

VNIVERSITAT E VALÈNCIA



**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS GRANDES
EMPRESAS COLOMBIANAS: UN ANÁLISIS CUALITATIVO**

Tesis Doctoral

Presentada por:

Juan Carlos Garzón Osorio

Dirigida por:

Dr. José Plá Barber

Dra. Cristina Villar García

FACULTAD DE ECONOMÍA

Departamento de Dirección de Empresas

“Juan José Renau Piqueras”

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas

Valencia, Junio de 2018

Dedicatoria

A mis hijas Daniella y Melissa y a mi esposa Zuly.

A mi padre, madre, hermanas y hermano.

Agradecimientos

A mi familia: Daniella, Melissa, Zuly, mis padres, hermanas y hermano quienes sintieron mi ausencia y dedicación durante este proceso. Gracias por su apoyo, comprensión y paciencia.

Mi agradecimiento profundo y sincero para mis dos directores de tesis por el tiempo dedicado y la confianza depositada en mí, admiro sus especificidades, su disposición para motivarme y guiarme en este arduo y enriquecedor proceso. A “Pepe” quién me costó mucho dejar de decirle “Dr. Plá”, solo su amistad hizo que rompiera la barrera de formalidad y de distancia con él, le admiro su capacidad de visión global de los asuntos internacionales, así como la manera en que “interpreta y le da sentido” a lo cuantitativo, es decir, cómo le da sentido a la realidad y a los números, más que un director es un maestro que comparte su conocimiento y experiencia sin limitaciones, seguro que extrañaré sus “regaños”. A la Dra. Cristina Villar, mi admiración por su compromiso y humildad, su apoyo ha sido invaluable, su rigurosidad en la dirección y orientación del trabajo realizado y también su amistad sincera; menciono en especial su sensibilidad y capacidad de comprensión.

Agradecimiento a mis profesores del doctorado, quienes también compartieron no solo su conocimiento, sino también su amistad, entre ellos, Rafael Fernández, Francisco Balbastre Benavent, “Paco” Puig, Victor Oltra, Joaquín “Chimo” Alegre, Teresa Canet; también a aquellos que conocí como Martina Menguzzato, entre otros; del mismo modo para mis compañeros de estudio y de trabajo.

A la Universidad Icesi, al Dr. Gonzalo Ulloa quien aún estando yo trabajando en la empresa privada me brindó su apoyo incondicional para adelantar este ambicioso, exigente y gratificante proyecto, a su perseverancia por inculcarme la disciplina y entrega para realizar mi tesis, a la Dra. Angélica Burbano por sus consejos y apoyo constante que permitió mi dedicación para culminar este proceso y a Andrés López, mi amigo, quién me enseñó este espectacular y riguroso camino.

A los directores y amigos de las grandes empresas que constituyeron los casos de estudio y quienes colaboraron en el mismo de manera incondicional.

ÍNDICE

ÍNDICE

ÍNDICE	i
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Introducción al tema de investigación de la tesis doctoral.....	1
1.2 Justificación del tema de investigación.....	1
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.4 Metodología.....	4
1.5 Internacionalización de las empresas multilatinas y colombianas.....	5
1.6 Estructura de la tesis doctoral.....	9
CAPÍTULO 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN.11	
2.1 Introducción.....	11
2.2 Teorías de la internacionalización	12
2.2.1 La internacionalización desde la perspectiva económica.....	12
2.2.2 La internacionalización desde la perspectiva del proceso	18
2.3 La decisión de internacionalizarse	23
2.4 Selección del mercado de destino	33
2.5 La elección del modo de entrada.....	36
2.6 El proceso de internacionalización	39
2.7 La consolidación de la internacionalización empresarial	40
2.8 La desinternacionalización de la empresa (abandono)	41
2.9 La realimentación (feedback).....	46
CAPÍTULO 3 LITERATURA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN MERCADOS EMERGENTES.....	48
3.1 Introducción.....	48
3.2 La decisión de internacionalizarse	51
3.3 Selección del mercado de destino	61
3.4 Elección del modo de entrada.....	66
3.5 Proceso de internacionalización	70
3.6 América Latina y Colombia	72
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA	85
4.1 Introducción.....	85
4.2 Preguntas de la investigación	85
4.3 Proceso de la investigación	85
4.3.1 Diseño de la investigación	85
Metodología de la investigación	86
Metodología cualitativa.....	89

Estudio de casos.....	89
Número de casos (unidades de análisis)	98
Criterios para la selección de los casos.....	98
Diseño del estudio de casos	99
Modelo teórico de referencia del proceso de internacionalización	100
QDA Qualitative Data Analysis Software	101
Modelo de referencia del proceso de internacionalización en Atlas.ti.....	103
Calidad, fiabilidad y validez	103
Protocolo de estudio	104
Fuentes de información.....	108
Muestreo.....	108
Recolección de datos e información	109
4.3.2 Trabajo de campo.....	110
4.3.3 Análisis cualitativo	111
Análisis de la evidencia	112
Cargue de la entrevista	112
Codificación de la entrevista	113
Análisis de la codificación de la entrevista (Atlas.ti)	113
Interpretación de análisis de la codificación.....	113
Cuantificación de los datos cualitativos.....	116
Proceso particular del análisis de la evidencia.....	116
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE CASOS	123
5.1 Introducción.....	123
5.2 Análisis de casos	123
5.2.1 Análisis de caso Grupo CARVAJAL.....	124
5.2.2 Análisis de caso Grupo NUTRESA.....	140
5.2.3 Análisis de caso Grupo ARGOS.....	156
5.2.4 Análisis de caso Grupo SURA	172
5.2.5 Análisis de caso Grupo BANCOLOMBIA.....	191
5.2.6 Análisis de caso de la Empresa CELSIA	203
5.2.7 Análisis de caso Grupo EPM.....	215
5.2.8 Análisis de caso del Grupo ISA	235
5.2.9 Análisis de caso Grupo ORBIS	252
5.2.10 Análisis de caso Grupo FANALCA	264
5.2.11 Análisis de caso de la Empresa INGETEC S. A.	282
5.2.12 Análisis de caso de la Empresa INTEGRAL S. A.	294

5.2.13 Análisis de caso de la Empresa HMV INGENIEROS.....	308
5.2.14 Análisis de caso de la Empresa GERS.....	322
5.2.15 Análisis de la Empresa TECNOQUÍMICAS.....	333
5.2.16 Análisis de caso del Grupo MANUELITA.....	345
5.2.17 Análisis de caso de la Empresa COLOMBINA	359
5.2.18 Análisis de caso de la Empresa QUALA	373
5.2.19 Análisis de caso del Grupo COOMEVA	385
5.2.20 Análisis de caso de la Empresa SPATARO NAPOLI	398
5.3 Análisis cruzado de casos.....	409
5.4 Contraste de la internacionalización entre empresas de manufactura y de servicios.....	432
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES.....	447
6.1 Introducción.....	447
6.2 Conclusiones acerca de la internacionalización de las grandes empresas colombianas.....	447
6.3 Conclusiones relativas a la internacionalización entre empresas de manufactura y de servicios	451
6.4 Contribuciones.....	453
Contribuciones teóricas	454
Modelo inducido	455
Teoría fundamentada.....	455
Contribuciones para la práctica empresarial	459
Recomendaciones	459
6.5 Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	464
Limitaciones.....	464
Futuras investigaciones.....	464
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	466
ANEXOS	494
Anexo 1: Conceptos.....	494
Anexo 2: Libro de códigos y categorías abreviadas	521
Anexo 3: Carta de solicitud	525
Anexo 4: Consentimiento informado.....	526
Anexo 5: Guía para la entrevista	527

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Tratados de libre comercio establecidos por Colombia - 2016	8
Ilustración 2	Estructura de la tesis doctoral	10
Ilustración 3	Modos de entrada	40
Ilustración 4	Modos de abandono o desinternacionalización	46
Ilustración 5	Decisión de internacionalización	81
Ilustración 6	Selección del mercado de destino	82
Ilustración 7	Elección del modo de entrada	82
Ilustración 8	Proceso de internacionalización	83
Ilustración 9	Consolidación	83
Ilustración 10	Abandono (des-internacionalización)	84
Ilustración 11	Proceso general de la investigación	85
Ilustración 12	Proceso detallado de la investigación	88
Ilustración 13	Proceso holístico de la internacionalización	101
Ilustración 14	Modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización	102
Ilustración 15	Estructuración en Atlas.ti del modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización	105
Ilustración 16	Muestreo de bola de nieve	109
Ilustración 17	Proceso de análisis de la evidencia	112
Ilustración 18	Muestra de codificación de la entrevista (Caso ejemplo: Grupo FANALCA)....	117
Ilustración 19	Muestra de tabla de frecuencias de la codificación en Atlas.ti (Caso ejemplo: Grupo Carvajal)	119
Ilustración 20	Muestra de estratificación de frecuencias para la codificación en Atlas.ti (caso ejemplo: Grupo Carvajal)	120
Ilustración 21	Muestra de Pareto para frecuencias de la codificación en Atlas.ti (caso ejemplo: Grupo Carvajal)	121
Ilustración 22	Proceso particular de análisis de la evidencia	122
Ilustración 23	Motivos pull (proactivos) - explotar	412
Ilustración 24	Motivos pull (proactivos) - explorar o buscar	413
Ilustración 25	Motivos pull (proactivos) - explotar las imperfecciones	413
Ilustración 26	motivos pull (proactivos) - ventajas de la localización	413
Ilustración 27	Motivos pasivos o sin motivos	414
Ilustración 28	Motivos push (reactivos)	414
Ilustración 29	Recursos intangibles vs. Recursos tangibles	415
Ilustración 30	Recursos tangibles	415
Ilustración 31	Recursos intangibles	416
Ilustración 32	Capacidades de la firma	418
Ilustración 33	Planeación, implementación y control	418
Ilustración 34	Selección del mercado destino - factores	420
Ilustración 35	Operación internacional por regiones	422

Ilustración 36 Operación internacional por país de destino.....	423
Ilustración 37 Modos de entrada vs. Capital	424
Ilustración 38 Modos de entrada	424
Ilustración 39 Proceso de internacionalización - Velocidad	427
Ilustración 40 Años para la primera operación internacional	428
Ilustración 41 Consolidación: Estructura, mecanismos de coordinación y control, estrategia y enfoque cultural.....	429
Ilustración 42 Modos, factores y motivos para el abandono de la operación internacional.....	431
Ilustración 43 Responsables de la realimentación del proceso de internacionalización	432
Ilustración 44 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - explotar.....	434
Ilustración 45 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - explorar	435
Ilustración 46 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - explotar las imperfecciones	435
Ilustración 47 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - ventajas de la localización	436
Ilustración 48 Manufactura vs. Servicios: motivos pasivos o sin motivos.....	436
Ilustración 49 Manufactura vs. Servicios: motivos push (reactivos)	437
Ilustración 50 Manufactura vs. Servicios: recursos tangible e intangibles	438
Ilustración 51 Manufactura vs. Servicios: recursos tangibles	438
Ilustración 52 Manufactura vs. Servicios: recursos intangibles.....	439
Ilustración 53 Manufactura vs. Servicios: selección del mercado destino	440
Ilustración 54 Manufactura vs. Servicios: elección del modo de entrada - con y sin participación de capital	441
Ilustración 55 Manufactura vs. Servicios: elección del modo de entrada - sin participación de capital	441
Ilustración 56 Manufactura vs. Servicios: elección del modo de entrada - con participación de capital	442
Ilustración 57 Manufactura vs. Servicios: velocidad del proceso de internacionalización.....	442
Ilustración 58 Manufactura vs. Servicios: consolidación - estructura organizativa	443
Ilustración 59 Manufactura vs. Servicios: consolidación - mecanismo de coordinación y control	443
Ilustración 60 Manufactura vs. Servicios: consolidación - estrategia corporativa internacional	444
Ilustración 61 Manufactura vs. Servicios: consolidación - estrategia filial exterior	444
Ilustración 62 Manufactura vs. Servicios: consolidación - enfoque cultural	445
Ilustración 63 Manufactura vs. Servicios: abandono - modos, factores y motivos para el abandono de la operación internacional.....	446
Ilustración 64 modelo básico inducido para la internacionalización de las grandes empresas colombianas.....	456
Ilustración 65 Internacionalización de las grandes empresas colombianas - modelo inducido .	458

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Internacionalización de las multilatinas.....	6
Tabla 2 Motivos para la desinternacionalización.....	45
Tabla 3 Contraste entre economías desarrolladas y emergentes	49
Tabla 4 Aspectos para selección de socios internacionales.....	62
Tabla 5 Algunos estudios de caso de internacionalización de empresas	91
Tabla 6 Algunos estudios de caso de internacionalización de empresas latinoamericanas	97
Tabla 7 Grandes empresas colombianas actualmente internacionalizadas y seleccionadas	99
Tabla 8 Ciclo PHVA y el proceso holístico de la internacionalización	100
Tabla 9 Calidad, fiabilidad y validez.....	107
Tabla 10 Listado de entrevistados	115
Tabla 11 Empresas del Grupo CARVAJAL.....	125
Tabla 12 Milestone Grupo CARVAJAL	125
Tabla 13 Destino de las exportaciones de empresas del grupo CARVAJAL.....	128
Tabla 14 Modos de entrada de empresas del Grupo CARVAJAL.....	129
Tabla 15 Grupo CARVAJAL - Proceso de internacionalización.....	129
Tabla 16 Motivos y causas de abandono del Grupo CARVAJAL	137
Tabla 17 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo CARVAJAL	138
Tabla 18 Empresas del Grupo NUTRESA.....	140
Tabla 19 Milestone Grupo NUTRESA	141
Tabla 20 Modos de entrada de las empresas del Grupo NUTRESA	145
Tabla 21 Grupo NUTRESA - Proceso de internacionalización	145
Tabla 22 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo NUTRESA	154
Tabla 23 Filiales Grupo ARGOS	156
Tabla 24 Milestone Grupo ARGOS.....	157
Tabla 25 Modos de entrada de las empresas del grupo ARGOS	159
Tabla 26 Grupo ARGOS - Proceso de internacionalización	159
Tabla 27 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo ARGOS.....	170
Tabla 28 Historia y evolución del Grupo SURA.....	173
Tabla 29 Modos de entrada de empresas del grupo SURA	176
Tabla 30 Grupo SURA - Proceso de internacionalización.....	177
Tabla 31 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo SURA	189
Tabla 32 Empresas Grupo BANCOLOMBIA.....	192
Tabla 33 Milestone Grupo BANCOLOMBIA	192
Tabla 34 Modos de entrada de empresas del Grupo BANCOLOMBIA.....	194
Tabla 35 Grupo BANCOLOMBIA - Proceso de internacionalización	194
Tabla 36 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo BANCOLOMBIA..	202
Tabla 37 Milestone Empresa CELSIA	205
Tabla 38 Proceso de internacionalización CELSIA	206
Tabla 39 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización de CELSIA	213
Tabla 40 Empresas Grupo EPM.....	216
Tabla 41 Milestone Grupo EPM	219

Tabla 42 Modos de entrada de empresas del grupo EPM	221
Tabla 43 Grupo EPM - Proceso de internacionalización.....	222
Tabla 44 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo EPM	233
Tabla 45 Empresas Grupo ISA	236
Tabla 46 Milestone Grupo ISA	237
Tabla 47 Modos de entrada de empresas del Grupo ISA	242
Tabla 48 Grupo ISA - Proceso de internacionalización.....	242
Tabla 49 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo ISA	250
Tabla 50 Empresas Grupo ORBIS	252
Tabla 51 Milestone Grupo ORBIS.....	253
Tabla 52 Modos de entrada de empresas del grupo ORBIS.....	255
Tabla 53 Grupo ORBIS - Proceso de internacionalización	256
Tabla 54 Motivos y causas de abandono Grupo ORBIS.....	262
Tabla 55 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo ORBIS.....	262
Tabla 56 Empresas Grupo FANALCA	265
Tabla 57 Milestone Grupo FANALCA	266
Tabla 58 Modos de entrada de empresas del grupo FANALCA	268
Tabla 59 Grupo FANALCA - Proceso de internacionalización	269
Tabla 60 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo FANALCA	279
Tabla 61 Áreas de trabajo de INGETEC S. A.....	283
Tabla 62 Milestone la empresa INGETEC S. A.	284
Tabla 63 Modos de entrada de INGETEC S. A.....	287
Tabla 64 INGETEC S. A. - Proceso de internacionalización	288
Tabla 65 Hallazgos diferenciadores de INGETEC S. A.	292
Tabla 66 Líneas de negocio de INTEGRAL S. A.	294
Tabla 67 Milestone INTEGRAL S. A.	295
Tabla 68 Modos de entrada de la empresa INTEGRAL S. A.	300
Tabla 69 INTEGRAL S. A. - Proceso de internacionalización	300
Tabla 70 Hallazgos diferenciadores de INTEGRAL S. A.....	306
Tabla 71 Líneas de negocio de la empresa HMV INGENIEROS	308
Tabla 72 Milestone de la empresa HMV INGENIEROS.....	310
Tabla 73 Modos de entrada de la empresa HMV INGENIEROS	311
Tabla 74 HMV INGENIEROS - Proceso de internacionalización.....	312
Tabla 75 Hallazgos diferenciadores de HMV INGENIEROS.....	320
Tabla 76 Sedes de la empresa GERS	322
Tabla 77 Milestone de la empresa GERS.....	323
Tabla 78 Modos de entrada de la empresa GERS.....	324
Tabla 79 GERS - Proceso de internacionalización.....	326
Tabla 80 Hallazgos diferenciadores de la empresa GERS.....	331
Tabla 81 Milestone de la empresa TECNOQUÍMICAS.....	334
Tabla 82 Modos de entrada de la empresa TECNOQUÍMICAS.....	337
Tabla 83 Proceso de internacionalización de la empresa TECNOQUÍMICAS.....	338
Tabla 84 Hallazgos diferenciadores del Grupo TECNOQUÍMICAS.....	344

