribuidores para recomendar RoyalCondor a sus clientes, lo que refleja la satisfacción con la marca y la lealtad hacia la misma. Una alta probabilidad de recomendación está correlacionada con un buen posicionamiento de marca y una base de clientes leales, lo cual puede influir en las decisiones de financiamiento y expansión. Se evalúa mediante la pregunta: “¿Qué tan probable es que recomiende RoyalCondor a sus clientes?” (Escala del 1 al 10). Esta variable está directamente relacionada con el objetivo de evaluar la efectividad de las estrategias de marketing y posicionamiento de la marca, lo que podría requerir ajustes en las tácticas comerciales y de financiamiento.

Tabla 8. Detalle Variable Posibilidad de Recomendación. Fuente: Propia.

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores
Posibilidad de recomendación	Disposición de recomendar una marca, relacionada con la satisfacción del cliente (Net Promoter Score, Reichheld, 2003).	Se mide mediante la pregunta: “¿Qué tan probable es que recomiende RoyalCondor a sus clientes?” Unidades: empresa Escala: numérica de 1 a 10	- Nivel de recomendación: • Puntuación de recomendación • Lealtad del cliente

6.5 Población y Muestra

De acuerdo con (Bernal, 2016) se encuentra como definición que población es la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación.

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2018) población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Así mismo (Bernal, 2016) define la muestra como la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

De acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri, 2018) una muestra es un subgrupo de la población o universo de interés, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población.

El tipo de muestra que se utilizará en la investigación un **muestreo probabilístico aleatorio simple**. Según Hernández Sampieri (2018), este tipo de muestreo permite que cada

elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado, lo que garantiza que la muestra sea representativa de la población total.

El tamaño necesario de la muestra se calculará a partir de la siguiente fórmula:

Dónde:

N=Tamaño necesario de la muestra (20)

Z=Margen de confiabilidad (1.96)

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= (1-P)

E= Margen De Error

$$N = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(E * (N - 1) + (Z^2 * P * Q))}$$

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parametro	Insertar Valor
N	45
Z	1,960
P	50,00%
Q	50,00%
e	5,00%

Tamaño de muestra

"n" =

40,38

Figura 2. Cálculo del tamaño de la muestra. Fuente: Propia.

En el censo realizado a los países México, Perú y Guatemala se identificaron 45 almacenes entre distribuidores y puntos de venta. A partir de esta población finita, se aplicará el **muestreo probabilístico aleatorio simple**, encuestando a 46 almacenes. Este tipo de muestreo permite que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, garantizando así la representatividad de los resultados obtenidos.

6.5.1 Instrumentos de recolección de datos

Según (Bernal, 2016) en su libro Metodología de la investigación existen 3 métodos para la recolección de los datos entre los que se encuentra la entrevista, que es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a 24 preguntas diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Por otro lado, plantea la encuesta que se refiere a un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

Para esta investigación se realizará la recolección de la información a través de las encuestas. Para Conocer el perfil, necesidades, expectativas y percepciones de los distribuidores y puntos de venta en el mercado agrícola sobre la categoría de fumigadoras, con énfasis en la marca Royalcondor, con el fin de validar y ajustar las estrategias de marketing y comercialización de la compañía.

6.5.2 Técnicas de análisis de datos

Dado que la investigación se enmarca en un enfoque mixto, se utilizarán métodos tanto cuantitativos como cualitativos para analizar la información obtenida, permitiendo una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

En el **aspecto cuantitativo**, se aplicarán técnicas de estadística descriptiva para organizar, resumir e interpretar los datos provenientes de las preguntas cerradas de la encuesta. Se hará uso de herramientas estadísticas como el cálculo de frecuencias, porcentajes, promedios

y la elaboración de gráficos comparativos. Estos procedimientos permitirán identificar patrones significativos relacionados con la percepción de la marca, la frecuencia de compra, las condiciones comerciales, entre otros.

Además de las estadísticas descriptivas, se realizará un análisis cruzado de las variables relevantes (por ejemplo, analizar la relación entre la percepción de la marca y la frecuencia de compra). Para llevar a cabo estos análisis se utilizará Microsoft Excel, ya que es una herramienta accesible y eficiente para el procesamiento y visualización de los datos.

En el **aspecto cualitativo**, se realizará un análisis de contenido de las respuestas abiertas, con el objetivo de identificar categorías temáticas y elementos comunes que expresen las expectativas, necesidades y experiencias de los distribuidores y puntos de venta. Este enfoque cualitativo complementará el análisis cuantitativo, permitiendo una interpretación más profunda de las dinámicas del mercado y los factores que influyen en las decisiones de compra y en la percepción de la marca.

La codificación de las respuestas abiertas se llevará a cabo de manera inductiva, es decir, se identificarán las categorías y temas emergentes directamente desde los datos, sin una estructura previa predefinida.

7. PESTEL y Matriz de Riesgos

7.1 PESTEL

La necesidad de diversificar mercados y la sostenibilidad financiera a largo plazo permite que las empresas del sector agrícola como RoyalCondor, a considerar la internacionalización como una opción de crecimiento. Sin embargo, el éxito de esta estrategia depende en gran parte de la comprensión del entorno normativo y macroeconómico de los diferentes países con los que se vayan a realizar las operaciones.

El análisis de PESTEL evidencia factores comunes que afectan la internacionalización, tales como la inestabilidad política, brechas tecnológicas, cambios regulatorios y cambios ambientales, y oportunidades en productividad agrícola mediante mecanización

Países como Perú, Guatemala y México representan oportunidades atractivas debido a sus estructuras agrícolas activas, la necesidad de tecnificar y la creciente conciencia sobre sostenibilidad. No obstante, los nuevos mercados implican enfrentar diferentes desafíos internos y externos de la organización.

Por ello es indispensable realizar un análisis contextual como el modelo PESTEL, que permite evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para que influyan en la estrategia de internacionalización y la importancia de asociar otras áreas como financiera, comercial que contribuyen en la expansión exitosa y sostenible para RoyalCondor.

Tabla 9. PESTEL. Fuente: Propia.