Tabla 85 Empresas Grupo MANUELITA	346
Tabla 86 Historia y evolución del Grupo MANUELITA.....	347
Tabla 87 Modos de entrada de empresas del grupo MANUELITA	348
Tabla 88 Grupo MANUELITA - Proceso de internacionalización.....	349
Tabla 89 Hallazgos diferenciadores del Grupo MANUELITA.....	357
Tabla 90 Empresas de COLOMBINA.....	360
Tabla 91 Milestone COLOMBINA	360
Tabla 92 Modos de entrada de COLOMBINA.....	361
Tabla 93 COLOMBINA - Proceso de internacionalización	363
Tabla 94 Hallazgos diferenciadores de la Empresa COLOMBINA	372
Tabla 95 Marcas de QUALA.....	373
Tabla 96 Milestone Empresa QUALA.....	374
Tabla 97 Modos de entrada de QUALA.....	376
Tabla 98 Empresa QUALA - Proceso de internacionalización	376
Tabla 99 Hallazgos diferenciadores de QUALA.....	383
Tabla 100 Empresas del Grupo COOMEVA	386
Tabla 101 Milestone Grupo COOMEVA.....	386
Tabla 102 Modos de entrada de Grupo COOMEVA.....	389
Tabla 103 Grupo COOMEVA - Proceso de internacionalización	390
Tabla 104 Hallazgos diferenciadores del Grupo COOMEVA	397
Tabla 105 Marcas de SPATARO NAPOLI.....	399
Tabla 106 Milestone Empresa SPATARO NAPOLI	400
Tabla 107 Modos de entrada de SPATARO NAPOLI.....	400
Tabla 108 Empresa SPATARO NAPOLI - Proceso de internacionalización.....	402
Tabla 109 Hallazgos diferenciadores de SPATARO NAPOLI	408
Tabla 110 Decisión de internacionalización - Motivaciones	411
Tabla 111 Decisión de internacionalización – Recursos; capacidades; planeación, implementación y control	417
Tabla 112 Decisión de internacionalización – Selección del mercado destino y factores.....	421
Tabla 113 Decisión de internacionalización – Selección del mercado destino y modos de entrada	425
Tabla 114 Proceso de internacionalización - Velocidad.....	426
Tabla 115 Años para la primera operación internacional.....	427
Tabla 116 Abandono (desinternacionalización): Modos, motivos, factores endógenos y exógenos	430
Tabla 117 Realimentación del proceso de internacionalización.....	432
Tabla 118 Internacionalización en empresas de manufactura y de servicios: semejanzas y divergencias.....	451
Tabla 119 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización entre empresas de economías emergentes vs. Empresas de economías desarrolladas	461

ABREVIATURAS

ADR	American Depositary Receipt
AELC	Acuerdo Europeo de Libre Comercio
AELC	Asociación Europea de Libre Cambio
AFP	Administradora de Fondo de Pensiones
ANDI	Asociación Nacional de Industriales
ANIF	Asociación Nacional de Instituciones Financieras
ARL	Administradora de Riesgos Laborales
BM	Banco Mundial
CAN	Comunidad Andina
CAQDAS	Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software
CBA	Cross-Border Acquisitions
CEO	Chief Executive Officer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CSO	Chief Strategy Officer
CT	Costos de Transacción
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Colombia
EF	Empresas familiares
EFTA	Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los estados
EMM	Emerging Market Multinational
EMNC	Emerging Market Multinational Companies
EMNE	Emerging Multinational Enterprise
ENF	Empresas No Familiares
EO	Entrepreneurial Orientation
EPS	Entidad Promotora de Salud
FCFM	Family Controlled and Family Managed
FCNFM	Family Controlled and Non-Family Managed
FDI	Foreign Direct Investment
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOB	Free On Board
GDP	Gross Domestic Product
GEA	Grupo Empresarial Antioqueño
I+D	Investigación y desarrollo
IB	International Business
IDE	Inversión Directa Extranjera
IE	International Entrepreneurship

INVs	International New Ventures
IPS	Instituciones Prestadoras de Salud
KBV	Knowledge-Based View
LLL	Linkage, Leverage and Learning
M & A	Mergers and Acquisitions
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
ODI	Outward Direct Investment
OLI	Ownership Location Internalization
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
POS	Plan Obligatorio de Salud
PYMEs	Pequeñas y medianas empresas
R&D	Research & Development
RBV	Resource-Based View
ROE	Return On Equity
TAE	Tasa de Apertura Exportadora
TAT	Tienda a Tienda
TLC	Tratado de Libre Comercio
TPP	Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica
UE	Unión Europea
UEN	Unidad Estratégica de Negocio
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UPME	Unidad de Planeación Minero Energética – Colombia
US	United States
WIR	World Investment Report
WTI	West Texas Intermediate Crude Oil Prices
WTO	World Trade Organization
WWII	World War II

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al tema de investigación de la tesis doctoral

Esta investigación está enfocada a estudiar cómo se han internacionalizado las grandes empresas colombianas, en particular aquellas que en su modo de entrada han ido más allá de hacerlo sin participación de capital (exportaciones y acuerdos contractuales), sino que también lo han realizado con participación de capital por medio de inversión directa extranjera IDE (IJVs y control total), como por ejemplo las que han realizado alianzas estratégicas internacionales. Además, se estudió como ha sido el proceso de la internacionalización, los patrones y la variables que inciden en el mismo (Melin, 1992; Baum et al., 2015), las motivaciones (Nachum & Zaheer, 2005), recursos y capacidades (Coase, 1937; Selznick, 1957; Penrose, 1955; Williamson, 1981; Wernerfelt, 1984, 1995; Peteraf, 1993), la selección del mercado (Douglas & Craig 1992), la definición del modo de entrada, la consolidación (Root, 1982, 1994, 1998) y el abandono o la desinternacionalización en algunos casos (Benito & Welch, 1997; Mellahi, 2003).

1.2 Justificación del tema de investigación

Esta tesis doctoral es de mi interés debido al bajo grado de internacionalización de las grandes empresas colombianas, de igual manera por la escasa realización de estudios exploratorios y explicativos acerca de cómo se han internacionalizado algunas de las más importantes empresas y grupos empresariales colombianos, de manufactura y de servicios, localizadas en tres de las principales regiones de Colombia: Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca.

La mayoría de los estudios sobre la IDE en las economías emergentes son de carácter descriptivo y empíricos, en donde resaltan los factores “crecimiento y mercado” como los más importantes para la atracción de la IDE en estas economías. No obstante, las instituciones o empresas fueron escasamente objeto de estudio, aun cuando dichas organizaciones recibieron recientemente la atención de los investigadores en cuanto al impacto del cambio institucional en su rendimiento económico (Pournarakis & Varsakelis, 2004). Teniendo en cuenta lo anterior, son pocos los autores que han profundizado en el estudio del proceso de internacionalización de las multilatinas, entre ellos: Cuervo-Cazurra, 2010; Cuervo-Cazurra & Liberman, 2010; Goldstein, 2010; Casanova & Dumas, 2010; Casanova et. al., 2009 y Casilda, 2015; se han presentado estudios acerca de países tales como: Argentina, Brasil, Chile y México (Verma et. al., 2011); Argentina (Kosacoff & Ramos, 2010), Brasil (Fleury et. al., 2010), Chile, México y Venezuela (Guillén & García-Canal, 2009); Argentina y Brasil (Goldstein, 2010), Chile (Del

Sol, 2010), México (Pigorini et. al., 2008 y Lessard & Lucea, 2009), y para las empresas colombianas (Zou et al., 1997; Ahcar et al., 2009; Fabian et al., 2009; Hernández & Zwerg-Villegas, 2011; Sánchez, 2012; Gonzalez-Perez & Velez-Ocampo, 2014).

1.3 Objetivos de la investigación

Acorde con los objetivos de la presente investigación, se plantea la pregunta principal de esta investigación:

¿Porqué? y ¿cómo? se internacionalizan las grandes empresas colombianas

Con el fin de responder a la pregunta principal, se comienza con una revisión detallada de la literatura sobre la internacionalización, tanto en las economías desarrolladas (teoría clásica) como en las economías emergentes o modernas. Así mismo, el objetivo será el identificar los elementos claves que expliquen la pregunta principal y con los que, a su vez, permitieron el desarrollo del modelo conceptual, base fundamental para el diseño del protocolo con el que se realizaron las entrevistas, sus respectivos análisis y que respondieron a las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Porqué se internacionalizan las grandes empresas colombianas? ¿qué justifica realizar este proceso? ¿qué las motiva? ¿cuáles son sus recursos y capacidades fundamentales?
2. ¿Cómo se internacionalizan? ¿cómo toman la decisión de entrada y hacia dónde? ¿cuáles son los factores para seleccionar el mercado objetivo o el país destino?, ¿cuáles son los modos de entrada usados? y ¿cómo ha sido la velocidad del proceso de internacionalización?
3. Una vez internacionalizada la empresa ¿cómo ocurre el proceso de consolidación?
4. Si se ha tenido un abandono o una desinternacionalización ¿cómo se ha realizado y qué lo ha motivado?
5. ¿Cómo se realimenta la estrategia?

Hasta el momento, la internacionalización en las grandes empresas colombianas ha sido abordada de manera descriptiva y no se ha profundizado en los factores que permitieron la realización de este proceso, es decir, existe un vacío de conocimiento sobre lo que las ha llevado a convertirse en multilatinas. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, para el crecimiento y la prosperidad de un país se requiere que las empresas desarrollen suficientes recursos y capacidades de tal manera que sea posible su inserción en el mercado internacional.

En relación con lo anterior, el principal objetivo es establecer una visión holística del proceso de internacionalización que han llevado a cabo algunas de las principales multilatinas

colombianas, para ello, se propone un marco conceptual integrado a partir de lo desarrollado en la literatura clásica de la internacionalización, como también de aquella teoría moderna realizada para las economías emergentes, que busca facilitar el entendimiento sobre cómo ha ocurrido y de otro lado conocer si las grandes empresas colombianas bajo estudio han seguido la ruta clásica o convencional de la internacionalización o aquella que caracteriza a las empresas de las economías emergentes o algún otro camino desconocido, que puedan dar origen a nuevos elementos teóricos.

De otro lado, con base en este estudio empírico realizado desde el punto de vista exploratorio, además de conocer la particularidad de cada una de las empresas estudiadas, se busca realizar un análisis de similitudes o contrastes entre los diferentes sectores (manufactura y servicios) y empresas, con el fin de hallar patrones o elementos en común o, por el contrario, elementos divergentes; lo anterior dada su connotación de propiedad, tamaño, actividad, tipo de actividad, etc.

A continuación, los objetivos específicos:

1. **Decisión de internacionalización (¿por qué?):** establecer cómo la estrategia (corporativa, de negocio o competitiva o internacional) ya sea una estrategia planeada o no, incide en la internacionalización; en este propósito es necesario identificar qué motiva a las grandes empresas colombianas seleccionadas a internacionalizarse, cuáles son las condiciones y los recursos tangibles e intangibles necesarios para ello; del mismo modo se requiere conocer cómo y por qué se toma esta decisión, teniendo en cuenta, la planeación, implementación y el control de estas operaciones.
2. **Selección de mercado (¿hacia dónde?):** como producto de la decisión anterior, corresponde ahora el análisis acerca de la selección del mercado internacional o destino.
3. **Modo de entrada (¿cómo?):** una vez seleccionado el mercado internacional es necesario determinar con base en qué se define el modo de entrada; qué estará condicionado por la misma estrategia de la empresa, así como también por la disponibilidad de sus recursos y capacidades.
4. **Velocidad del proceso de internacionalización:** identificar cómo es el proceso de internacionalización y su velocidad.
5. **Consolidación o el abandono:** analizar si se consolida la operación internacional o si se abandona ésta; a su vez, cómo se realiza la respectiva realimentación de la estrategia empresarial.

1.4 Metodología

La metodología de esta investigación ha sido de carácter cualitativo y por tanto aplica la lógica inductiva, en donde se realizó estudio de veinte casos, y para ello se diseñó una entrevista semiestructurada (procesadas con el soporte del software Atlas.ti) realizada para cada una de las empresas multilatinas colombianas seleccionadas. De acuerdo con lo anterior, éstas tuvieron una combinación de carácter exploratorio puesto que la internacionalización de las empresas colombianas ha sido poco estudiada, descriptivo por que expone como se han internacionalizado y explicativo por que ilustra y aclara por que lo han realizado; la unidad de análisis serán las empresas multilatinas colombianas que hayan realizado operaciones de internacionalización, de ser posible más allá de las simples exportaciones, es decir, que hayan realizado inversión directa en el extranjero. Para cada uno de los casos se describe su proceso de internacionalización y se identifican singularidades y particularidades, tales como: hechos histórico-organizacionales y situacionales interpretada por la “voz del actor” (entrevistado) Cabe agregar que se deben definir los criterios básicos de selección, si son empresas públicas o privadas, empresas de manufactura o de servicios.

Para cada una de las empresas, en esta investigación se han establecido las siguientes fases: 1. Denominación de los casos, 2. Documentación de los casos (breve descripción y contextualización con fuente de información secundaria), 3. Relato del caso (descripción del desarrollo histórico, de las situaciones y/o de los hechos significativos y problemáticas alrededor de la organización, su estrategia y la internacionalización, por medio de entrevista semiestructurada), 4. Análisis cualitativo de casos (análisis, síntesis, interpretación y consolidación), el cual se realizará por medio del software Atlas.ti (Mühlmeyer-Mentzel, 2011), resultados finales para cada caso de estudio y resultados cruzados para todos los casos (Eisenhardt, 1989b) y 5. Realización de las conclusiones para las empresas en general y para las empresas de manufactura y de servicios.

El proceso de identificación de las multilatinas no resulta sencillo (Cuervo-Cazurra, 2010), la gran mayoría de estas empresas son privadas y por lo tanto no están obligadas a proveer de muchos datos al público. Además, las estadísticas de la inversión directa en el extranjero de los países en desarrollo no siempre son fiables (Aykut & Ratha, 2004), a pesar de estas limitaciones, se pueden utilizar varias fuentes para obtener una mejor idea de la evolución e importancia de este fenómeno.

El presente trabajo de investigación arroja varias contribuciones: 1. Relevancia teórica con la construcción de un modelo holístico propuesto para el proceso de internacionalización,

en donde se integraron las teorías realizadas para economías desarrolladas y para economías emergentes, 2. Análisis en profundidad de la internacionalización de las más importantes empresas y grupos empresariales de Colombia y 3. Consolidación cruzada de todos los casos bajo análisis, con el propósito de encontrar elementos en común o discrepancias enriquecedoras.