Categoría	Factores - Claves	Impacto en RoyalCondor
Político	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad política moderada en todos los países. -Reformas judiciales (México) y agendas anticorrupción (Guatemala, Colombia). -México con gobierno de izquierda, políticas más proteccionistas. -Reapertura frontera Ven-Col: mayor movilidad comercial en región Andina. -Gobiernos con orientación social y creciente participación estatal en sectores estratégicos. -Acuerdos multipartidarios para combatir la criminalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de adaptarse a entornos cambiantes y ajustar estrategias comerciales en función de políticas locales. -Necesidad de evaluar riesgos políticos y de seguridad al establecer operaciones.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> -Devaluación del COP afecta competitividad de exportaciones. -Alza de precios globales de insumos (energía, cereales). -Desaceleración en grandes potencias afecta la demanda global. -Crecimiento económico moderado. -Inversiones en infraestructura agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de estructuras financieras flexibles (leasing, alianzas con bancos). -Evaluar coberturas cambiarias y estrategias de precios locales.
Social	<ul style="list-style-type: none"> -Alta desigualdad y pobreza rural. -Movimientos sociales por inclusión, seguridad y derechos. -Baja tecnificación del agro en muchas regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de posicionar productos como impulsores de desarrollo rural. -Promover programas de capacitación técnica y RSE
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> -Adopción creciente de apps y tecnologías en agroindustria. -Incentivos públicos a la innovación agropecuaria. -Brecha digital persistente en zonas rurales. -Prohibición de insumos como glifosato (México). 	<ul style="list-style-type: none"> -Integrar herramientas tecnológicas de bajo costo y alto impacto. -Diseñar productos compatibles con conectividad limitada.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Vulnerabilidad al cambio climático. -Presiones globales y locales por sostenibilidad. -Prohibición de insumos como glifosato (México). 	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptar maquinaria a criterios de sostenibilidad. -Potenciar equipos a batería o con menor impacto ambiental. -Usar la ventaja ecológica como diferenciador de marca.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> -Reformas regulatorias en curso (México, Colombia, Guatemala). -Mayores exigencias sanitarias y técnicas para importaciones agrícolas. -Incentivos fiscales en algunos países para maquinaria verde. 	<ul style="list-style-type: none"> -Importante contar con asesoría legal local en cada país. -Cumplir con certificaciones fitosanitarias, seguridad y emisiones. -Posibilidad de beneficiarse de tratados de libre comercio

7.2 Matriz de Riesgos

En el entorno empresarial dinámico y globalizado actual, identificar continuamente y saber cómo gestionar los riesgos se han transformado en las bases para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones que se basan en operaciones internacionales o que quieren que estas operaciones formen parte de su actividad comercial nata.

Por ello las empresas deben generar la capacidad de anticipar, evaluar y mitigar posibles amenazas, lo cual ayuda no solamente a proteger los activos y nombre de la empresa, sino que al mismo tiempo permite capitalizar oportunidades y formar de una manera más sólida las decisiones estratégicas de la organización.

Tabla 10. Matriz de Riesgos. Fuente: Propia.

Categoría de Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas	Factores del entorno (PESTEL)
---------------------	------------------------	--------	-------------------------------

Tipo de cambio	Variaciones abruptas en la tasa de cambio afectan costos e ingresos en mercados internacionales.	Volatilidad macroeconómica, inflación, decisiones de bancos centrales.	Económico
Riesgo país	Inestabilidad política o económica en el país destino.	Cambios de gobierno, conflictos sociales, inflación elevada.	Político, económico y social
Barreras arancelarias	Altos aranceles o impuestos en aduanas.	Políticas proteccionistas del país destino.	Económico / Legal
Barreras no arancelarias	Requisitos fitosanitarios, normas técnicas, licencias de importación.	Políticas internas del país destino, estándares regulatorios.	Legal / Ecológico / Tecnológico
Políticas fiscales internacionales	Cambios en el régimen tributario que afectan exportaciones o utilidades.	Reformas tributarias en el país destino o en Colombia.	Legal / Económico
Dependencia de intermediarios	Intermediarios extranjeros con prácticas poco éticas o ineficientes.	Falta de control directo sobre el canal.	Social / Legal
Competencia local en el país destino	Alta presencia de marcas consolidadas.	Falta de diferenciación del producto, desconocimiento del mercado.	Económico / Social / Tecnológico
Riesgos logísticos internacionales	Retrasos o pérdidas en envíos internacionales.	Fallos en la cadena logística, conflictos portuarios.	Tecnológico / Legal

La matriz de riesgo evidencia de forma detallada las diversas categorías de amenazas que pueden ser parte de las operaciones de RoyalCondor en los mercados internacionales, cada uno de los riesgos se origina a partir de causas específicas, generando consecuencias potenciales,

comenzando desde la rentabilidad y competitividad, alcanzando puntos como la continuidad

operativa y el nombre de la empresa.

Ampliando el análisis se revela que los riesgos no operan de forma individual, si no que se conectan y se amplifican por factores macro ambientales. En el análisis PESTEL, se identifica las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que actúan como catalizadores o mitigadores de estas amenazas.

7.2.1 Análisis Matriz de Riesgo

Tipo de cambio

RoyalCondor se encuentra en una posición vulnerablemente significativa debido a las fluctuaciones del tipo de cambio, exacerbadas por la volatilidad macroeconómica y las decisiones de los bancos centrales que impactan directamente el valor del peso colombiano. La actual devaluación del peso colombiano, según el análisis PESTEL, afecta directamente la competitividad de las exportaciones, elevando el valor de los productos de RoyalCondor en los mercados internacionales y disminuyendo sus márgenes de ganancia. Esto puede llevar a una pérdida de competitividad general. Como se señala en los informes del Banco de la República de Colombia (2025), la política monetaria y la estabilidad financiera son factores clave que inciden en estas dinámicas cambiarias, lo que subraya la necesidad de una gestión proactiva. Para poder luchar contra esto, es necesario implementar contratos con cláusulas de cobertura y considerar coberturas cambiarias más sofisticadas, así como diversificar las monedas en las transacciones. La flexibilidad en las estructuras financieras, como el leasing o alianzas bancarias, también es vital.

Riesgo país

La inestabilidad política y los conflictos sociales, presentes en la región según el PESTEL, representan un riesgo latente para las operaciones de RoyalCondor. Los cambios de gobierno, la conflictividad social y la inflación elevada, como se ve en las reformas judiciales en México o las agendas anticorrupción en Guatemala y Colombia, pueden llevar a la imposibilidad de operar, la cancelación de contratos o incluso la pérdida de inversores. La importancia de este factor es subrayada por expertos, quienes detallan cómo las decisiones políticas pueden obstaculizar las actividades empresariales y el crédito comercial (Coface, 2024). La evaluación anticipada del riesgo país, la búsqueda de alianzas locales estratégicas y la contratación de seguros de inversión son herramientas esenciales para mitigar este impacto. RoyalCondor debe ser adaptable a estos entornos cambiantes y ajustar sus estrategias.