1.5 Internacionalización de las empresas multilatinas y colombianas

La IDE tanto de entrada como de salida ha presentado variaciones a lo largo del tiempo, haciendo posible que las regiones en desarrollo y en transición desempeñen un papel importante en el comercio mundial principalmente gracias a las M&A (Mergers and Acquisitions, UNTAD, 2016). Lo anterior, es coherente con la expansión de las multinacionales de países en desarrollo en el extranjero. Dicho lo anterior, en 2015, ocho de los veinte principales países receptores de IDE fueron economías en desarrollo o en transición (Hong Kong, China, Singapur, Brasil, India, México, Chile y Turquía); mientras que en los principales países emisores de IDE, seis de veinte provenían de economías en desarrollo o en transición (China, Hong Kong, Singapur, República de Corea, Federación de Rusia y Chile). Actualmente, múltiples empresas de países en vías de desarrollo de Asia están invirtiendo en el extranjero más que las de otras regiones y una característica de esta expansión internacional es que se dirigen a otras economías en desarrollo. La internacionalización de las multilatinas es un proceso que empezó en los años 70 y recientemente en Colombia en los años 90, de ahí surge la importancia y pertinencia de estudiar cómo se ha desarrollado en las empresas multilatinas colombianas; entre las cien multilatinas aparecen nueve colombianas, Grupo ISA (18°), Grupo SURA (29°), Grupo ARGOS (35°), Grupo NUTRESA (45°), Empresa de Energía de Bogotá (52°), TERPEL (58°), Grupo EPM (61°), Grupo Bancolombia (63°), Empresa Colombina (74°). Con referencia a lo anterior, la publicación “América Economía 2016”, el mayor porcentaje de ventas de las cien multilatinas radica en el sector minero-energético (Petróleo, carbón y gas) muy por encima de los productos manufacturados, agrícolas y agropecuarios. Es evidente que la economía colombiana es una de las de menor nivel de internacionalización en América Latina.

En la siguiente tabla (tabla 1) se observan las tres fases de la internacionalización de las multilatinas.

Después de la llamada “Década perdida” para Latinoamérica en los años 80 y por supuesto para Colombia, se inició una recesión económica con una declinación en la balanza comercial que coincidió con una fuerte caída en los precios internacionales del café y la más profunda contracción del comercio mundial posterior a la Segunda Guerra Mundial (WWII),

llegaron las dificultades del sector financiero y la bancarrota de varias empresas representativas del sector industrial, justo cuando la crisis de la deuda externa de América Latina impactaba los programas macroeconómicos de los países de la región.

Tabla 1 Internacionalización de las multilatinas

FASE	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS	EVENTO	MERCADO
I	1970-1980	IDE de multilatinas emergentes con volúmenes limitados. IDE de entrada por parte de España y más tardíamente de UK	Origen de las multilatinas	Países vecinos, USA, Latinoamérica y España. Cercanía cultural y mercado natural. Desregularización, privatización y promoción de la IDE de entrada liderada por Argentina y Chile
	1980	Estancamiento	Deuda externa	Apertura de los mercados de capitales a la participación extranjera. Desregularización, privatización y promoción de la IDE de entrada en México
II	1990-2002	Aparición de tratados de libre comercio. IDE entrante: Privatización de empresas estatales, fusiones y adquisiciones	Consenso de Washington. Reformas promercado y liberalización económica. Abandono de multinacionales de Latam. Crisis en Brasil. Crisis de mercados de capitales	Llegada a Mercosur, México y TLC con Estados Unidos y Canadá. Desregularización, privatización y promoción de la IDE de entrada en Brasil y Colombia
III	2002- a la fecha.	Las multilatinas se convierten en multinacionales	Grandes transacciones IDE de salida por las multilatinas. Crisis en Argentina, Brasil, Chile, México y Venezuela. Crisis económica global	Llegada a USA y Europa

Fuente: elaboración propia a partir de Amann et. al., 2006; Bulmer-Thomas, 2003; Casanova, 2009; Casanova et. al., 2009 y Sánchez, 2012.

Lo mencionado anteriormente implicó una transformación en la política comercial colombiana, así como el desarrollo del marco institucional de políticas para estimular el comercio exterior; dicha situación trajo como consecuencia la liberación del comercio exterior y una apertura económica que en la década de los 90 dio como resultado el fortalecimiento de la inversión, capitalización empresarial, la modernización de la infraestructura y el transporte. Posteriormente, en el 2001 llega la crisis de los mercados de capitales mundiales, años después tendría lugar la denominada “Gran recesión” o crisis económica, ocurrida entre el año 2008 y el 2015 originada en los Estados Unidos de América, situación que se extendió a Europa, Asia, Latinoamérica, Canadá y otros países. A su vez, acontece la desaceleración de China y las consecuentes dos caídas consecutivas de la bolsa China en el año 2015, el referendo y acuerdo de Grecia y la caída en el consumo de los commodities (Petróleo, carbón, gas natural, hierro,

cobre, azúcar, etc.) provenientes de economías desarrolladas y emergentes, y en particular la caída de los precios de la mayoría de ellos, que en un “efecto dominó” han puesto en riesgo la estabilidad económica mundial.

Las grandes empresas colombianas han actuado de forma tímida frente a las oportunidades de incursionar en los mercados internacionales, esta actuación se ha visto mediada por las exportaciones. La economía colombiana ha ido evolucionando desde la época de la Colonia hacia una economía de virreinato, atravesando diferentes etapas como la agropecuaria, la agroindustrial con exportaciones, llegando el auge industrial. Actualmente la economía doméstica se caracteriza por su apertura económica y por su orientación hacia los mercados internacionales, en donde el floreciente mercado colombiano se ha visto influenciado por el desarrollo institucional que a su vez se ha caracterizado por la creación de organismos proclives a la gestión y a los procesos de internacionalización de las empresas. Es así como el programa de privatización de Colombia realizado durante el período comprendido entre 1993 a 1998 en el sector real fue dominado por la venta de activos de los sectores energético, transporte de gas natural, bancario, fabricación y en menor grado acueductos y alcantarillados (aguas residuales). De otro lado, lo que se refiere a las telecomunicaciones, la reforma ha traído nuevas inversiones privadas y la creación de empresas en especial de telefonía móvil, la mayoría privadas, en lugar de una transferencia de propiedad. Después de lo anterior, el gobierno realizó un proceso de desinversión pública en el sector financiero a través de la venta de sus acciones, no obstante, los estudios sobre la desregularización, libre competencia, apertura de mercados y apertura a la inversión extranjera son ignorados o escasamente estudiados (Birch & Baer, 1994; Baer & Conroy, 1994; Glade & Corona, 1996; Spiller & Guash, 1998).

En este propósito, las multilatinas colombianas deben aprovechar los trece acuerdos comerciales o Tratados de Libre Comercio (Limin & Linyunun, 2011), vigentes y operativos, más otros siete en camino, para expandirse a otros países (Coviello & McAuley, 1999). Como se observa en la ilustración siguiente (ilustración 1), los Tratados de Libre Comercio están dirigidos a los países de América Latina, Centroamérica, Norte América y Europa, con una clara tendencia en la selección del mercado de destino basada en la cercanía psicológica (geográfica y cultural), descuidando otros mercados potenciales como los del área de la cuenca del pacífico, Asia Oriental y Oceanía; aunado a lo anterior, se tiene una baja diversificación de las exportaciones (Ali et al., 1991) al tener una dependencia mayoritaria de los bienes minero-energéticos (combustibles) que significan el 65% de las exportaciones colombianas y en especial, el impacto producido por la caída de los precios del petróleo con una participación minoritaria de alimentos y productos manufacturados, entre ellos productos alimenticios,

bebidas, productos metalúrgicos básicos, productos fabricados a partir de la refinación del petróleo, fabricación de sustancias y productos químicos. Por su parte, el resto de la manufactura contribuye en forma exigua a las exportaciones y en particular, Colombia no es la excepción con respecto a las multilatinas, pues la minería y el petróleo ocupan en estas los primeros lugares, sin embargo, al final del año 2014, el precio del petróleo (WTI) sufre una caída que actualmente no evidencia recuperación. En contraste, los productos manufacturados con valor agregado se tienen una caída en las exportaciones a partir del fin del año 2012, en donde la exportación de productos agrícolas refleja un leve crecimiento.

Ante la situación planteada, las conclusiones acerca de las debilidades de la internacionalización de las empresas o grupos empresariales colombianos son: bajo nivel de los flujos de salida de la IDE, bajo nivel de exportaciones y ventas en el exterior, baja diversificación de productos para exportación (Ali et al., 1991), baja cobertura y diversificación geográfica, baja tasa de apertura exportadora, ineficiencia en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la industria colombiana fuera de las fronteras (Zaldo, 1997) e infraestructura débil y poco confiable (vías, puertos, aeropuertos y gestión en las fronteras y aduanas) (ANDI, 2015).

Ilustración 1 Tratados de libre comercio establecidos por Colombia - 2016

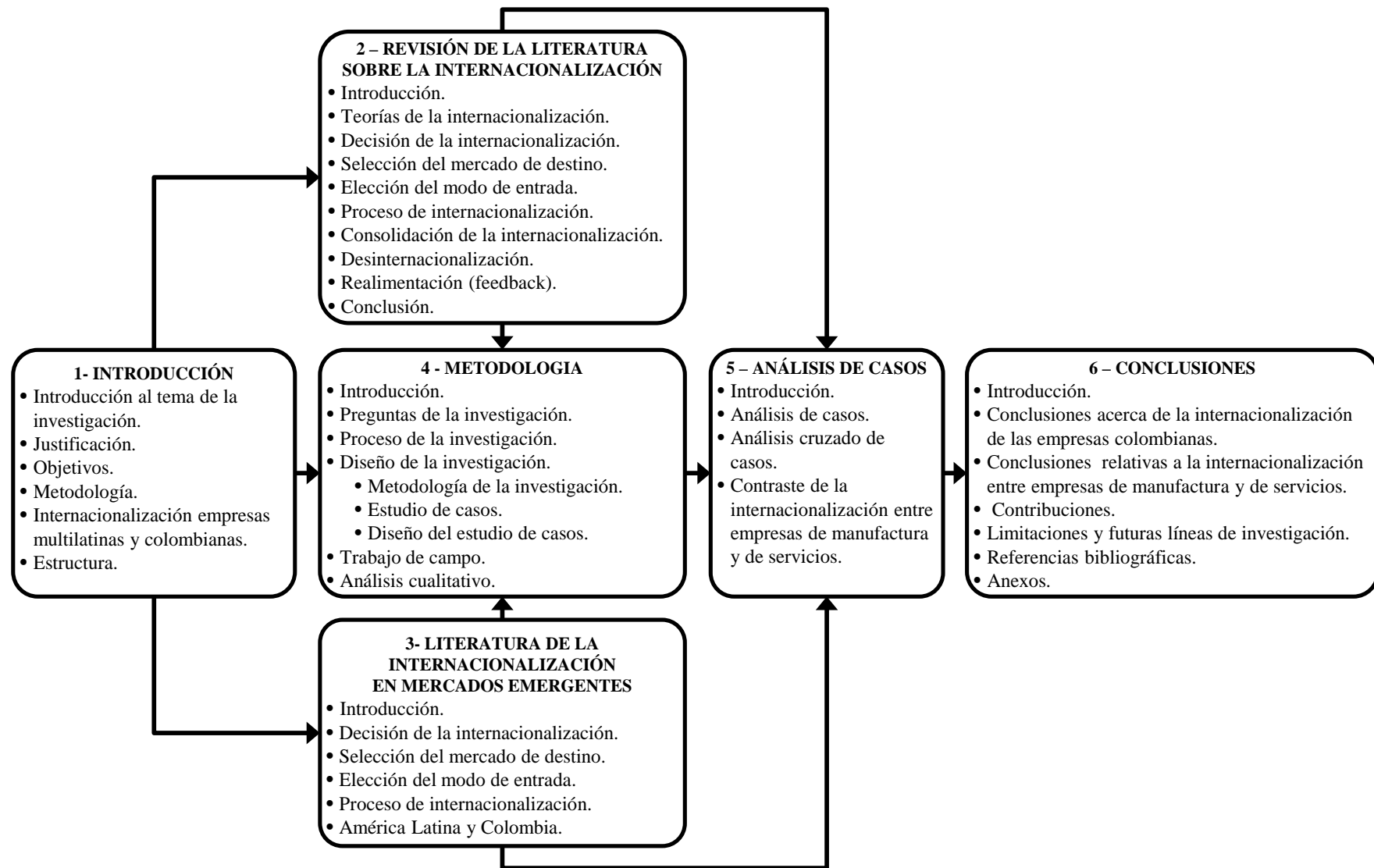


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Industria y Turismo de Colombia.

1.6 Estructura de la tesis doctoral

Se busca cumplir los objetivos propuestos, por medio del desarrollo de los seis capítulos de la tesis doctoral. En el primero se planteó la introducción al tema de la tesis; en el segundo se tendrá la revisión de la literatura acerca de la internacionalización proveniente de las economías desarrolladas, complementado por el capítulo tercero en el que se realiza la revisión de la literatura de la internacionalización focalizado en las economías emergentes. En el capítulo cuarto se desarrolla la metodología. En el capítulo quinto se analizará la información recolectada para cada uno de los casos. Por último, se presentan las conclusiones en el capítulo seis; tal como se plantea en la ilustración siguiente (ilustración 2).

Ilustración 2 Estructura de la tesis doctoral



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2 REVISION DE LA LITERATURA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

CAPÍTULO 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 Introducción

Una vez realizada la introducción al tema objeto de investigación en esta tesis doctoral en el capítulo anterior, el presente capítulo cumple con el propósito de relacionar lo desarrollado alrededor de la internacionalización, teniendo en cuenta el concepto de estrategia corporativa y del negocio (Young, 1987) en donde se determina el proceso mismo; su diversificación y crecimiento (Geringer et al., 1989; Riahi-Belkaoui, 1996), la estructura y los modelos a aplicar (Melin, 1992); la localización y transferencia de recursos a nivel internacional, corporativo y empresarial; la definición de la estructura de la propiedad (Riahi-Belkaoui, 1996); por otro lado, se tendrá presente las diferentes enfoques o perspectivas teóricas, construyendo así un cuerpo robusto de conocimiento alrededor de la internacionalización, su estrategia, sus motivaciones y causas, como también el proceso mismo con sus diferentes etapas (formulación, implementación, realimentación y control). Dicho lo anterior, la estrategia y el proceso están indiscutiblemente conectados e interrelacionados (Welch & Welch, 1996), siendo éstos insumos para el capítulo de la metodología y más en particular el marco conceptual, contribuyendo así en la formación o construcción del modelo desde la perspectiva de la internacionalización como un proceso empresarial holístico (Richard, 2001).

En un entorno globalizado y en el que proliferan los Tratados de Libre Comercio (TLC's), los principales interrogantes giran alrededor de la internacionalización de las empresas: ¿cómo se toma la decisión de internacionalizarse? (March & Simon, 1958; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Eisenhardt, 1989aa; Darling & Seristö, 2004; Carneiro et al., 2008; Dimitratos et al., 2011); ¿por qué una empresa decide internacionalizarse? ¿qué la motiva? ¿cómo crear una estrategia internacional exitosa? (Jarillo & Martínez, 1991; Jarillo et al., 1991; Jarillo, 2003; Tato, 2002; Pla & Darder, 2004 y Rialp et al., 2005); ¿cómo seleccionar el mercado de destino? (Douglas & Craig 1992; Russow & Solocho, 1993; Ball & McCulloch, 1993; Root, 1994; Cavusgil, 1997, Cavusgil & Knight, 2015; Wheeler et. al. 2003; Johansson, 2008); ¿cómo seleccionar el modo de entrada más apropiado para un exitoso proceso de internacionalización? (Guisado, 2002; Rialp et al., 2005; Gaughan, 2010, 2012; Wagner, 2008; DePamphilis, 2001, 2016); una vez realizado lo planteado anteriormente la siguiente pregunta sería ¿cómo consolidarse? (Pla & Darder, 2004; Cavusgil, et al., 2004; Scherer, et al., 2009) y/o ¿cómo abandonar, desinternacionalizarse o desinvertir? (Melin, 1992; Mellahi, 2003; Turcan, 2003, 2006, 2011; Gaughan, 2010, 2012; DePamphilis, 2001, 2016); por último y una vez

realizada la consolidación o el abandono se realiza la realimentación (feedback) a la estrategia de la internacionalización de la empresa enfocada al contexto internacional (Welch & Welch, 1996; De Wit & Meyer, 2010).

2.2 Teorías de la internacionalización

Las teorías explicativas de la internacionalización tienen dos corrientes principales, una perspectiva económica que no predice un patrón general de expansión de las IED entre industrias y una perspectiva de procesos que hace énfasis en la teoría conductual de la empresa y en la distancia cultural y predice un movimiento de mercados "cercaños" a mercados más "lejanos" a medida que la empresa adquiere más experiencia (Benito & Gripsrud, 1992).