Barreras arancelarias

Las políticas de protección en los países destino, impulsadas por gobiernos con orientación social o de izquierda como se menciona en el PESTEL para México, pueden generar altos aranceles e impuestos en aduanas. Como se explica en diferentes análisis, estas medidas buscan limitar o restringir el comercio y tienen un impacto directo en la competitividad de los productos importados (Universidad Intercontinental, s. f.). Esto incrementaría el precio final de los productos de RoyalCondor, dañando su competitividad. Aunque existen tratados de libre comercio que pueden beneficiar a la compañía, es crucial un análisis exhaustivo de la revisión arancelaria por parte de entidades como ProColombia. Contar con asesoría legal local será

indispensable para navegar las complejidades de estas regulaciones y aprovechar cualquier

beneficio fiscal o acuerdo existente.

Políticas fiscales internacionales

Las reformas regulatorias en curso en países como México y Colombia, mencionadas en el PESTEL, pueden generar cambios significativos en los regímenes tributarios, afectando las exportaciones y las utilidades de RoyalCondor. Esto podría traducirse en doble tributación o una reducción de los beneficios fiscales y las utilidades. Para contrarrestar esto, la aplicación de convenios internacionales de doble tributación y la asesoría fiscal especializada son vitales. Monitorear de cerca los cambios fiscales y tener una estrategia proactiva es crucial para proteger la rentabilidad.

Dependencia de intermediarios

La relación con intermediarios extranjeros puede ser un punto débil si estos no poseen prácticas éticas o son ineficientes, debido a la falta de control directo. En contextos de alta desigualdad y pobreza rural, o baja tecnificación del agro (factores sociales del PESTEL), la probabilidad de encontrar intermediarios con menor profesionalismo o prácticas dudosas aumenta. Esto puede dañar la reputación de RoyalCondor y generar incumplimientos contractuales. Una diligencia debida exhaustiva (due diligence) en la evaluación de distribuidores, junto con contratos que incluyan cláusulas anticorrupción, son controles esenciales.

Competencia local en el país destino

La presencia de marcas locales consolidadas en los mercados destino representa un desafío, especialmente si RoyalCondor no logra una diferenciación clara de su producto o si el

conocimiento del mercado local es limitado. La desaceleración económica global mencionada en el PESTEL puede intensificar la competencia por una demanda más reducida. Para destacarse, RoyalCondor necesita una propuesta de valor sólida y adaptada a las particularidades de cada país. El análisis competitivo (Benchmark) es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de los competidores. La adopción de tecnologías y aplicaciones en la agroindustria, así como el diseño de productos compatibles con conectividad limitada (considerando la brecha digital rural del PESTEL), pueden ser estrategias clave para ganar cuota de mercado.

Riesgos logísticos internacionales

Los retrasos o pérdidas en los envíos internacionales, causados por fallas en la cadena logística o conflictos portuarios, pueden generar demoras en las entregas, incrementar los costos y, en última instancia, llevar a la pérdida de clientes. La brecha digital persistente en zonas rurales, según el PESTEL, podría dificultar la trazabilidad en ciertas etapas. Para mitigar este riesgo, RoyalCondor debe implementar sistemas robustos de trazabilidad de envíos, contratar seguros de transporte internacional y establecer alianzas con socios logísticos confiables. La integración de herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo y la comunicación en la cadena de suministro también será crucial.

8. Aplicación y Análisis de la Encuesta

Se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 40 establecimientos ubicados en los países de México, Perú y Guatemala, que fueron seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Con el objetivo de conocer el perfil, percepciones, necesidades y expectativas de los distribuidores y puntos de venta en el mercado agrícola.

SOLICITADA POR:	Grupo de Trabajo - Seminario de Investigación
NOMBRE DE LA ENCUESTA:	Encuesta para Distribuidora y Puntos de Venta - RoyalCondor
UNIVERSO: (Mercado Potencial)	Distribuidores Puntos de Venta México, Guatemala y Perú
UNIDAD DE MUESTREO: (Puntos de venta * Distribuidores)	40
FECHA DE CREACIÓN	24/04/2025
FECHA DE ENVÍO:	05/05/2025
FECHA DE CIERRE:	30/05/2025
TÉCNICA DE RECOLECCION DE DATOS: (Encuesta, correo electrónico, celular)	Encuesta online, diseñada a través de la herramienta Google Formularios, consta de 24 preguntas
OBJETIVO DE LA ENCUESTA:	Conocer el perfil, necesidades, expectativas y percepciones de los distribuidores y puntos de venta en el mercado agrícola sobre la categoría de fumigadoras, con énfasis en la marca Royalcondor, con el fin de validar y ajustar las estrategias de marketing y comercialización de la compañía.
No DE PREGUNTAS FORMULADAS:	Veinticuatro (24)
TIPO DE PREGUNTAS APLICADAS: (Abiertas, Cerradas, De escala)	Cerradas 19 y Abiertas 5
REVISADO:	Leiner Santiago Ayala Gutiérrez María Isabel Baquero Peña Tatiana Durango Yepes Yeimy Carolina Montenegro Aguillón
APROBADO:	Magda Liliana Fernández Gualtero - Docente /Director Universidad EAN Jonathan Barrera - Gerente de Negocios Internacionales RoyalCondor

8.1. Análisis Cuantitativo

Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva para analizar las respuestas a las preguntas cerradas. A continuación, se presentan los hallazgos de cada una de las preguntas:

- De acuerdo con el número de los encuestados la mayoría se encuentran ubicado en México (54%), seguido por Guatemala (24%) y Perú (22%), lo que nos ayuda a concluir que México es el mercado más representativo para RoyalCondor entre los países encuestados.

2. Ubicación (País)

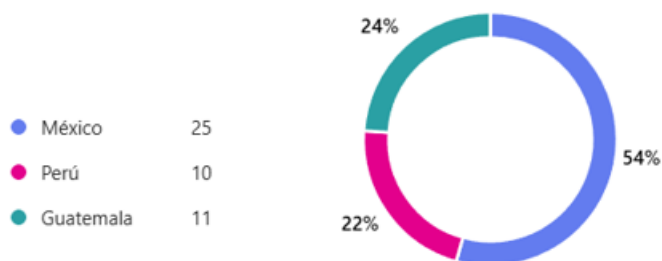


Figura 3. Ubicación / País. Fuente: Propia.

- En el tipo de empresa el 48% son puntos de venta minorista, el 26% corresponde a distribuidores mayoristas, mientras que el 26% a agroservicios. Lo que nos ayuda a evidenciar una fuerte presencia en canales de venta directa al consumidor.
-

3. Tipo de empresa:

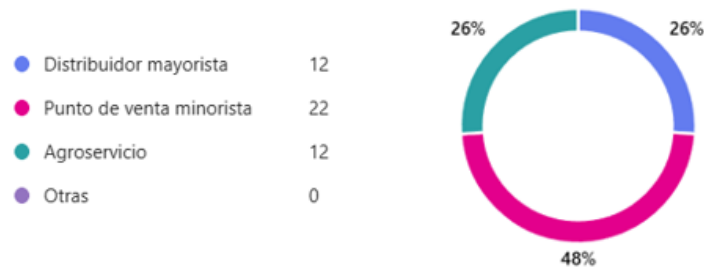


Figura 4. Tipo de empresa. Fuente: Propia.

- Se evidencia que el 48% de los encuestados lleva más de 10 años en el mercado agrícola, seguido por un 30% con entre 4 y 10 años, lo que se puede ver el alto nivel de experiencia y conocimiento del sector.

4. ¿Hace cuánto tiempo está en el mercado o sector agrícola?

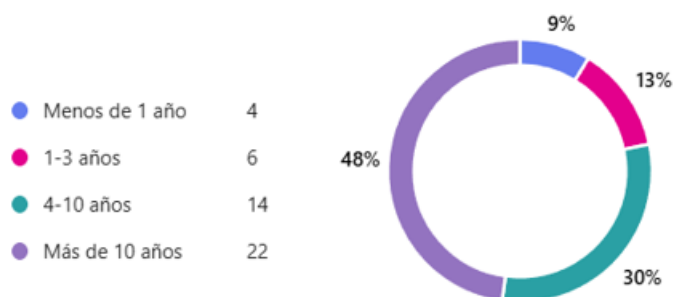


Figura 5. Antigüedad en el mercado. Fuente: Propia.

- Se puede ver en la gráfica que la mayoría cuentan con equipos pequeños: el 36% tiene entre 1 y 2 empleados, seguido por un 33% con 3 a 5 empleados. Solo un 18% tiene más de 10 trabajadores. Lo que nos indica que la mayoría de los puntos de venta o distribuidores son negocios que bien sea que son familiar o son negocios de tamaño reducido.

5. ¿Cuántos empleados tiene?

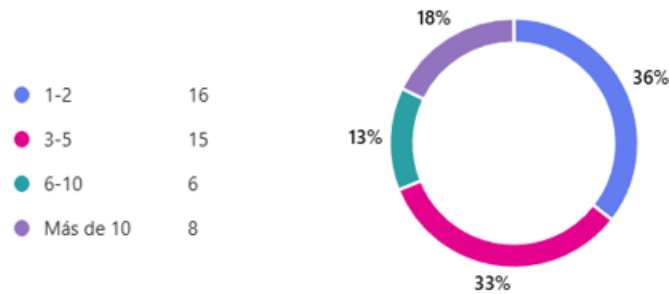


Figura 6. Tamaño del equipo. Fuente: Propia.

- El 52% de los encuestados indicó que sus principales clientes son agricultores medianos, mientras que un 26% atiende a agricultores pequeños. Pero solo el 13% trabaja principalmente con grandes productores y un 9% con otros perfiles. Lo que podemos concluir que las estrategias comerciales deben enfocarse en las necesidades del productor mediano, que representa el núcleo del mercado objetivo.

6. ¿Cuál es su cliente principal?

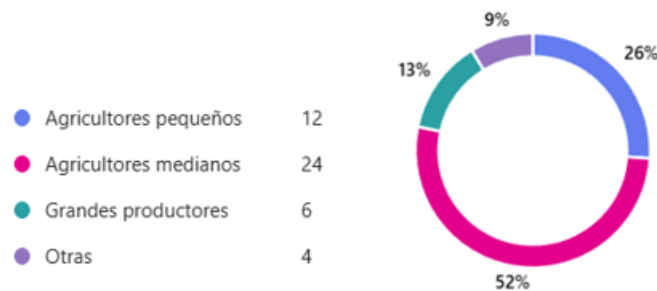


Figura 7. Cliente principal Fuente: Propia

- El 54% de los encuestados califica un alto nivel de apoyo comercial, mientras que un 20% lo califica como medio, un 17% como bajo y solo un 9% afirma no recibir ningún tipo de apoyo. Estos resultados indican que, aunque la mayoría que es más de la mitad

perciben un buen acompañamiento, aún sigue existiendo para trabajar en esos clientes minoristas.

9. ¿Qué tanto apoyo comercial recibe actualmente?

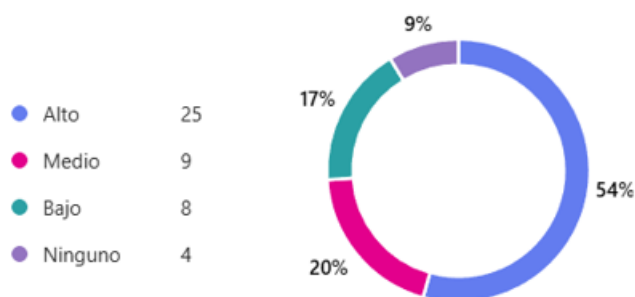


Figura 8. Apoyo Comercial Fuente: Propia

- El 50% de los encuestados indicó que sus clientes pasan sus pedidos de los productos RoyalCondor de forma ocasional, mientras que un 39% lo hace frecuentemente. Únicamente el 11% mencionó que sus clientes los piden raramente, y ninguno respondió “nunca”. Esto refleja una presencia constante de la marca, aún hay oportunidad para aumentar la frecuencia de compra con estrategias de fidelización y posicionamiento.

10. ¿Qué tan frecuentemente sus clientes piden productos Royalcondor?