Cabe señalar que, para esta tesis, se tratará la internacionalización como un proceso y como tal se plantea desde la estrategia (Wild et. al., 2006), seleccionando un mercado objetivo y un modo de entrada, se realiza la operación internacional y de acuerdo al desempeño se consolida o se abandona; a su vez la internacionalización es considerada un proceso con estados cambiantes (Melin, 1992) tanto en la forma de realizarlo (modos de entrada) como en la fase post-consolidación, abandono o desinternacionalización (Mellahi, 2003) y por supuesto la realimentación (feedback) a la estrategia. Lo anterior se integrará en el capítulo del marco conceptual.

2.2.1 La internacionalización desde la perspectiva económica

Desde la perspectiva económica, las teorías clásicas que explican el porqué del comercio internacional fundamentadas en las ventajas económicas al internacionalizarse, como aquellas también proporcionadas por los costos y el flujo de comercio entre países y las ganancias y/o pérdidas derivadas de este y su efecto o impacto en la economía, tiene sus orígenes en los planteamientos del sistema mercantil y la ventaja absoluta, en contra del proteccionismo (Smith, 1937). Lo planteado anteriormente sirve como soporte del libre comercio internacional en el que cada país debería producir y exportar aquello en lo que tiene su mayor eficiencia y poseen los mayores recursos. Por último, Smith (1937) declara que se debe restringir la importación de bienes que pueden ser producidos domésticamente. Además, la teoría de Smith evoluciona, por lo tanto, aparece la teoría de la ventaja comparativa (Ricardo, 1817) para complementar la teoría de la ventaja absoluta en los costos, donde explica la especialización de los países, siendo necesaria más no suficiente. Luego, se analiza la tasa de intercambio en el comercio internacional, su relación con las exportaciones e importaciones, el libre cambio y el crecimiento económico fundamentado en los recursos naturales (Mill, 1848). Con base en los desarrollos anteriores de Smith y Ricardo, se desarrolla la teoría de la proporción de los factores

que posee un país o *Teoría de Heckscher - Ohlin*, entre otros que, como el capital, la mano de obra, la tecnología, los recursos naturales, etc., determinan lo que un país va exportar e importar (Heckscher, 1919, 1949, 1968; Ohlin, 1933, 1967). Así en respuesta a la teoría modelo de Heckscher & Ohlin se desarrolla la teoría del ciclo de vida del producto aplicada al comercio internacional, lo que explica en cuatro etapas: 1. Introducción del producto desarrollado en el país de origen, la competencia es baja y el resto del mercado internacional se abastece por medio de exportaciones, 2. Crecimiento de las ventas y la competencia hace su aparición, se producen imitaciones del producto en determinados países, 3. Saturación del mercado o madurez en donde las ventas se estancan o dejan de crecer, la competencia es intensa y sólo permanecen las empresas que pueden sostener sus costos y 4. Finalmente el producto se sigue produciendo y vendiendo en países con un nivel de desarrollo menor al del país de origen (Vernon, 1966, 1971).

El enfoque industrial (Hymer, 1976), aparece ante la visión estática de las teorías del comercio internacional y la consideración que los factores de producción son inmóviles entre los diferentes países, así como también la teoría de la inversión directa en el exterior (IDE) la cual se fundamenta principalmente en la teoría de las imperfecciones del mercado (el monopolio y el oligopolio) relacionadas con los factores de producción y con los productos, lo que impulsa a las empresas a ser un agentes activos buscando explotar al máximo sus ventajas competitivas o específicas (economías de escala, habilidades directivas, fortaleza en marketing, capacidad tecnológica y conocimientos, etc.) creando empresas multinacionales con el propósito de desarrollar sus capacidades o explotar sus habilidades en el mercado internacional (Kindleberger, 1969), permitiéndoles vencer las barreras de entrada para así explotar casi de manera exclusiva un mercado más concentrado, en una posición casi monopolística y llevándola a tomar fuerza después del fin de la segunda guerra mundial (WWII).

La internalización (Buckley & Casson, 1998; Hennart, 1986, 1991), es una teoría que explica la internacionalización fundamentada en la teoría de los costos de transacción (Williamson; 1981), buscando la operación eficiente entre las empresas cuando estas operan en mercados perfectos y competitivos con las ventajas que esto trae. La teoría de la internalización explica los límites de la empresa y plantea que en la integración hacia atrás y hacia adelante (Williamson; 1971), el vehículo es el producto y la causa es la investigación, el desarrollo y el conocimiento y este es quizás uno de los primeros aportes sobre el impacto de un recurso intangible como lo es el conocimiento, la investigación y el desarrollo, los cuales no se han tenido en cuenta en las teorías clásicas de la internacionalización. Posteriormente se argumenta que la empresa se internacionaliza con el propósito de aprovechar las ventajas de localizar sus

actividades en el exterior con más bajos costos, por lo que le resulta más lucrativo a la empresa realizar estas operaciones al interior de la misma que tomarlas de otros, también se considera una forma parcial de internacionalización el establecimiento de una JV (Joint Venture) y las IJVs (International Joint Ventures) (Buckley & Casson, 1997).

La teoría ecléctica de la producción internacional (Dunning, 1988a, 1991), con su paradigma ecléctico OLI (Ownership – Location – Internalization) explica el porqué de la internacionalización y permite predecir desde qué sectores, los modos y patrones son susceptibles para realizar la internacionalización con sus tres factores básicos: 1- Ventaja específica de la propiedad (activos superiores y competencias o habilidades de difícil acceso para los competidores), 2- Ventajas propias de la internalización (explotación de las ventajas anteriores por la propia compañía generalmente con IDE) y 3- Ventaja de la localización (ventajas de la ubicación en el país destino), teoría estática y muy centrada a la IED. En síntesis, estos tres elementos deben de estar contemplados en la estrategia de compañía (Dunning, 1991; Dunning & Lundan, 1993).

La teoría mencionada anteriormente nace como producto de una estrategia de desarrollo de mercados, de largo plazo, debido a que sintetiza, fusiona y mezcla en forma armoniosa y coherente varias teorías que soportan la internacionalización, en donde se pueden evitar impuestos, tarifas y se pueden eliminar otras barreras (Morrison, 2008). Lo anterior descrito busca lograr esa sinergia resultante entre las ventajas específicas de la propiedad de la empresa y su integración vertical con el incremento de la eficiencia, el atractivo de los mercados localizados internacionalmente y su proclividad a internacionalizar las operaciones (Dunning et. al., 2009). Se da la distinción entre cuatro motivos principales que determinan la inversión extranjera: 1. Búsqueda de inversiones en mercados extranjeros, 2. Búsqueda de la eficiencia por medio de inversiones extranjeras, 3. Búsqueda de recursos naturales a través de las inversiones extranjeras y 4. Búsqueda de activos estratégicos por medio de las inversiones extranjeras (Dunning, 2000; 2006a, 2006b; Cui et al., 2014). Además, se debe considerar las ventajas competitivas derivadas de la forma en que las empresas organizan sus relaciones interempresariales en los distritos, regiones y países para abarcar las economías externas (Dunning, 2015).

Existen otras teorías explicativas acerca del porqué se debe llevar a cabo la internacionalización, tales como la teoría institucional, de costos de transacción, la internalización y teoría de la agencia, las cuales y en conjunto con otras teorías (RBV-KBV) tienen relación directa con el porque de la internacionalización de las empresas, las cuales se explicarán a continuación.

La teoría institucional se focaliza en la organización como una institución en sí misma y que como tal tiene su propia estructura, recursos, mecanismos coercitivos (políticas, normas, reglas), miméticos (prevalencia, comparación e imitación), de control y normativos (acreditación, certificación, formas de hacer, instrumentos, rutinas, procedimientos, símbolos, isomorfismo e incertidumbre) (Pfeffer & Salancik, 1978; Salancik & Pfeffer, 1978; DiMaggio & Powell; 1983), etc. y la teoría institucional que contempla el accionar de las instituciones que están inmersas en una sociedad y las relaciones que entre ellas se dan, las cuales tienen un impacto importante como el desarrollo económico de un país o de una región, pasando del estudio del comportamiento individual al comportamiento institucional y el isomorfismo (Scott, 1995; Greenwood & Hinings, 1996) como uno de las consecuencias de la influencia de unas organizaciones sobre otras, su desempeño y relación con el entorno (Dowling & Pfeffer, 1975; Hannan & Freeman, 1977; Pla-Barber & Puig, 2009). Es evidente entonces que aparecen dos vertientes teóricas, el antiguo institucionalismo y el nuevo institucionalismo con una perspectiva emergente fundamentada en la institución mediante una perspectiva sociológica, psicológica y cultural (Meyer & Roman, 1977; DiMaggio & Powell, 1991).

La teoría de los costos de transacción hace parte de la investigación en la nueva economía institucional, en particular, en la relación entre las organizaciones, instituciones y las reglas que rigen estas (Commons, 1934, 1936) llevando a un análisis con respecto a la función de producción de bienes y servicios, la cual se entiende como “el costo de funcionamiento del sistema económico” (Arrow, 1969); función que después fue analizada en su integración vertical de la producción (Williamson, 1971). Esta teoría en sus orígenes (Coase, 1937), planteó los costos de transacción como el costo en que incurre la organización para realizar una transacción en el mercado, es decir, los costos de los intercambios entre las empresas son generalmente más altos que el de los intercambios al interior de la misma, el desarrollo y la formalización de este concepto en las organizaciones económicas y en sus costos es lo que se denomina la teoría de los costos de transacción (Williamson, 1973, 1975, 1981) que explica el por qué existe una empresa.

En este mismo sentido, la organización económica se toma como una unidad de análisis, identificando los límites eficientes entre la organización y del mercado, yendo más allá de la mera función de producción, en la que se estudian los costos de transacción en los tres niveles: 1. Estructura de la empresa, 2. Nivel medio en la operación de la organización y sus límites eficientes y 3. La organización de los activos humanos; sin embargo, se pueden clasificar en tres categorías: 1. Costos de investigación e información, 2. Costos de negociación y de decisión

y 3. Costos de vigilancia y de ejecución (Dahlman, 1979). Además, permite realizar un análisis del valor transaccional en particular en las estrategias interorganizacionales e institucionales (Zajac & Olsen, 1993; Williamson, 1993).

A modo de resumen, la teoría de la internalización se origina en la teoría de costos de transacción, en la que se asumen que los mercados están inmersos en un ambiente de competencia perfecta, y por tanto, no se requiere de mecanismos de control puesto que se opera bajo parámetros de efectividad, es decir, de eficacia y eficiencia; en donde las operaciones entre organizaciones localizadas en el país de origen y aquellas en el país de destino, son una forma de realizar actividades determinadas por las estructuras organizacionales y sus sistema de decisiones y no por las fuerzas del mercado que agregan valor a través de fronteras entre éstos y en particular es más eficiente económicamente realizar las operaciones al interior de la empresa (Buckley & Mark, 1976; Rugman, 1980).

La teoría de la agencia como un subproducto de la teoría de los costos de transacción, explica uno de los modos de interacción más comunes y usados, es el establecido entre aquellos que tienen la propiedad de la empresa (accionista – el principal) y aquél que ostenta el control (el administrador – el agente). Esta relación estudiada por la teoría de la agencia (Berle & Gardiner, 1932) y que es derivada de la teoría de los costos de transacción, en la que la que gobernanza y los sistemas de control buscan garantizar la alineación entre el deseo e interés de los accionistas y el de los administradores, por medio de las normas y mecanismos institucionales (Contratos, acuerdos, etc.) regulando la relación principal-agente. No obstante es posible que se presente una distorsión en donde los administradores buscan lograr sus propios intereses en detrimento de los intereses de los accionistas, planteándose recompensas o estímulos para el agente (Ross, 1973) y los costos de estos estímulos son planteados (Jensen & Meckling; 1976) como: 1- Costos de control en los que incurre el principal para buscar el logro de los objetivos por parte del agente y evitar su comportamiento oportunista, 2- Costos de actuación bajo la gestión y control del agente producidos por las acciones realizadas para cumplir los deseos o requerimientos del principal (accionista) y 3- Costos de pérdidas derivadas del costo de aquellas acciones no deseadas por el principal y que son realizadas por el agente y no producen los resultados esperados.

Además, se deben de tener en cuenta otros grupos de interés que inciden en el desempeño de la organización, es decir, las partes interesadas (stakeholders) como proveedores, distribuidores mayoristas y minoristas, clientes directos (Jensen & Meckling, 1976; Hill & Jones, 1992), siendo éstas afectadas por los sistemas de decisión y de control que opte la organización. Asimismo, como producto de la teoría de la agencia se tiene la gobernabilidad

que como elemento clave busca la formalización de las relaciones contractuales entre el principal, el agente y la regulación (Alix et. al., 2011) y los instrumentos usados regularmente son las normas organizacionales e institucionales representados en contratos, códigos de conducta, reglamento de trabajo, etc. y que de igual manera, establecen los derechos y deberes del concejo de dirección, del agente y de los empleados, buscando mantener la independencia entre el principal y el agente, como también regular, reducir, evitar acciones y comportamientos oportunistas por parte del agente, empleados y otros, en contravía de lo esperado y deseado por el principal, es decir sus intereses.

En la teoría basada en los recursos RBV (Resources-Based View) y en el conocimiento KBV (Knowledge-Based View), la estrategia organizacional para la internacionalización se soporta en la organización misma y más específicamente en los recursos y capacidades que disponga (Barney, 1991), éstos son la base principal para el desarrollo con respecto a las ventajas competitivas. Se debe de tener en cuenta la teoría de la visión de la empresa basada en sus recursos y capacidades (RBV) (Coase, 1937; Selznick, 1957; Penrose, 1956, 1960; Williamson, 1975; Wernerfelt, 1984, 1995; Peteraf, 1993) pues ésta sugiere que la organización se relaciona entonces con el crecimiento de estas y la diversificación de sus recursos y más aún si estos recursos son de extremo valor estratégico (Mahoney & Pandian, 1992), únicos y difíciles de imitar (Barney, 1986, 1991; Barney et. al., 2001; Peteraf, 1993) y no sustituibles (Dierickx & Cool, 1989); de tal manera que contribuyan al desarrollo de ventajas competitivas de la empresa y de su propia sostenibilidad. Asimismo, los recursos necesarios para emprender la internacionalización pueden no ser un problema para las grandes firmas o empresas, pero sí para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), lo que afectaría la elección del modo de entrada, de exportación a producción para las grandes o meramente exportación para las medianas o pequeñas (Beamish, 1990; Calof & Beamish, 1995; Simon, 2002).

Por otra parte, los recursos intangibles como: la cultura de la firma, la experiencia y habilidades en el proceso de la internacionalización que pueden llevar a la firma pasar rápidamente de la exportación a otro modo de entrada quizás con inversión (Calof & Beamish, 1995) como también la actitud gerencial geocéntrica que impulse la estrategia de internacionalización (Calof & Beamish, 1994; Kobrin, 1994; Mair & Thurner, 2008). Además, la capacidad de una organización para explotar sus competencias y explorar oportunidades es denominada como “ambidiestreza organizacional” (Raisch & Birkinshaw, 2008; Gupta, et al., 2006) en donde la evolución y ampliación de sus recursos crea capacidades dinámicas incrementales fundamentadas en la mejora continua, renovación de las capacidades y capacidades dinámicas regenerativas que cambian en la medida que cambian los recursos

básicos (Teece et. al., 1992); desde otra perspectiva complementaria, se plantea una diferenciación entre recursos y capacidades, en particular que la capacidad trae mejora de la productividad especialmente si está fundamentada en los recursos que posee la firma u organización y sus capacidades dinámicas (Makadok, 2001); ambos sirven al propósito de desarrollar ventajas competitivas que se define como la capacidad de crear valor de tal manera que los competidores no lo realicen del mismo modo (Porter, 1985; Barney, 1986; Barney et al., 2001), los recursos son fuente de ventaja competitiva, su permanencia y estabilidad se constituyen en uno de los pilares de una ventaja competitiva sostenida. Dicho lo anterior, estos recursos deben servir para crear valor para los clientes, deben de ser inimitables lo que significa que no serán fácilmente replicables por otras firmas y no sustituibles, en otras palabras, que otras firmas no puedan emplear recursos alternativos o similares (Barney, 1991).

Como una extensión de la visión de la empresa basada en RBV y en KBV como un recurso estratégico invaluable (De Carolis, 2002), inimitable e insustituible (Grant, 1996), un recurso socialmente complejo y fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Grant, 1991) y que está inmerso en el recurso humano (Penrose, 1959) y como tal se considera difícil de imitar. Lo anterior permite una diferenciación sostenible (Wiklund & Shepherd, 2003) junto con la capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo y cultura (Hitt et. al., 2001). En conclusión, los recursos más importantes de una organización son los recursos intangibles (Stewart, 1997; Hoskisson et al., 1999).