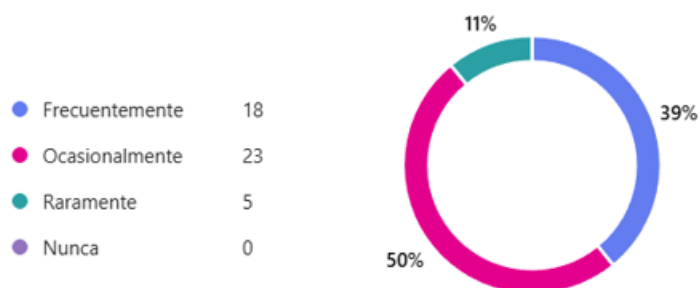


Figura 9. Frecuencia de compra Fuente: Propia

- El 80% de los encuestados confirma que recibido capacitaciones y/o material de apoyo por parte de RoyalCondor, mientras que un 20% no lo ha recibido. Lo que nos da un buen nivel de acompañamiento por parte de la marca, aunque se debe mejorar para cubrir al 100% de los distribuidores y puntos de venta.

11. ¿Ha recibido capacitaciones o material de apoyo de Royalcondor?

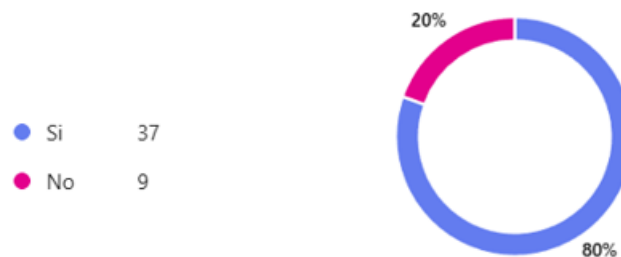


Figura 10. Material de apoyo Fuente: Propia

- Los factores de decisión de compra más importantes que se logró identificar en los encuestados fueron el precio competitivo, la durabilidad del producto y la disponibilidad de repuestos, cada uno con una participación en las respuestas del 26%, otros aspectos que se mencionaron fueron la marca reconocida (15%), el servicio postventa (4%) y la facilidad de uso de los equipos (2%).

¿Qué buscan sus clientes cuando compran una fumigadora? (Marque las que apliquen)

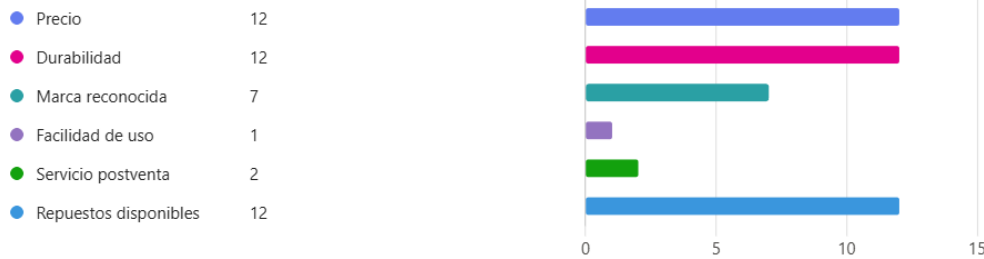


Figura 11. Factores de decisión de compra Fuente: Propia

- En cuanto al tipo de apoyo que le gustaría recibir de las marcas que distribuyen, el 35% mencionó el material publicitario (despieces, libretas, bolígrafos, etc.), como el principal requerimiento, seguido por la capacitación técnica y las bonificaciones por ventas, ambos con un 30%. En menor participación, se destacaron las visitas comerciales (2%) y otras formas de apoyo (2%).

¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir de las marcas que distribuye?



Figura 12. Tipos de Apoyo de la Marca Fuente: Propia

- El 98% de los encuestados indicó que sí comercializa fumigadoras, mientras que solo un 2% respondió que no. Por lo que nos muestra que la población seleccionada es adecuada para el estudio, ya que casi la totalidad tiene experiencia directa con la categoría de los productos a evaluar.

16. ¿Comercializa fumigadoras actualmente?

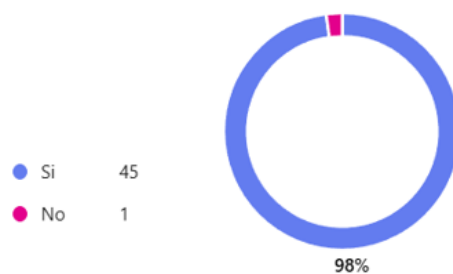


Figura 13. Comercialización Fuente: Propia

- La marca RoyalCondor es comercializada por el 39% de los encuestados, seguida por Jacto con el 15%. Y el 24% distribuye otras marcas, mientras que la marca Solo tiene una presencia mínima (2%) y Stihl no fue mencionada. Estos resultados muestran que RoyalCondor tiene una buena participación en el mercado, pero aún enfrenta una fuerte competencia, lo que resalta la necesidad de fortalecer su posicionamiento y su valor agregado frente a otras marcas.

17. Marcas de fumigadoras que comercializa actualmente:

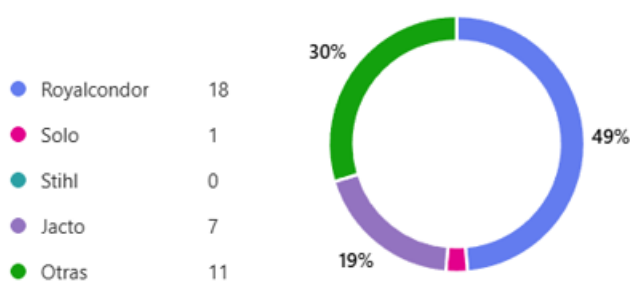


Figura 14. Comercialización de Marcas Fuente: Propia

- El 62% de los encuestados afirmó realizar pedidos de productos RoyalCondor de acuerdo con la demanda del mercado, mientras que el 27% lo realiza de manera mensual, un 8% quincenal y apenas un 3% semanalmente.

¿Con qué frecuencia realiza pedidos de fumigadoras?

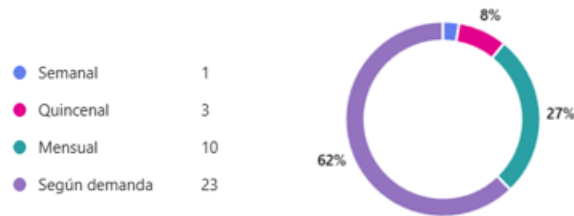


Figura 15. Frecuencia de compra en Fumigadoras. **Fuente:** Propia.

- El 70% de los encuestados indicaron que su principal producto son las fumigadoras manuales, mientras que solo un 7% comercializa productos motorizadas. Un 4% indicó otras, y ninguno mencionó los equipos de compresión. Lo anterior nos da la claridad que en el mercado tiene una alta demanda por productos manuales, probablemente por su accesibilidad, facilidad de uso y costo, lo que debe ser considerado en las estrategias de comunicación en redes sociales de RoyalCondor.

19. ¿Qué tipo de fumigadoras vende más?

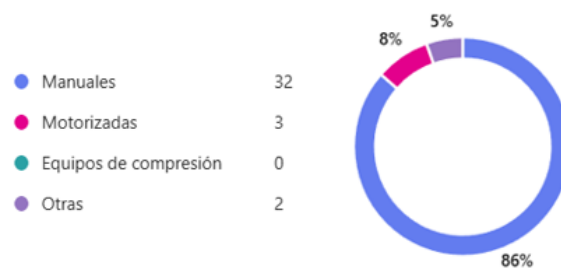


Figura 16. Fumigadoras más vendidas. **Fuente:** Propia.

- El 100% de los encuestados (40 de 40) afirmó conocer la marca RoyalCondor. Esto

confirma que todos los participantes tienen experiencia o familiaridad previa con RoyalCondor, lo cual es claramente fundamental para los resultados para tener la claridad en la percepción, frecuencia de compra y factores de decisión.

20. ¿Conoce la marca Royalcondor?

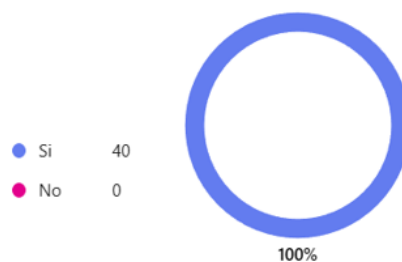


Figura 17. Conocimiento de marca. Fuente: Propia.

- El 93% de los encuestados respondió que sí ha comercializado productos RoyalCondor en el último año, mientras que solo un 7% no lo ha hecho. Esto demuestra que se cuenta con una continuidad alta en la distribución de la marca, lo que refleja presencia activa en el canal comercial.

21. ¿Ha comercializado Royalcondor en los últimos 12 meses?

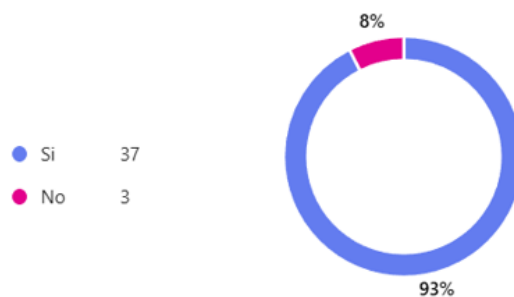


Figura 18. Comercialización de la marca. Fuente: Propia

- El 89% de los encuestados manifestó interés en ser contactado para futuras campañas o recibir más información sobre RoyalCondor. Solo un 11% no desea este tipo de contacto.

24. ¿Le gustaría ser contactado para recibir más información o participar en futuras campañas de la marca?



Figura 19 Recibir más información. Fuente: Propia.

8.2. Análisis Cuantitativo

Tomando como base la pregunta abierta “¿Qué mejoraría en la marca Royalcondor?”, se realizó un análisis de contenido inductivo. Las categorías emergentes que más frecuentes se tuvieron fueron:

Tabla 11. Análisis de contenido inductivo. Fuente: Propia.

Categoría	Frecuencia	Cita textual destacada
Disponibilidad y Uniformidad de refacciones	7	“Mayor disponibilidad de refacciones.” “Uniformidad en piezas entre modelos.”
Publicidad y posicionamiento de marca	6	“Mayor publicidad.” “Darla a conocer más.” “Apoyo a distribuidores.”
Atención postventa campo	4	“Pláticas en campo o demostraciones.” “Stand para mostrar refacciones.”
Diseño y funcionalidad del producto	3	“Adaptar bien una grieta portalanza.” “Compatibilidad de accesorios.”
Precio y accesibilidad	2	“El costo.” “Son máquinas caras pero muy buenas.”
Satisfacción general o sin mejoras sugeridas	1	“Todo está perfecto.”

- La mayoría de los encuestados considera que acceder al stock de RoyalCondor es fácil, destacan la rapidez en la atención y el soporte del representante de ventas como un factor clave. Sin embargo, algunos mencionan dificultades es por las condiciones en el monto mínimo para adquirir los pedidos, lo que representa una barrera para pequeños distribuidores.
- Los encuestados consideran clave para fortalecer la relación comercial con RoyalCondor es que se facilite un cupo de crédito, un mejor soporte técnico y comercial. Destacan la importancia de capacitación continua, apoyo en campo, activaciones de marca y una política clara de territorios de distribución.
- Los distribuidores valoran cuando se ofertan descuentos especiales, activaciones de marca y material promocional (gorras, camisetas, kits, etc.) como incentivos clave. También proponen demostraciones en campo, días de mostrador y campañas en medios para impulsar las ventas, y premios que ayuden a reforzar su compromiso con la marca.
- La calificación promedio de 9.43 sobre 10 indica que los distribuidores y puntos de venta tienen una alta disposición a recomendar la marca RoyalCondor a sus clientes. Una puntuación tan cercana al máximo (10) sugiere confianza en la calidad y valor de la marca, lo que es un indicador clave para fortalecer la fidelidad y el posicionamiento en el mercado.

- Los encuestadores resaltan como mejores aspectos fueron:
 - Calidad del producto y reconocimiento de marca, ambos con una alta concentración de respuestas en las calificaciones 4 y 5.
 - Precio competitivo, disponibilidad del producto y servicio postventa presentan una percepción moderada, con algunas valoraciones en nivel 2 o 3, lo que indica áreas con posibilidad de mejora.

9. Matriz DOFA

Con el propósito de identificar los factores internos y externos que impactan el desempeño organizacional, se construyó la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Esta herramienta estratégica permite visualizar de manera estructurada las principales variables que influyen en la operación, con el fin de establecer lineamientos que orienten la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora.

A continuación, se presenta la Tabla 11 con la Matriz DOFA, en la cual se evidencian los elementos que afectan tanto positiva como negativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, permitiendo así trazar planes de acción que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades, mitiguen las debilidades y enfrenten adecuadamente las amenazas identificadas.