2.2.2 La internacionalización desde la perspectiva del proceso

Las empresas en su experiencia internacional realizan procesos y sobre éstos van aprendiendo y adquiriendo experiencia, desarrollando nuevos conocimientos y nuevos procesos (Johanson & Vahlne, 1977), al igual que la evolución del producto a través de su propio ciclo de vida (Vernon, 1966). De igual manera, en esta perspectiva se considera que la internacionalización ocurre como un proceso motivado, entre otros, por su conocimiento y experiencia del mercado internacional, como también los recursos y capacidades internas de la empresa. Además es planeado y ejecutado por la empresa que compromete asignación de recursos con destino al mercado internacional de tal manera que la empresa que está en el mercado doméstico o nacional, realice los procesos necesarios y suficientes para así mismo llegar al mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Welch & Loustarinen, 1988; Beamish, 1990; Melin, 1992; Benito & Welch, 1997; Madsen & Servais, 1997; Ahokangas, 1998; Fletcher, 2001; Sharma & Blomstermo, 2003; Pla & León, 2004; Mair & Thurner, 2008; Scherer et al., 2009; Dimitratos et al., 2011) el cuál se fortalece gracias

a la globalización y la liberalización de los mercados, situación motivada por la eliminación o flexibilización de las barreras al comercio y acercamientos económicos, culturales, políticos y sociales (Waters, 2001), la cual se ha analizado desde diversas perspectivas.

Por otro lado, el modelo del ciclo de vida (Vernon, 1966, 1971) combina las teorías clásicas acerca del comercio internacional, el comportamiento, capacidades y recursos de la empresa. Es así como la internacionalización es conocida como un proceso que evoluciona en la medida que el producto cumple sus etapas del ciclo de vida, se basa en la innovación del producto, la economía de escala, la reducción de costos de producción y finalmente la gestión organizacional e institucional como respuesta al riesgo y a la incertidumbre presente en los mercados internacionales (Vernon & Herring, 1981). Asimismo, la evolución del producto en sus primeras fases como lo son la introducción y crecimiento, esta generalmente se da en el país de origen en donde se poseen las ventajas productivas y de innovación, iniciándose la exportación al mercado objetivo, mientras que la maduración y declinación se dan en el mercado de origen, en el mercado objetivo o en el mercado internacional que generalmente es aquel con la distancia psicológica más cercana. Resulta oportuno aclarar que la exportación desde el país de origen (casa matriz) es sustituida por la producción en el país anfitrión, manteniendo, ralentizando u abandonando así la producción en el país de origen. Lo mencionado anteriormente sirvió para explicar la inversión directa extranjera posterior a la WWII realizada por las empresas manufactureras americanas localizadas en Europa Occidental.

La internacionalización y el enfoque de la innovación, que parte de la actividad exportadora y es una muestra del compromiso que tiene la empresa con el mercado internacional, requiere de una capacidad robusta y también de recursos para lograr la innovación de productos (Rogers, 1976) o de servicios, los cuales presentan un alto grado de incertidumbre, el cual se espera mitigar con un proceso establecido de aprendizaje continuo o también tomar la exportación como una estrategia innovadora (Lee & Brasch, 1978). En este mismo sentido, existe un vínculo muy fuerte (positivo y significativo) entre la innovación y la capacidad para la internacionalización (Nelson & Winter, 1982; Cantwell, 1989; Nelson & Rosenberg, 1993; Kogut & Zander, 1993; Knight & Cavusgil, 2004; Pla-Barber & Alegre, 2007; Kafouros et al., 2008) en donde la intensidad y el grado de difusión de las innovaciones y del conocimiento tácito y explícito se deberá dar a través de redes internas y externas. No obstante, lo anterior depende de la estructura organizacional interna de la empresa (Hedlund, 1986; Gupta & Govindarajan, 1991, 2000) contando con dos elementos que se complementan e interactúan entre ellos, la mejora de la competitividad internacional basada en la capacidad de innovación

(Özçelik & Taymaz, 2004) y la internacionalización, soportados por la tecnología y el ciclo de vida del producto (Hufbauer, 1966; Vernon, 1966). A su vez, aplica para explicar el éxito de la innovación de producto y su impacto en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) para entrar en el mercado internacional por medio de la exportación del mismo (Cassiman & Golovko, 2011), inclusive desde las actividades mismas de la pre-exportación (Wiedersheim-Paul et al., 1978).

El modelo sobre el proceso de la internacionalización, cuyos expositores principales provienen de la Escuela de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) plantea que la empresa gana experiencia en el mercado doméstico antes de internacionalizarse teniendo en cuenta el comportamiento de la firma (Cyert & March, 1963), su proceso de crecimiento (Penrose, 1955, 1959) y de internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977; Lee & Brasch, 1978) planteando un proceso de cuatro etapas dinámicas que desarrolla la firma para introducirse en el mercado internacional. La primera: exportación no regular o esporádica; la segunda: exportación a través de representantes independientes; la tercera: creación y operación de subsidiaria de ventas en el país destino y la cuarta: creación y operación de subsidiaria de producción en el país destino.

En ese mismo sentido, la elección de nuevos países se realiza teniendo en cuenta la distancia psicológica, para lo cual se requiere: tener conocimiento del mercado, así como la disponibilidad, la decisión de comprometer y de asignar recursos (Johanson & Vahlne, 1977, 1990). Con referencia a lo anterior, algunas condiciones que influyen en las anteriores actividades son: la capacidad y los recursos de las empresas, la distancia psicológica, la estabilidad en el mercado destino y la experiencia de la empresa en la penetración o incursión de los mercados extranjeros y similares con el consabido riesgo que esto implica, el proceso de internacionalización de la empresa sigue el proceso evolutivo del producto y el desarrollo del ciclo de vida (Vernon, 1966, 1971).

El proceso descrito anteriormente ha sido revisado y actualizado teniendo en cuenta los cambios y la evolución de las prácticas del management, de la dirección empresarial y de la globalización, así como también los cambios en los entornos regulatorios, económicos, tecnológicos y teóricos; lo anterior ha llevado al desarrollo de redes globales que integran a los proveedores y a los clientes en donde dicha globalización y adelantos tecnológicos por poco que eliminan las barreras y distancias geográficas y psicológicas creandose redes personales, de negocios y otras. Sin embargo, aparece la incertidumbre con respecto a confiar en la gente de fuera. Es así como se debe de fomentar la confianza y la creación de conocimiento en las relaciones de un modelo de internacionalización de los negocios en red (Johanson & Vahlne,

2009). Todo lo anterior permite tener un conocimiento acerca de cuáles son las redes, cómo funcionan, quiénes la integran y conforman, para la realización un proceso de internacionalización tanto regional como global.

La internacionalización desde la perspectiva de redes (Johanson & Mattson, 1988, 2015) tiene impacto en el aprendizaje y el comportamiento de la internacionalización de las empresas (Sharma & Johanson, 1987) en el desarrollo de sus actividades y relaciones comerciales, informativas y/o sociales (Mitchell, 1969, 1973, 1974) con sus proveedores, proveedor de proveedores, clientes, clientes de clientes, empleados, competidores, instituciones públicas y/o privadas, entre otros. Es evidente entonces que lo anterior le permite de una manera directa o indirecta, premeditada o casual, ir construyendo y ampliando una red fundamentada en la comunicación (Rogers & Kincaid, 1981) siendo esta una red que se caracteriza por su tamaño y por su diversidad (Weimann, 1989).

En este propósito, el conocimiento común y la confianza mutua entre cada uno de los miembros de la red y su interrelación (Ford, 1979, 1980), llevan a la conservación de la independencia de cada uno de ellos y de las redes que se establecen, desarrollan y mantienen entre los diferentes socios comerciales (Håkansson, 1982) en donde la empresa puede encontrar oportunidades para poner a sus disposición las ventajas comparativas (Smith, 1937; Heckscher, 1949; Ohlin, 1967; Birkinshaw & Morrison, 1995; Bruton et al., 2010; Czinkota et al., 2011) y competitivas (Grant, 1991; Hitt et al., 2012; J. Contractor, 2013) que posee, con el propósito de insertarse en un mercado en particular y en un sistema industrial, en un país de destino y con una cierta distancia y valores culturales (Livingstone, 1989b).

No obstante, la internacionalización de una empresa puede ser más rápida y hasta más económica (sin necesidad de IDE), usando y explotando las redes empresariales y sociales establecidas para llegar a otros mercados (Johanson & Vahlne, 1992) debido a que las oportunidades de internacionalización llegan por medio de los miembros de la misma redes (Johanson & Mattsson, 2015) y no por los caminos clásicos para la internacionalización (Johanson & Vahlne, 2003), es decir en la medida que se intensifica la internacionalización de la empresa, de igual manera crecen las redes y sus participantes (Rialp & Rialp, 2001) permitiéndole a la empresa tener acceso a recursos y a otros mercados cuyo alcance dependerá del momento en que se encuentre la empresa, su grado de internacionalización y el grado de internacionalización de la red (rezagada, iniciadora o solitaria) a la que pertenece la empresa internacional en conjunto con otras empresas: ambas altamente internacionalizadas (Johanson & Mattson, 2015).

Las redes tienen dos características importantes, una es la confianza entre sus miembros y la otra, es la independencia de cada uno de ellos (Casson, 1995, 1997). Por su parte el desarrollo de la etapa de creación e introducción hasta la etapa de crecimiento es, para muchos productos, cada vez más acelerado, en especial en el campo de la tecnología y la electrónica de consumo donde la innovación tecnológica es tan rápida que las etapas descritas por Vernon (1971) las cuales se solapan (Canals, 1994; Pla-Barber & Escribá-Esteve, 2006).

La internacionalización desde la perspectiva de las Born Global (international new ventures), concepto desarrollado en la década de los años 70, considerado como la década de la internacionalización en una forma incremental, la cual inicia con la forma más básica como lo son las exportaciones en sus diferentes modalidades, fenómeno estudiado tanto en América (Bilkey & Tesar; 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1980, 1994; Cavusgil & Knight, 2015; Knight & Cavusgil, 1996) como en Europa (Johanson & Vahlne, 1977; 1990) en donde la internacionalización se realiza de una forma lenta y gradual, hasta llegar a un estado más avanzado como por ejemplo la realización de inversión directa extranjera. Sin embargo, en las últimas décadas especialmente de los años 80, algunas firmas empezaron su internacionalización desde su misma concepción como unas Global Star-ups (McDougall et al., 1994; Oviatt et al., 1995; Oviatt & McDougall, 1997).

El fenómeno anteriormente descrito se refiere a empresas internacionales de reciente creación que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los primeros años de su operación y que se conocen como Born Global (Welch & Luostarinen, 1988) en donde su foco es el mercado internacional mientras que el mercado doméstico sólo es un soporte para la realización de su operación internacional (Madsen & Servais, 1997; Madsen, 2013; De Caldas, 2008) las cuales no han seguido una ruta tradicional para la realización de su proceso de internacionalización apoyándose en su personal con amplia experiencia en negocios internacionales y su red internacional de trabajo (International Net Working) así como también en la cooperación empresarial (Menguzzato & Renau, 1991) como también en la mejora de la infraestructura para el transporte y en los desarrollos tecnológicos (Jolly et al., 1992) en especial en el ámbito de las telecomunicaciones.

Las realizadoras de dicho proceso son firmas que han nacido con vocación exportadora contando con una internacionalización acelerada y sobre las cuales los académicos han realizado numerosos estudios (Knight & Cavusgil, 1996, 2004; Knight, 1977; Madsen & Servais, 1997; McAuley, 1999; Fillis, 2000; McDougall, et al., 1994; McDougall & Oviatt, 1996, 2000; Oviatt et al., 1995; Oviatt & McDougall, 1997; Barber & Cobos, 2002; Freeman & Cavusgil, 2007).

Por último, este enfoque de las Born Global se ha desarrollado con fuerza en las pequeñas y medianas empresas (Moen & Servais, 2002; Rasmussen & Madsen, 2002; Rialp et al., 2010) más específicamente en los sectores tecnológicos y artesanales.

2.3 La decisión de internacionalizarse

¿Cómo se toma la decisión estratégica de internacionalizar la compañía? La decisión de internacionalizar una compañía es una decisión estratégica que implica acción y compromiso de recursos importantes llevándola al éxito o al fracaso (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Eisenhardt, 1989aa; Hambrick & Fredrickson, 2001). La anterior es una de las preguntas que esta investigación trata de responder ¿qué acción se debe realizar, hacia dónde?, es decir, ¿cuál será el país destino y cómo dirigir la compañía? (Mintzberg et al., 1976; Eisenhardt, 1989aa; Eisenhardt & Zbaracki, 1992) y en particular la decisión estratégica y la rapidez con que se realiza el proceso de internacionalización (Perlow et al., 2002). Con referencia a lo anterior varios autores han planteado modelos, procesos o pasos para decidirlo y efectuarlo con un enfoque práctico (Darling & Seristö, 2004) siguiendo estos pasos: 1. Analizar las oportunidades del mercado, 2. Evaluar el potencial de los productos, 3. Establecer el modo de entrada en el mercado, 4. Hacer un compromiso firme, 5. Asignar los recursos necesarios, 6. Determinar las cuestiones técnicas, 7. Desarrollar un plan de marketing estratégico y 8. Organizar equipo operacional. Sin embargo, otros autores plantean que esta decisión se toma con base en el análisis de numerosos factores (Carneiro & Dib, 2008), otros plantean aspectos o factores internos (March & Simon, 1958), externos o del entorno (Levitt, 1983; Fredrickson & Mitchell, 1984; Eisenhardt & Bourgeois, 1988) de la empresa.

Para el análisis y la selección de los mercados internacionales, se tienen en cuenta diversos factores como la distancia psicológica (Vernon, 1966, 1971), la distancia cultural (Livingstone, 1989a, b; Conti et al., 2016) la cultura nacional, sus valores y la influencia en el proceso de la toma de decisiones en la internacionalización de las empresas (Zucker, 1977; Livingstone, 1989b; Dimitratos et al., 2011). Asimismo, el riesgo económico, político (Pfeffer & Salancik, 1974), financiero (Erb et al., 1996; García-Canal & Guillén; 2008), legal (Aydin & Kacker, 1990) y el riesgo regulatorio (Young, 1987; García-Canal & Guillén; 2008; Spiller & Guash, 1998).

Con referencia al término "glocalización", éste indica que las fuerzas globales no anulan la localidad y que la homogeneización y la heterogenización de las preferencias y estilos de vida de los consumidores son dos características importantes en las tendencias del mercado global (Alden et al., 1999, 2006; Ritzer, 2003, 2007) viéndose impactadas por la globalización

de los mercados y su influencia en la internacionalización y en los tratados de libre comercio (Boyer & Drache, 2005; Daly, 1999; Grinspun & Kreklewich, 1994) a su vez la libre empresa y la internacionalización (Clegg et al., 1999). En ese mismo sentido, se debe tener en cuenta el tamaño mínimo eficiente de la empresa frente al tamaño total del mercado en el que una empresa está establecida y la diversidad institucional (Verdin et al., 2001; Jarillo, 2003; Verbeke et al., 2014). Asimismo, el régimen tributario y de impuesto tiene también su impacto en la decisión con respecto hacia dónde internacionalizar la empresa (Livingstone, 1989a; Frankel, 1993) como también los incentivos que presenta el país anfitrión para atraer la inversión extranjera, estimulando así la internacionalización de las empresas (Buckley & Ghauri, 1999; Cheng, 2014).

En efecto, el tamaño del mercado, su tipología y el ajuste producto-mercado son factores importantes a tener en cuenta (Morrison, 2008; Donckels et al., 2002), en especial si la empresa tiene los recursos y capacidades para poder satisfacerlo. Dicho lo anterior, el crecimiento económico influencia positivamente en el proceso de internacionalización de las empresas (Raposo et al., 2011; Acton, 2013) donde esta puede servir como un gran impulso para el crecimiento, pero esto no es suficiente, depende del desempeño y de cómo se han internacionalizado las empresas (Moon, 2016). En forma similar, la estabilidad en la tasa de cambio es un factor relacionado con la estabilidad financiera, aspecto muy importante para la internacionalización financiera (Keohane & Milner, 1996) y por supuesto la internacionalización de las empresas. Una de las características de la globalización y de la internacionalización de las empresas es la facilidad con que se mueven no sólo los bienes y los servicios, sino también el capital, sea de entrada o de salida. En particular, esta internacionalización del capital se inició a mediados del siglo XIX estimulándose más a raíz del tratado de “Bretton Woods”, lo que se reflejó en el incremento del flujo de capital posterior a los años cincuenta (Jones, 2001).