Tabla 12. Matriz DOFA. Fuente: Propia

Debilidades	Oportunidades
-------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad limitada de algunos productos y repuestos, lo que afecta el cumplimiento en despachos y la atención de garantías a nivel internacional. -Dependencia de proveedores externos de transporte, lo que genera incertidumbre en los tiempos de entrega internacionales. -Falta de control y seguimiento en la ejecución de soluciones, impactando la satisfacción del cliente, especialmente en mercados nuevos. -Despachos parcializados por baja disponibilidad de material, generando reprocesos y sobrecostos en la gestión de pedidos y garantías. -Opciones limitadas de proveeduría para algunos productos, lo que dificulta la expansión en nuevos mercados. -Restricciones de capacidad de almacenamiento, lo que limita la capacidad de cubrir la demanda de mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Optimización en los tiempos de respuesta para los requerimientos internacionales, mejorando la competitividad en mercados globales. -Mejor integración y comunicación entre áreas clave (ventas, logística, despachos) para optimizar la coordinación interna en mercados internacionales. -Exploración Ajuste de la cadena de suministro hacia fuentes de abastecimiento internacionales, minimizando riesgos logísticos entregas internacionales y optimizar costos logísticos. -Ajuste de la cadena de suministro hacia fuentes de abastecimiento internacionales, minimizando riesgos logísticos. -Posibilidad de posicionar productos como impulsores del desarrollo rural en mercados internacionales, alineándose con tendencias globales de sostenibilidad y comercio justo -Integración de herramientas tecnológicas de bajo costo y alto impacto para mejorar la eficiencia logística y el seguimiento de pedidos a nivel internacional.
<p>Fortalezas</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Equipo con experiencia y conocimiento sólido en procesos internacionales, lo que facilita la expansión a nuevos mercados. -Políticas comerciales y procesos documentados, lo que garantiza la estandarización y el cumplimiento normativo en mercados internacionales -Portal online para clientes internacionales de la línea agrícola, facilitando el seguimiento y la autogestión de pedidos en el ERP desde cualquier parte del mundo. -Percepción positiva de los proveedores frente a la empresa, lo que facilita la negociación de condiciones comerciales favorables en mercados internacionales. -Reconocimiento como usuario aduanero con trámites simplificados, lo cual es una ventaja para la expansión a mercados internacionales con normativas aduaneras complejas. -Integración en proyectos de innovación, lo que posiciona a RoyalCondor como un actor relevante en el sector agrícola a nivel global. 	<ul style="list-style-type: none"> -Altos tiempos de entrega debido a la consolidación de pedidos por parte del transportador, afectando la competitividad en mercados internacionales. -Limitaciones tecnológicas o adopción de nuevas herramientas por parte de la competencia internacional, lo que podría reducir la ventaja competitiva de RoyalCondor -Condiciones de seguridad, orden público y bloqueos en los países de destino, generando demoras en la distribución y afectando la atención al cliente internacional. -Infraestructura deficiente del transporte en ciertos mercados, lo que incrementa los tiempos de entrega y los costos logísticos internacionales. -Retrasos y costos elevados en el transporte marítimo y los costos globales asociados, lo que puede afectar la rentabilidad en mercados internacionales.

10. Propuesta de Plan de Acción Comercial

El objetivo es diseñar un plan de acción que contenga estrategias comerciales que se

adaptan a las características y necesidades de los mercados objetivos (México, Perú y Guatemala), asegurando su viabilidad y sostenibilidad.

Tabla 13. Plan de Acción Comercial. Fuente: Propia.

Eje Estratégico	Acción Clave	Objetivo
Segmentación por mercado	Dividir los mercados objetivo de acuerdo con el tipo de cliente (mayoristas, agroservicios, minoristas, etc.).	Adaptar el portafolio y la comunicación comercial de acuerdo con el tipo de cliente.
Modelo Comercial Mixto	Vender a través de distribuidores locales + canal digital básico (WhatsApp Business / Páginas comerciales como mercado libre y Amazon).	Aumentar presencia sin depender de intermediarios.
Oferta de Valor	Lanzar combos promocionales: equipos + repuestos + bonificación por volumen, en meses estratégicos. (Pretemporada)	Aumentar fidelización y acercamiento con los clientes.
Material de Apoyo	Activaciones en ferias agrícolas, demostraciones en puntos de venta o fincas, entrega de kits promocionales (POP, libretas, etc), días de reparación de equipos.	Generar visibilidad, acercamiento al cliente final / productor.
Acompañamiento en Capacitaciones	Capacitaciones virtuales y presenciales sobre el uso. Adicional el mantenimiento preventivo de los equipos.	Reducir devoluciones, aumentar recompra y tener acercamiento al cliente.
Soporte Postventa Activo	Apoyo comercial.	Realizar visitar y tener acercamiento al personal interno (compras o logística) para tener información del inventario y de esta manera ayudar a la rotación de este.

11. Conclusiones

- De acuerdo con la encuesta realizada a los distribuidores y puntos de venta se evidencia que RoyalCondor aunque no es líder en el mercado internacional en los países de México, Perú y Guatemala es conocida, su posicionamiento cuenta con un valor agregado que es diferencial por su calidad y servicio posventa aún debe fortalecerse para generar mayor fidelización y recomendación.
- En los resultados se puede evidenciar que existe una alta demanda de fumigadoras en mercados agrícolas latinoamericanos, si estos se adaptan a necesidades locales como lo son: sostenibilidad, facilidad de uso, servicio técnico.
- Se concluye que RoyalCondor enfrenta un entorno internacional complejo y dinámico. La inestabilidad política, económica y legal en mercados clave, sumada a la competencia local y riesgos logísticos, amplifican las amenazas a su rentabilidad y sostenibilidad. Para una expansión exitosa, es crucial una estrategia integral que mitigue estos riesgos mediante una planificación financiera robusta, la adaptación de productos y canales, y el aprovechamiento de oportunidades tecnológicas y sociales para diferenciarse y consolidar su marca.
- La empresa cuenta con un equipo capacitado, políticas sólidas y herramientas digitales que le otorgan una ventaja en la gestión de operaciones internacionales. Sin embargo, enfrenta debilidades logísticas importantes como la limitada disponibilidad de productos, dependencia de terceros para el transporte y una cadena de suministro poco diversificada. Esto, combinado con amenazas externas como demoras logísticas globales y restricciones

de infraestructura, compromete su capacidad de respuesta en mercados internacionales, afectando la satisfacción del cliente y su competitividad.