Desde el punto de vista de la dirección estratégica de las organizaciones y fundamentado en “La teoría de la Economía Organizacional”, aparece en la década de los años 70 “La Teoría de los Costos de Transacción” y “La Teoría de la Agencia”. De otro lado se desarrolla “La Teoría de la Economía de la Organización Industrial”, con sus dos vertientes: grupos estratégicos y dinámica competitiva (teoría de juegos, hipercompetencia y capacidades dinámicas). Ya en los años 80 tiene su génesis la visión de la empresa basada en los recursos (RBV), la cual cuenta con dos derivaciones: la visión de la empresa basada en el conocimiento (KBV) y el liderazgo estratégico.

Una vez entendido por la empresa el entorno del mercado extranjero (económico, legal y político) se establece su estrategia para definir sus productos/servicios y mercado objetivo en el cuál va a competir (Ahlstrom & Bruton, 2009). Es así como la dirección estratégica, siendo un elemento fundamental para la dirección de las empresas u organizaciones internacionales, contempla aspectos basados en recursos internos o de otra manera en fortalezas y debilidades de la empresa (Penrose, 1952, 1956; Stinchcombe, 2000; Hofer & Schendel, 1978) como aspectos externos a las organizaciones fundamentado en las ventajas competitivas, planteados como amenazas a eliminar o neutralizar, de igual manera, oportunidades a explotar (Caves & Porter, 1977; Porter, 1980, 1985) y sus motivaciones (Pla & León, 2004). En síntesis, la estrategia (Ahlstrom & Bruton; 2009) está fundamentada principalmente en tres aspectos: 1. Recursos y capacidades (Daft & Lengel, 1984; Knight & Cavusgil, 2004).

Los recursos físicos o tangibles (Williamson, 1981) tales como planta y equipos, materia prima, recursos únicos difíciles de imitar (Barney, 1991), recursos humanos (Becker, 1962; Gomez-Mejia, 1988) e intangibles como por ejemplo experiencia, relaciones, criterio, visión de futuro (Zucker, 1977; Krist, 2009), procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimiento, información (Daft & Lengel, 1984), capacidades organizacionales como son estructura, planeación formal e informal, control y coordinación (Tomer, 1998), la reputación de la firma, cultura organizacional (Barney, 1986), búsqueda de la eficiencia y la efectividad (Wernerfelt, 1984) ventajas competitivas sostenibles y estratégicas (Porter, 1985, 1997) como lo son las habilidades funcionales en las que se fundamenta la firma, habilidades para manejar situaciones sociales complejas (Barney, 1986) y competencia central (Prahalad & Hamel, 1997, 2006); 2. Procesos estratégicos: planeación, implementación, evaluación y control (Porter, 1980, 1985, 1997; Pearce et al., 1987) con el propósito de generar ventajas competitivas para la firma y 3. Estrategia a nivel corporativo y diversificación internacional (adquisiciones, fusiones y alianzas) (Solnik, 1974, 1995; Heston & Rouwenhorst, 1994).

Es así como la dirección estratégica es un elemento fundamental para la dirección de empresas (Burgelman, 2002), más aun si estas son internacionales insertadas en un mercado global, al que deben de responder con una estrategia internacional de crecimiento (Pla & Darder, 2004) o a una estrategia de diversificación (Solnik, 1974), con el propósito de reducir el riesgo ante la volatilidad de los mercados y en especial con la creciente tendencia a la liberalización financiera en los mercados de valores emergentes, en donde los inversionistas buscan invertir en activos no domésticos, llevándolos necesariamente al desarrollo de un portafolio internacional de diversificación y a la inversión en activos internacionales que, desde esta perspectiva obliga a revisar las políticas monetarias y fiscales, regímenes institucionales y

legales, ciclos económicos y la industria, como un elemento clave para la selección del país o mercado objetivo (Heston & Rouwenhorst, 1994).

Cabe agregar que en las primeras teorías acerca de la estrategia se plantea este proceso de concepción y de diseño informal (Selznick, 1948). Posteriormente después la estrategia trataba de dilucidar la incógnita, es decir, ¿la estrategia precede a la estructura o la estructura soporta a la estrategia? (Chandler, 1962). Como a su vez, esa relación simbiótica entre los recursos, los objetivos y por supuesto la estrategia, en los inicios de los años 60 se estudió la estrategia corporativa (Andrews, 1965; Ansoff, 1964).

A finales de la década de los años 60, prevalecía el direccionamiento organizacional dado por las políticas del negocio (Business Policy), en el que los directores formulaban e implementaban una estrategia corporativa (Learned et al., 1965). En consecuencia, a esto, un estudio avanzado desarrolló el concepto de estrategia que incluía los objetivos, diseño, la planificación, la implementación y la gestión (Ansoff, 1964, 1991) para así evidenciar el crecimiento de la organización, que migró posteriormente a las grandes corporaciones (Andrews, 1981); en suma, se desarrolla el concepto de estrategia cooperativa y competitiva por medio de coaliciones (Thompson, 1962, 2003). Lo anterior es complementado por el posicionamiento competitivo para lo que se debe desarrollar una estrategia competitiva y de posicionamiento (Schendel & Hatten, 1972; Porter, 1980), trayendo así el desarrollo de ventajas competitivas (Porter, 1985) cuyas consecuencias esperadas deben de ser, en síntesis, la diferenciación, el liderazgo en los costos u ambos (Porter, 1997).

Lo anterior sirvió como base para plantear el modelo aplicado a países industrializados, conocido como “El diamante de la competitividad”. De otro lado, se estudia si la estrategia es el resultado de acciones deliberadas (estrategia deliberada), aparece de repente (estrategia emergente) (Mintzberg, 1979; Mintzberg & Waters, 1985) o es una combinación de ambas, como toda acción para llevar a cabo intencionalmente la estrategia se debe de planificar y ejecutar (Mintzberg, 1994). Es indudable que lo anterior traiga consigo un cambio organizacional (Mintzberg & Lampel, 1999), en paralelo se fue desarrollando un “nuevo” propósito estratégico (Hamel, 2000; Hamel & Prahalad, 2005), el cuál se centró en las ventajas que la competencia central o core competence brinda a las empresas (Prahalad & Hamel, 1997, 2006), fundamentado o soportado en sus recursos, capacidades, métodos y herramientas (Hamel & Prahalad, 1994).

La estrategia corporativa define en dónde se va a competir y con qué clase de negocios. Así, su propósito es penetrar mercados, desarrollarlos o desarrollar productos, por medio de una estrategia de diversificación, ya sea horizontal o vertical, hacia adelante o hacia atrás; asimismo

que, esté relacionada con los productos actuales, donde la diversificación no está relacionada o conglomerada, es aquella en la que no existe ninguna relación con los productos actuales (Pla & Darder, 2004).

Seguidamente, la estrategia de negocio, basada en las ventajas competitivas de la firma, define cómo se va a competir, con ventajas en costos al ofrecer un producto o servicio de características similares al de la competencia, pero, a unos costos menores o con la diferenciación ofrecida por un servicio único o exclusivo (Pla & Darder, 2004). La internacionalización, a su vez, ofrece la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas (Caves & Porter; 1977; Porter, 1980, 1985; Chen, 2014; Warren, 2005; Wheeler, et al. 2003), facilitando la explotación de tres fuentes de ventajas competitivas (Ghoshal, 1987; Lovas & Ghoshal, 2000), las cuales generalmente no están disponible para las empresas domésticas o nacionales: 1. La eficiencia global, 2. La flexibilidad y 3. El proceso de aprendizaje internacional o global.

Ahora bien, la empresa multinacional puede mejorar su eficiencia, ya sea a través de sus ventajas de localización en lugares o países con menor costo de: recursos, de producción o de distribución, aprovechando también las economías de escala (Makadok, 1999) o la obtención de la más alta calidad de los bienes y servicios, explotando también las economías de alcance, al usar recursos y capacidades comunes (Ghoshal, 1987; Young et al., 1996). El proceso de la internacionalización puede requerir un grado más profundo de flexibilidad debido al hecho de que el entorno político, económico, jurídico regulatorio y cultural del mercado o país de destino, puede cambiar esta situación que se presenta con mayor frecuencia en las economías emergentes. De manera estratégica se debe gestionar el riesgo estableciendo: acuerdos fundamentados en las leyes del país anfitrión, un equilibrio entre la flexibilidad y operaciones o disponiendo de un portafolio de diversificación. Asimismo, el proceso de internacionalización también va acompañado de un proceso de aprendizaje e innovación estimulado por la adaptación del producto que deben hacer las firmas de acuerdo con las diferencias entre los entornos, las culturas, costumbres y comportamiento que caracterizan al país destino. De manera semejante, reducen costos en las operaciones y contribuyen a la economía de escala y el despliegue del aprendizaje y de la innovación a otras filiales o subsidiarias localizadas en otras regiones o países.

Estrategia de diversificación y crecimiento

La diversificación es una de las estrategias de la internacionalización para sobrevivir en la globalización mejorando el desempeño de la firma (Wiersema & Bowen, 2008), que puede ser aplicada para: desarrollar o penetrar nuevos mercados con los productos actuales o

diversificar con nuevos productos (Ansoff, 1957, 1976) más aún si el producto o los productos actuales están en declinación (Porter, 1980, 1985) y en consecuencia está ligada a la definición del modo de entrada. Cabe agregar que la diversificación internacional es una estrategia mediante la cual una empresa expande las ventas de sus productos, servicios actuales o nuevos, a otros países o regiones en diferentes lugares (Hitt et al., 1997; 2012).

La estrategia internacional

La estrategia internacional debe contemplar todos los niveles de una compañía (Pla & Darder, 2004), tales como: 1. La estrategia corporativa, 2. La estrategia de negocio basada en las ventajas competitivas de la firma y 3. Las estrategias funcionales con la puesta en práctica de la internacionalización. De otro lado, se define la internacionalización de la empresa como producto de una estrategia corporativa (Martínez & Jarillo, 1991; Pla & Darder, 2004) soportada a su vez como una estrategia de crecimiento o de diversificación (Luostarinen, 1979; Rialp et al., 2005); sin embargo, se plantea la construcción del paradigma OLI “extendido” en donde se puede identificar factores claves en cuanto a la estrategia global, la organización internacional y la influencia de las instituciones (Dunning 2000, 2006a, 2006b).

Las *born global* desarrollan e implementan su estrategia internacional en una forma más acelerada y focalizada (Cavusgil & Knight, 1997; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Roldán & Fernández, 2013) siendo para las exportaciones y la distribución minorista o *retail* (Dawson et al., 2006a, b).

De otro lado, se presenta una estrategia global para la internacionalización (Czinkota et al., 2011); mientras que con el mismo enfoque estratégico se plantean tres niveles estratégicos para explicar en qué ámbitos y cómo va a competir la empresa (Pla & Darder, 2004): 1. Estrategia corporativa de la cual se derivan: a. Estrategia corporativa de penetración de mercado, para ser aplicada en un mercado actual con posibilidad de crecimiento, b. Estrategia corporativa de desarrollo de mercados incursionando en nuevos mercados, esto incluye la internacionalización de la empresa, c. Estrategia corporativa de desarrollo de productos soportada por la innovación; y por último, 2. Estrategia competitiva o de negocio.

Motivos para la internacionalización

Las organizaciones tienen diferentes motivaciones para internacionalizar sus operaciones. Según Dunning (1988a, b) existen tres motivos básicos para la búsqueda de: 1. Mercado, con el propósito de sustituir las importaciones, 2. Búsqueda de recursos, orientado a satisfacer la oferta y 3. Búsqueda de eficiencia, con el propósito de reducir costos. DE otro lado, se le agregó un cuarto motivo basado en factores y en aspectos estratégicos (Dunning, 1993;

Dunning & Lundan, 2008). Existen otras motivaciones como las gerenciales, es decir, la actitud, la formación, la cultura, los contactos, las redes profesionales y el interés de un empleado. De igual manera, los motivos reactivos como las presiones competitivas en el mercado nacional o doméstico, un mercado interno limitado, pequeño y saturado, la caída en ventas, la sobreproducción, el exceso de capacidad instalada, los pedidos de los mercados extranjeros no solicitados, el hecho de extender las ventas de los productos estacionales o de temporada, la proximidad a los clientes internacionales y la distancia psicológica.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, estas motivaciones pueden ser pasivas, proactivas o reactivas. Los motivos pasivos pueden ser una orden de exportación no solicitada o un acuerdo contractual (contratos, alianzas, franquicias, etc.), producto de una oportunidad de negocio no planeada o del resultado de la actividad de otra empresa o de un exportador accidental como respuesta a una demanda del exterior y no a una actividad planeada de internacionalización (Czinkota, 1986; Czinkota et al., 2011) o motivos defensivos para proteger el mercado actual o seguir al cliente o a la competencia a otro mercado (Pla & León, 2004). Con referencia a lo anterior, los vacíos institucionales y la reglamentación excesiva del entorno institucional local o doméstico pueden impulsar las empresas a buscar el camino de la internacionalización (Stal & Cuervo-Cazurra, 2011) ocasionando la necesidad de evitar vacíos institucionales colocando inversiones en el exterior (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014). De otra manera, los motivos proactivos como por ejemplo un plan intencionado, una decisión y actitud gerencial proclive a la internacionalización de la firma (Beamish, 1990; Calof & Beamish, 1994, 1995; Davis et al., 1997; Hébert, 2002; Cahen et al., 2016) se originan para buscar incrementar la participación en el mercado internacional obteniendo ventajas para lograr utilidades o retorno sobre la inversión, explotar recursos estratégicos como un producto único o una ventaja tecnológica, explotar el conocimiento y la información exclusiva o privilegiada (Grant, 1996), como también la propiedad intelectual.

De otro lado, se basa principalmente en obtener beneficios tributarios, economías de escala o ventajas de la localización tales como: insumos, materia prima, mano de obra barata, confiable y asequible al mercado (Ahlstrom & Bruton, 2009; Czinkota et al., 2011) u otros para así de esta manera explotar nuevos mercados o también motivos estratégicos logrando la explotación de las ventajas competitivas de la empresa (Pla & León, 2004). Finalmente, otros motivos proactivos son la cercanía física a los clientes y la llegada por medio de las exportaciones (Baldauf et al., 2000).

Por otro lado, los motivos reactivos como, presiones competitivas, sobreproducción, exceso de capacidad instalada, mercado doméstico saturado, estancamiento o declinación de la demanda, del mercado doméstico y proximidad a los clientes y puertos, la distancia psicológica (combinación de la distancia física y mental o de actitud) (Czinkota et al., 2011). Un planteamiento similar sobre los principales motivos o razones para la internacionalización de las compañías son planteados (Hollensen, 2007, 2008; Albaum et al., 1994, 2008) como proactivos (lucro y crecimiento, competencia tecnológica, producto único, oportunidades de mercado, información de mercado, economías de escala y beneficios tributarios). NO obstante, existe otro enfoque sobre las motivaciones proactivas y reactivas, en el que las proactivas son producto del deseo de una compañía de ir al mercado internacional en el que cree que puede obtener más utilidades económicas o posicionamiento debido a sus ventajas competitivas o al producto o servicio en sí mismo debido a sus características únicas o a su innovación, como también a las oportunidades en el mercado, y las reactivas originadas por amenazas sobre su mercado doméstico (De Caldas, 2008; Czinkota et al., 2011), motivos proactivos tales como la búsqueda de utilidades, ventajas competitivas, oportunidades de mercado, economías de escala y beneficios tributarios y/o de impuestos. Asimismo, los motivos reactivos tales como la presión competitiva, la capacidad excesiva, la sobreproducción y la saturación o declinación del mercado doméstico.

Las siguientes motivaciones son clasificadas como internas: la actitud, el interés y la percepción de la gerencia o del TMT (Top Management Team), un evento interno específico motivado por un empleado, la sobreproducción, la reducción del mercado doméstico, la información nueva y la actividad de investigación y desarrollo. De manera semejante, las motivaciones externas como: Requerimientos del mercado exterior, solicitudes e información del extranjero, seguir a los competidores al exterior, agentes expertos extranjeros como agentes exportadores, asociaciones o cámaras de comercio, y bancos (Hambrick & Mason, 1984; Minina & Dimitrienko, 2011; Korsakienė & Tvaronaviciene, 2012; Mwititi et al., 2013). Sin embargo, otros autores explican las motivaciones como “push and pull” (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008) o proactivos y reactivos (Kubičková & Toullová, 2014), mientras que otros exponen como motivación, la actitud gerencial, conocimiento, el capital humano y experiencia internacional para el diseño y puesta en marcha de estrategias de diversificación internacional (Sambharya, 1996; Yli-Renko et al., 2001; Onkelinx et al., 2009). En particular se debe de aprovechar del capital social, de los contactos personales y vínculos sociales con el extranjero

para así obtener información sobre los mercados internacionales (Yli-Renko et al., 2001; Ellis, 2000; Kotabe et al., 2011) en particular para las born global (Hollensen, 2008).

También se plantean como drivers para la internacionalización (De Caldas, 2008) los siguientes factores de: mercado que obedecen a patrones de consumo global como producto de la internacionalización y mejora del nivel de vida, de costo del producto y su desarrollo en una economía de escala, competitivos cuyo objetivo es conservar la ventaja competitiva lograda tanto en el ámbito doméstico como en el internacional. Teniendo en cuenta que se tiene un mismo entorno para los negocios internacionales como un producto de liberalización de los mercados del comercio y del flujo de las inversiones el cual, tuvo un impulso muy importante al inicio de la década de los años 80 y actualmente mantiene su auge gracias a los avances en las comunicaciones y en la eficiencia en los medios de transporte. De otro lado, otro motivador para la internacionalización es la posibilidad de explorar y explotar los recursos (naturales y estratégicos) en el país de origen o en el país de destino (Cuervo-Cazurra, et al., 2015a, b), lo anterior cumple con el propósito de lograr mayor eficiencia, vender más, comprar mejor y aprovechar las ventajas específicas de la firma (FSAs Firm-Specific Advantages) (Birkinshaw et al., 1998) en conjunto con la localización específica de los activos (estratégicos y financieros).

Particularmente, para la internacionalización del sector *servicios*, una motivación clave es el deseo o necesidad de aprender. Teniendo en cuenta lo anterior, una capacidad importante es la de relacionarse con los socios (Van Tulder, 2015). No obstante, en el caso de relaciones inter-firmas, éstas resultan a raíz de la existencia de múltiples motivaciones dentro de la misma actividad. A su vez, las EMN están comprometidas en el extranjero con formas intermedias de gobernanza, las cuales que requieren una cooperación continua e interactiva con otros actores de la empresa, así, la investigación sobre la cooperación entre proveedores, competidores o clientes en los procesos de internacionalización y su relación con la gobernanza entre firmas que buscan reducir, entre otros, sus costos de transacción, han mostrado que no todas las operaciones han sido exitosas y tampoco han cumplido las motivaciones "intrínsecas" de algunos de los socios (Reuer & Zollo, 2005; Narula & Martínez-Noya, 2015; Ambos et al., 2010), en especial cuando algunas filiales o subsidiarias son extensiones dependientes y pasivas de la empresa matriz, caracterizada por una marcada tendencia centralizadora (Holm et al., 2000; Birkinshaw & Hood, 1998).

Los motivos son evolutivos y no son sólo de la empresa que se internacionaliza, también pueden ser de empresas que sean proveedores y distribuidores, como producto del

seguimiento de éstos a su empresa “cliente” en la integración de la cadena de valor (Giroud & Mirza, 2015) o del seguimiento a sus propios competidores. De manera semejante, como motivaciones se tiene también la explotación de los activos existentes y la exploración de nuevos activos (Cuervo-Cazurra et al., 2015a, b). Sin embargo, no existe un modelo que contemple todas las motivaciones que conllevan a la internacionalización, porque al ser la base para realizar este proceso, también lo es para desarrollar teoría entorno a los negocios internacionales (Benito, 2015). Es así como desde los motivos primarios dados por Dunning (1988a, b) hasta aquella clasificación y relación planteada por autores como Cuervo-Cazurra et al. (2015a, b), el enfoque holístico de las razones para la internacionalización de las empresas y las motivaciones que enfrentan los directivos se han agrupado en tres: motivos intrínsecos, extrínsecos y mixtos. A su vez, entre las consideraciones tácticas y estratégicas y su impacto en la coordinación e integración del proceso de internacionalización (Van Tulder, 2015). Otros autores intentan agrupar y adaptar los motivos ya explicados para soportar la IDE de las EMNEs y su integración de la cadena global de valor (Giroud & Mirza, 2015), al igual que las motivaciones de las EMNEs que dependen del lugar de la cadena en donde se encuentre la EMNE y su interdependencia con las empresas líderes provenientes de economías desarrolladas, en su deseo de agregar valor a lo largo de cadena global (Pananond, 2015).

Recursos y capacidades

En los años 80 tiene sus génesis la visión de la empresa basada en recursos (RBV), la cual tiene dos derivaciones: La visión de la empresa basada en el conocimiento (KBV) y el liderazgo estratégico; las capacidades y los recursos de la organización son los soportes principales para realizar un proceso de internacionalización con éxito, los recursos suelen dividirse en tangibles e intangibles (Coase, 1937; Selznick, 1957; Penrose, 1955, 1960, 1999; Williamson, 1975; Wernerfelt, 1984, 1995; Peteraf, 1993; Pfeffer & Salancik, 1974, 1978; DiMaggio & Powell; 1983; Barney, 1991; Hamel & Prahalad, 1994; Madhok, 1997, 2012). Teniendo en cuenta lo anterior y desde el punto de vista del conocimiento se plantean tres tipos de conocimiento: 1. Individual, 2. De equipo y 3. Histórico. Finalmente, e evidencian tres enfoques del conocimiento: 1. Del cliente, 2. De la industria y 3. De la metodología (Contractor, 1998, 2003).

Planeación de la internacionalización

La internacionalización como todo proceso, se debe de planear por parte de los directivos y gerentes de las organizaciones (Hollensen, 2007; Czinkota et al., 2011) y en especial de frente al mercado de destino, su tamaño y particularidades, puesto que éstos tienen

características sui géneris. No obstante, es difícil estandarizar la planeación e implementación, más aún si de esta depende también del modo de entrada seleccionado y el compromiso de recursos y el control de los mismos (Ireland et al. 2009; Kumar et al., 2009). Por último, para realizar una planeación efectiva de la internacionalización se deben de alinear alrededor de este propósito estratégico, las diferentes áreas de la organización (finanzas, mercadeo, producción, logística y abastecimiento, recursos humanos, entre otros) (Jobber & Shipley, 1998).

Implementación de la internacionalización

La implementación de la estrategia de internacionalización requiere de recursos, por ejemplo, los recursos económicos, del cual dependerán los demás, en particular los recursos humanos especializados, los cuales se caracterizan por su experiencia, conocimiento de procesos de internacionalización y las operaciones en entornos internacionales. En particular la asignación y compromiso de recursos dependerá del modo de entrada seleccionado, en donde a mayor compromiso de recursos asignados a la internacionalización, mayor rigurosidad se requiere en la implementación de la estrategia de internacionalización para cumplir con lo planeado (Hollensen, 2008; Ireland et al., 2009). Para finalizar, se debe llevar a cabo las acciones pertinentes con los pasos o etapas respectivas para lograr el objetivo (Wilson & Gilligan, 2012).

Control

El control y la centralización o descentralización de la operación internacional, tiene un impacto importante en del desempeño, en el uso eficiente de los recursos y capacidades (Robert & Wally, 2003; Hollensen, 2008; Ireland et al., 2009). Dado lo anterior se debe de tener en cuenta aspectos como la cultura y las costumbres del país o mercado de destino (Hollensen, 2008; Ireland et al., 2009).

2.4 Selección del mercado de destino

El análisis y selección del mercado destino, es una de las actividades claves en el proceso de internacionalización y para las futuras expansiones (Douglas & Craig 1992) en las que intervienen factores tales como los económicos, políticos, legales, culturales, técnicos y físicos (Root, 1982, 1998; Russow & Solocha, 1993). Con referencia a la clasificación anterior, este proceso determina a donde se va a internacionalizar y, por consiguiente, cómo se va a realizar (modo de entrada) dado que la empresa no tiene ni la capacidad ni los recursos para llegar a todas las economías o países, por tanto, se debe realizar un filtrado para definir aquellos países a donde se quiere llegar con mayores probabilidades de éxito. Para esto, existen varios modelos, algunos de los principales son: Cavusgil (1997) expuso uno de los primeros modelos, con siete

dimensiones y trece variables para la selección del país con mayor potencial para realizar la internacionalización: 1. Tamaño del mercado (población total, 2. Crecimiento del mercado (promedio anual del crecimiento de la industria), 3. Intensidad del mercado (paridad de poder adquisitivo estimado del Producto Interno Bruto (*PPP vs. GDP*), y el gasto del consumo privado per cápita, 4. Capacidad de consumo (tamaño de la clase media), 5. Infraestructura comercial (líneas telefónicas per cápita, densidad de carreteras, buses y camiones per cápita, relación de población por puntos de venta y hogares con televisión a color), 6. Libertad económica (índice de libertad económica para medir la política comercial y la fiscal, el gasto público como porcentaje de la producción económica, la política monetaria y bancaria, los flujos de capital y la inversión extranjera, los controles de precios y salarios, los derechos de la propiedad, el entorno regulatorio y la actividad del mercado negro) y 7. Receptividad del mercado (promedio de crecimiento anual de las importaciones (desde USA) durante los últimos cinco años y la importación per cápita).

Posteriormente, los cambios en la economía mundial, la apertura a la globalización de los mercados, el creciente número de tratados de libre comercio en operación, la accesibilidad y disponibilidad de recursos como materia prima, terrenos y proveedores, se agregaron y actualizaron las variables del modelo anterior, especialmente se tuvo en cuenta los mercados emergentes y las oportunidades que allí se dan (Cavusgil et al., 2014).

El modelo de seis etapas planteados por Ball & McCulloch (1993): 1. Filtrado inicial: proximidad geográfica, características físicas, topografía, clima, recursos naturales, inversión y comercio exterior, 2. Aspectos económicos y financieros: inflación, intercambios comerciales, disponibilidad para el crédito, hábitos de pago de los consumidores y cumplimiento de pagos de deuda internacional, capacidad de compra, mercado (tamaño, volumen de importaciones, intensidad, crecimiento y factores de mercado: relación demanda-producto), 3. Aspectos políticos y legales: barreras de entrada (restricción a las importaciones), barreras para repatriación de utilidades, estabilidad política e institucional, impuestos, seguridad industrial y laboral y control de precios, 4. Aspectos socio-culturales: distancia psicológica, idioma, nivel de educación, religión, actitudes y creencias, tradiciones, organización de la sociedad, transparencia y nivel de corrupción, 5. Fuerzas competitivas: número, tamaño y estado financiero de los competidores, distribución del mercado, estrategia de mercadeo, programas promocionales, calidad y origen (importado o producción local) del producto, política de precios, nivel de servicio posventa, canales de distribución y cubrimiento del mercado y 6. Selección final: visita de campo, misiones comerciales y ferias patrocinadas por el gobierno,

investigación local o regional, investigación de mercado focalizada, identificación de problemas culturales y técnicos.

Por su parte, Root (1998) plantea que la selección del mercado destino se puede analizar bajo tres dimensiones: física, psicológica y económica en donde cada vez más, se va a elegir los modos de ingreso que proporcionan un mayor control sobre las operaciones internacionales y para lograrlo la empresa deberá comprometer y asignar más recursos a los mercados extranjeros. Por lo tanto, deberá analizar, gestionar y asumir unos mayores riesgos con modelo de cuatro etapas: 1. Filtrado inicial (características generales del país destino: proximidad geográfica o distancia física, características físicas, topografía, clima, recursos naturales, inversión y comercio exterior, población, producto interno bruto, alianza comercial (exportaciones/importaciones), proximidad psicológica, distancia cultural, idioma, tradición y costumbres y factores genéricos de productos específicos), 2. Estimación del mercado potencial por tipo de producto (tamaño y potencial del mercado y cambios en la demanda vs. cambio en los ingresos), 3. Estimación del potencial de ventas por producto y por compañía (comparación de productos: ventajas relativas, compatibilidad, complejidad, competencia: fortalezas y capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores, estructura de mercado: barreras, estructura de canales de distribución, consumidores finales: poder adquisitivo, disposición y prácticas para comprar y 4. Identificación de segmentos (características y preferencias de personas y de organizaciones).

Según Johansson (2008), para la selección del país con mayor potencial para realizar la internacionalización, expone un modelo de evaluación de cuatro etapas: 1. Identificación de país: población, PNB, tasa de crecimiento, y los informes de los medios sobre los acontecimientos políticos y económicos, 2. Análisis preliminar: macroeconomía y desarrollo económico, estabilidad política, distancia física o geográfica, 3. Análisis profundo (mercado: variedad de productos, potencial de mercado y el tamaño real del mercado, tasa de crecimiento y segmentos de mercado específicos y competencia: fortalezas y debilidades de la competencia actual y potencial, barreras de entrada (aranceles y las cuotas), y 4. Selección final (factibilidad de logro de los objetivos de la empresa, pronóstico de ingresos, gastos y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles); la estandarización de productos, de preferencias y de estilos de vida, homogenización de preferencias y estilos de vida (Wheeler, et al., 2003), teniendo también un impacto en la selección del mercado.

2.5 La elección del modo de entrada

La elección del modo de entrada es una decisión estratégica y el éxito de la misma dependerá de una correcta elección (Wagner, 2008) al llevar productos a un país extranjero (Franklin, 1987). Cuando una empresa va a incursionar en un mercado extranjero, la elección del modo de entrada se decide por la estrategia de crecimiento, de expansión y de diversificación de la organización (Penrose, 1960; Solnik, 1974). A su vez, la llegada a los mercados internacionales se realiza básicamente con o sin participación de capital en donde la segunda tiene dos focos, al comercio por medio de las exportaciones (directas, indirectas u otras), la subcontratación o el counter trade y la transferencia por medio de acuerdos contractuales; la participación de capital con foco a la inversión por medio de Joint Ventures o control total. Sin embargo, esta elección depende del grado de control que se quiera ejercer, los recursos y las capacidades con que cuenta la organización y que quiera comprometer, además se debe tener en cuenta el riesgo que esté dispuesta a asumir (Hill et al., 1990; Pla & Darder, 2004). Es así como, la correcta elección del modo de entrada es uno de los factores que tiene mayor impacto en el éxito de las operaciones internacionales en diferentes países (Hill et al., 1990) planteándose un modelo jerárquico con diferentes modos de entrada por medio del cual las empresas pueden expandirse en los mercados extranjeros con o sin participación de capital, haciendo uso de los siguientes mecanismos: exportación, acuerdos contractuales o licencias, *Joint Venture* y control total o inversión directa (Pan & Tse, 2000; Wagner, 2008).

La comercialización y la venta directa o indirecta de bienes o servicios de producción nacional en otro país, es una forma tradicional para llegar a los mercados extranjeros (Chung & Enderwick, 2001), en la que no hay necesidad que la empresa invierta en activos productivos en un país extranjero, debido a que al exportador no se le exige que los productos se produzcan en el país anfitrión, es así como este es el modo de entrada de menor riesgo e inversión (Anderson & Gatignon 1986). La exportación directa ocurre en el momento en que el productor vende directamente al importador o al comprador en el país destino y la indirecta, se da cuando el productor-exportador le vende a otra firma localizada en el país destino y es esta la que se encarga de importar (Albaum & Duerr, 2008). Esta última cuenta con una fase posterior, la cual puede llegar a acuerdos contractuales, subcontratación de la distribución o **Piggy-back** que se utiliza generalmente en la comercialización de productos en mercados de difícil acceso sin contar con una estructura propia y con un mínimo de inversión, aprovechando una red de comercialización existente o también puede tomar la forma de un acuerdo de suministros o **Supply-agreement** (Roldán & Fernández, 2013) o licencias.

Otra modalidad en el comercio internacional en especial oportado por una financiación estructurada son los **Counter-trade o compensación** que consisten en el intercambio internacional de bienes o servicios (exportaciones) que son pagados no necesariamente con dinero sino con intercambios totales o parciales de otros bienes (activos o commodities) o servicios y tiene varias connotaciones (Verzariu, 1985; Hill, 2007, 2008) y tipologías que se describen a continuación: **1. Barter**, que consiste en el intercambio de bienes o servicios directamente, por otros bienes o servicios, sin el uso del dinero como medio de compra o de pago, cuando este intercambio se realiza entre gobiernos se denomina “swap”, **2. Switch trading**, ésta se da cuando una empresa vende a otra con la condición de hacer una compra en un país determinado o también se denomina **clearing** cuando entre dos países se generan cuentas de crédito o débito en una exportación y que son canceladas o compensadas con una futura importación, **3. Buyback**, ocurre cuando una empresa suministra bienes o servicios y en contraprestación debe de comprar un porcentaje de la producción o de los servicios, **4. Counter purchase o linkpurchase**, es un acuerdo de compra-venta libre, es decir, una empresa vende bienes y servicios a una empresa en otro mercado y ésta se compromete a hacer una compra futura de un producto o de un servicio de la misma compañía en ese país, **5. Offset**, es un acuerdo dado por un país que compra un producto de otro país, supeditado a la compra parcial o total de las materias primas y/o componentes por parte del comprador del producto terminado, **6. Compensation trade**, es un intercambio en el que el pago se realiza en especie (bienes y/o servicios) y la otra parte, en dinero, **7. Co-production** se da cuando en conjunto con una empresa local se realiza la producción y **8. Contract manufacture** ocurre en el momento de realizar un acuerdo comercial, en donde una empresa local es contratada para realizar la manufactura.