- Con el análisis de las diferentes categorías/ dimensiones y el estudio del entorno regional revelan que la internacionalización de RoyalCondor hacia mercados como Perú, Guatemala y México es viable y estratégica, dado el crecimiento del sector agrícola y la demanda de soluciones accesibles para pequeños y medianos productores. No obstante, el éxito de esta expansión dependerá de la implementación de estrategias comerciales adaptadas a las dinámicas locales, que contemplen alianzas con distribuidores, acciones de trade marketing, y diferenciación por valor agregado y soporte técnico. Igualmente, será importante una planificación financiera estructurada y flexible, que incluya opciones de financiamiento mixto, gestión de riesgos cambiarios y regulatorios, así como el aprovechamiento de instrumentos de fomento a la exportación. Solo a través de una articulación de la comercialización localizada y sostenibilidad financiera, RoyalCondor podrá posicionarse de manera efectiva en nuevos mercados internacionales y garantizar su crecimiento a largo plazo.

12. Recomendaciones

- Implementar una estrategia de entrada a mercados internacionales segmentada que priorice la adaptación específica de la oferta (ej. fumigadoras manuales y repuestos) y las condiciones comerciales (financiamiento) a las necesidades de los agricultores medianos y distribuidores en México, Perú y Guatemala simultáneamente, deben fortalecer su posicionamiento de marca a través de campañas de marketing y la provisión de material publicitario y capacitaciones para distribuidores , mitigando así los riesgos de competencia local y mejorando la frecuencia de compra.
- Rediseñar y diversificar la cadena de suministro internacional mediante alianzas estratégicas con múltiples proveedores y transportistas internacionales, así como invertir en herramientas tecnológicas de seguimiento logístico. Esto permitirá mejorar la disponibilidad de productos, reducir los tiempos de entrega, minimizar riesgos operativos y aumentar la capacidad de respuesta frente a la demanda global.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca invirtiendo en campañas digitales y testimoniales de usuarios agrícolas, con énfasis en los diferenciadores del producto (durabilidad, garantía, soporte técnico) y la experiencia que ha tenido con la marca.
- Implementar bonificaciones por metas de venta y programas de fidelización permitiría fortalecer la relación con los distribuidores, incentivar el cumplimiento de objetivos comerciales y aumentar la lealtad hacia la marca en mercados internacionales.

Referencias

Agronegocios. (2018, junio 13). *Exportación de maquinaria agrícola creció 47.6% durante el primer trimestre del año*. Agronegocios. <https://www.agronegocios.co/tecnologia/exportacion-de-maquinaria-agricola-crecio-47-6-durante-el-primer-trimestre-del-ano-2737421>

Banco de la República de Colombia. (2025, 5 de mayo). *Informe de Estabilidad Financiera: Abril 2025*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informes-especiales-estabilidad-financiera/riesgo-credito-abril-2025>

Coface. (2024, 4 de abril). *Comprender el riesgo político y su impacto en el crédito comercial*. Recuperado de <https://www.coface.com.ar/noticias-economia-insights/que-es-el-riesgo-politico-y-que-impacto-tiene-en-el-credito-comercial>

El Cronista. (2024, enero 24). *Fabricantes de maquinaria agrícola proyectan crecimiento de 20% este año*. El Cronista. <https://www.cronista.com/negocios/maquinaria-agricola/>

ProColombia. *Exportar desde Colombia*. ProColombia. <https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/exportar-desde-colombia>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm. Four Swedish cases" (Vol. 12). Londres: London School of Economics: Journal of management studies.

Recuperado el 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467->

[6486.1975.tb00514.x](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x)

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1053-1078. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.

Coca, A (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-414. Recuperado en 24 de marzo de 2025, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000200014&lng=es&tlng=es.

Drucker, P (1954). *The practice of management*.

European Business School (s.f.). ¿Qué es una barrera comercial?. Ceupe. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/barrera-comercial.html>

García, M (2023). Propuesta de implementación del marketing digital como herramienta para el desempeño financiero de la empresa MagicTour Colombia SAS en la Ciudad de Santa Marta. Universidad Antonio Mariño. Recuperado de: http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/8432/2/2023_MariaGarciaMariaPosada.Pdf

García, J et al., (2024). Estrategias de marketing digital internacional y su impacto en la experiencia del cliente: una revisión sistemática de la literatura (Prisma, 2020). Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9778845.pdf>

Hopkins, C (1923). Scientific Advertising.

Johanson P et al., (1975). “The internationalization of the firm. Four swedish cases”. Journal of management studies. London: London School of Economics. Vol. 12.

Kotler, P. (2006). *Fundamentos de Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Lewis, E (1899). Financial Advertising, for Commercial and Savings Banks, Trust, Title Insurance, and Safe Deposit Companies, Investment Houses. Forgotten Books.

Mankiw, J. (2012). *Principios de Economía*. New Jersey: Prentice Hall.

Poveda, Juan (2024). Plan de marketing internacional para la comercialización de bizcochos de achiras en San Francisco, California. Universidad de Ibagué. Recuperado de: <https://repositorio.unibague.edu.co/server/api/core/bitstreams/59531a68-4515-45ec-b702-d9d7ce8f71a7/content>

Prado, A (2021). Factores claves para la exportación de bienes y servicios. Universidad Nacional autónoma de Nicaragua. Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14475/1/14475.pdf>

Ramírez y Rondón (2023). Diseño de un plan de marketing internacional para la empresa Colombia Tol para el año 2023. Universidad de Ibagué. Recuperado de:

[https://repositorio.unibague.edu.co/entities/publication/19fec4df-8f43-400a-baa7-](https://repositorio.unibague.edu.co/entities/publication/19fec4df-8f43-400a-baa7-75e91a7c73bb)

75e91a7c73bb

Ruiz, I (2021). Plan de marketing internacional para la introducción de la fregona española en Alemania. Universidad Católica de Murcia. Recuperado de: <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/5185/GOMEZ%20RUIZ.pdf>

Sánchez, J (2020). Plan de marketing. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>

Stanton, W. (2011). Fundamentos de Marketing. 11a edición. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Stoner, J. (2009). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Universidad Intercontinental. (s. f.). *Barreras arancelarias y no arancelarias en el comercio internacional*. Recuperado de <https://www.uic.mx/barreras-arancelarias-y-no-arancelarias-en-el-comercio-internacional/>

Wanamaker, J (1916). Throughout America most people admit that THE SUN is the best Daily newspaper published. Printers' Ink.

Westreicher, G (2020). Barrera comercial. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/barrera-comercial.html>

Anexos

Anexo 1. Estructura del Marco Teórico.

Anexo 2. [Encuesta Distribuidores y Puntos de Venta](#)