Otro modo de entrada, sin participación de capital, es aquél que tiene foco a la transferencia y que principalmente se ejecuta por medio de acuerdos contractuales, tales como: leasing, licencias y franquicias internacionales, alianzas y otras variantes como los Turnkey contract o BOT (Build Operate & Transfer) (Hill, 2007, 2008) el cual consiste en un contrato en el que se suministran bienes en operación o EPC (Engineering, Procurement & Construction) en la que el contratista EPC se hace responsable de todas las actividades de diseño, suministro, construcción, puesta en marcha y entrega del proyecto, algunas veces denominada EPCC (Engineering, Procurement, Construction & Commissioning) y el leasing internacional.

Los acuerdos contractuales o de licencia de uso se dan cuando el emisor de la licencia (licenciante) utiliza su posición de monopolio y de derecho tenedor de una patente, una marca

o un diseño que evita que otros se aprovechen de la idea, a su vez, permite que otro (el licenciataria) pague una comisión a cambio del uso de los derechos de la propiedad intangible y posiblemente, para obtener el soporte y la asistencia técnica. Es así como el licenciante y el licenciataria obtienen ventajas al requerir bajas inversiones iniciales y eliminar las barreras comerciales. Por otra parte, existe un gran potencial para la utilización de economías localizadas, en donde se facilita el acceso a los datos e información local, existiendo una capacidad más fácil para responder a las necesidades del cliente y sus deseos. Sin embargo, las principales desventajas consisten en que el licenciante no tiene el control sobre las operaciones, se enfrenta a dificultades con la transferencia del conocimiento tácito y existe una gran oportunidad de crear un competidor, en este caso, el licenciataria. En definitiva, este acuerdo contractual o licencia de uso es apropiada si existe un conocimiento muy codificado y un fuerte régimen de derechos de propiedad (Root, 1994; Albaum & Duerr, 2008).

De otro modo, la franquicia es un modo de entrada similar a la licencia de uso, mediante el pago de un canon, el franquiciado obtendrá el know-how del negocio a través de un acuerdo con el franquiciador, el know-how también incluye propiedades intangibles como los procedimientos, las formas de hacer, las patentes, las marcas comerciales y demás; la diferencia con los acuerdos contractuales o modo de licencia de uso es que el franquiciado debe obedecer ciertas reglas dadas por franquiciador (Bradley, 1987, 2005).

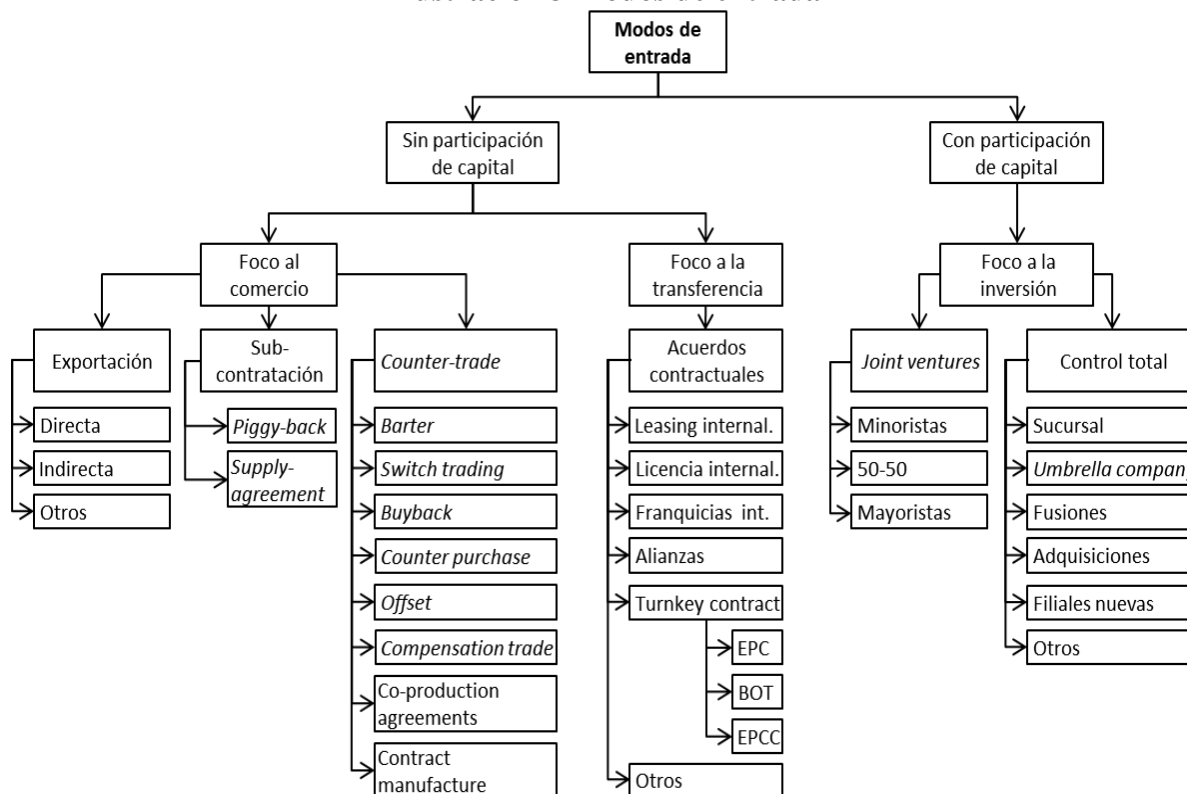
Con participación de capital y con foco a la inversión, en el que se requiere un mayor compromiso en la asignación de recursos (Vernon & Kapstein, 1991) evidenciándose dos vertientes: 1. Realizar un Joint Venture con una participación minoritaria o igualitaria (50-50) o mayoritaria; la cual requiere un mayor o menor grado de inversión (Li, 2008). La anterior presenta desventajas entre las que se tiene las potenciales barreras al comercio, como los aranceles y las cuotas, dándose después, los costos asociados a estas operaciones, tales como el costo del transporte, de la distribución y del marketing del producto o del servicio, afectando el tiempo de entrega y la disponibilidad del producto o del servicio al cliente. De acuerdo con lo anterior, esta forma o modo de entrada es apropiado cuando existe una barrera comercial baja, cuando la ubicación de la producción se realiza en el país de origen con su respectiva ventaja en los costos bajos de producción y la personalización del producto/servicio no es crucial (Pla & Darder, 2004) y 2. Realizar una inversión directa con control total por medio de la localización de una sucursal, una compañía tipo sombrilla (Umbrella Company), una fusión o una adquisición (Lebedev et al., 2015), el desarrollo de una filial nueva (Green Field) u otros (Chung & Enderwick, 2001; Bradley, 2005; DePamphilis, 2016).

A continuación, en la ilustración 3 se resume los diferentes modos de entrada, los cuales se realizan con y sin participación de capital y contando con tres focos: al comercio, a la transferencia y a la inversión.

2.6 El proceso de internacionalización

La internacionalización se considera como un proceso estratégico complejo y que acorde con los mercados extranjeros, ha sido estudiada por diferentes autores, quienes han propuesto diferentes modelos o etapas (Melin, 1992) y debido a esta razón, es difícil establecer un modelo que sea aplicable para todas las empresas, en esencia porque hay diversos factores que determinan e influyen en la elección del modelo a seguir para la internacionalización, tales como el ciclo de vida del producto o modelo del ciclo de vida de Vernon (1966), el modelo de proceso de internacionalización de Uppsala o proceso de internacionalización secuencial, por fases; a su vez, los nuevos enfoques tales como la teoría de redes o el acelerado InVS (International New Ventures), y las Born Globals. Es así como, la internacionalización reemplazó el dominio imperialista a partir de 1920, posterior a la primera guerra mundial se intensificó la actividad de la internacionalización como producto del crecimiento de la actividad económica e industrial, los movimientos del capital, la demanda de materia prima, alimentos, la reconstrucción de la infraestructura (Marinova & Marinov, 2012). La internacionalización tuvo su principal impulso a partir de la segunda guerra mundial y más aún en forma acelerada a partir de la década de los años setenta, con la aparición del fenómeno de la globalización especialmente por parte de compañías americanas y europeas, proceso que ha tenido aceleradores tales como los desarrollos tecnológicos, su facilidad de acceso y la disminución de los costos. En particular, las tecnologías de la información facilitan la conexión entre las empresas y los mercados, así también la desregularización de las barreras al comercio internacional, los tratados de libre comercio y el acceso a los recursos financieros son los catalizadores que han influenciado en la internacionalización, lo anterior como consecuencia de las políticas públicas y gubernamentales y el reordenamiento o reorientación política, económica y geográfica, tanto de países desarrollados como emergentes, en manufactura como en servicios (Acs et al., 2001; Gjellerup, 2000).

Ilustración 3 Modos de entrada



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Verzariu, 1985; Hill et al., 1990; Pan & Tse, 2000; Pla & Darder, 2004; Hill, 2007; Luna & Guzmán, 2013.

Alrededor del proceso de internacionalización hay diversas teorías o modelos desarrollados (Pla & Darder, 2004) como el proceso secuencial, el modelo de ciclo de vida del producto, el enfoque de red, el proceso acelerado y otros referentes como el enfoque industrial, la teoría de la internalización, la teoría acompañante de costos de transacción (Ruzzier et al., 2006), el paradigma ecléctico y la teoría de la ventaja monopolística, fundamentada en una superioridad única de la empresa (McDougall et al., 1994) o en sus recursos internos o externos, dependiendo de la orientación de la firma o de las redes establecidas (Ahokangas, 1998).

Referente a la puesta en marcha del proceso en sí mismo, las estrategias funcionales se centran en hacer de cada una de las áreas funcionales de la firma lo mejor comparado con la competencia. De igual manera, lo dicho anteriormente se pone en práctica una vez se ha establecido el lugar en donde se va a competir (selección del mercado) y cómo se va a hacerlo (estrategia de negocio y modo de entrada) (Pla & Darder, 2004).

2.7 La consolidación de la internacionalización empresarial

Una vez la empresa ha realizado el proceso de internacionalización y ha superado aquellos aspectos relacionados con lo económico, legislativo, regulatorio, institucional, entre otros, le queda por allanar el camino que le permitirá fortalecer las relaciones interculturales

con el propósito de afianzar su presencia, mejorar y garantizar su desempeño (Pla & Darder, 2004) por medio del resultado de la administración y la estrategia acorde con el sector competido en que se encuentre inmerso (Scherer et al., 2009), por lo que deberá ser un proceso que se adelante con prontitud teniendo en cuenta las variables organizativas que impactan la estructura organizativa (matriz-filial, multidivisional, división internacional, división global por producto o por área, matricial o mixta, virtual o federal) (Pla & Darder, 2004). De otro lado, se deben de establecer los mecanismos de control y de coordinación; también la estrategia corporativa (multidoméstica, global o transnacional) y la estrategia de marketing, el liderazgo visionario, el enfoque cultural, el proceso administrativo, su control y coordinación institucional (Pla & Darder, 2004; Cavusgil et al., 2004) logrando la consolidación como una respuesta a los procesos institucionales, su consecuente isomorfismo y la adaptación a la dinámica competitiva del país anfitrión (Scherer et al., 2009).

Se esperaría que la realización de un proceso de internacionalización y de expansión internacional, traería como consecuencia una mejora en el desempeño de la organización (Vernon, 1971), reflejada en etapas tempranas del estudio de este tópico se creyó que existía una relación lineal entre el grado de internacionalización y el desempeño (Buckley et al., 1978; Riahi-Belkaoui, 1998). Sin embargo, recientes estudios empíricos han demostrado la aparición de un efecto inicialmente negativo en el rendimiento, previo a la llegada de los resultados positivos, tomando el desempeño como un comportamiento en forma de “U” invertida (Ruigrok & Wagner, 2003) y en otras ocasiones toma la forma de “J” invertida (Contractor et al., 2003). Lo anterior, sugiere que la expansión internacional no siempre se traduce en mejora del desempeño y por el contrario puede ser perjudicial para el mismo o tener diferentes comportamientos, oscilando entre positivos y negativos en lo que se refiere al desempeño económico, como por ejemplo la respuesta institucional al riesgo que implica entrar al mercado internacional (Vernon & Herring, 1981). De acuerdo con el desempeño, si éste es positivo, el proceso de internacionalización se consolida y, si es negativo, lo más posible es que se realice un proceso de desinternacionalización u abandono, aunque también existe la posibilidad de continuar con la operación internacional si ésta se considera estratégica y no solo fundamentada en el desempeño económico.

2.8 La desinternacionalización de la empresa (abandono)

Las empresas en su devenir y más en particular, en su estrategia de crecimiento y de diversificación, algunas veces toman la decisión de desinternacionalizarse. No obstante, es aquí donde se presenta un vacío ya que este proceso ha sido poco estudiado, limitado, más bien

ignorado y poco explorado (Chen & Wu, 1996; Benito & Welch, 1997; Wheeler et al. 2003) debido a que quizás se relaciona la desinternacionalización con el fracaso en las operaciones internacionales o también a que no se cuenta con la información relacionada con esté puesto que, se realiza con sigilo y las empresas participantes abandonan la operación internacional sin dejar información relevante que permita su estudio (Bower, 1970; Hamilton & Chow, 1993; Caves et al., 1984; Caves, 1996; Chen & Wu, 1996; Burt et al., 2002). En síntesis; la decisión de la desinternacionalización está ligada al desempeño de la empresa en el contexto operacional (Benito & Welch, 1997).

Una vez que la firma ha realizado el proceso de internacionalización (Welch & Luostarinen, 1988), la posibilidad de desinternacionalizarse o abandonar hace su aparición al determinar que no es viable su continuidad. Del mismo modo, la desinternacionalización ha sido definida como “un proceso voluntario en el que una empresa disminuye la intensidad en sus operaciones internacionales” (Calof & Beamish, 1995). Lo anterior, se da como una respuesta a una especie de ralentización o declinación organizacional, y es un proceso que sirve para revisar y mejorar el desempeño global de la misma (Mellahi, 2003) también, se define como un acto voluntario o forzado para disminuir el compromiso en las actividades transfronterizas (Gaughan, 2010, 2012). Con base en lo anterior, este acto tiene mayor probabilidad de ocurrencia en la medida en que el compromiso de recursos sea menor (Benito & Welch, 1997). Sin embargo, esta definición se queda corta, pues no contempla aspectos tales como el entorno y las condiciones del país anfitrión lo que involucra numerosas variables (Boddewyn, 1983; Ghertman, 1988; Hadjikhani & Johanson, 1996, 2000). Por su parte, otros autores plantean que la desinternacionalización es “un proceso inverso a la internacionalización, no contemplado por aquellos explicativos de la internacionalización, tales como el modelo de Uppsala y otros” (Drogendijk, 2001; Turcan, 2003). A su vez, se define la desinternacionalización como el “producto del proceso de selección de proyectos en competencia al interior de las empresas que tienen comprometidos recursos en diferentes mercados” (Dass, 2000), siendo un mercado más rentable que otro o más estratégico o con mejor proyección.

Para los propósitos de este estudio, la desinternacionalización es equivalente a la disminución de la actividad internacional ya sea total, parcial, funcional (manufactura, distribución, comercialización, entre otros) o también a la reducción de los activos localizados en mercados internacionales o como una desinversión internacional (Duhaime & Grant, 1984). Así mismo, puede ser una reestructuración sobre los mismos (Bergh & Lawless, 1998).

El proceso de desinternacionalización

Después del auge que tuvo la internacionalización de las empresas y los cambios en los mercados internacionales, llegaron las crisis económicas globales y regionales, dándole paso a la desinternacionalización considerándose como un proceso que ahora toma relevancia y que poco a poco se ha incrementado a partir del fin de la década de los años ochenta y a principios de los noventa, con la desinversión de las empresas del Reino Unido en sus internacionalizadas europeas (Padmanabhan, 1993; Slade, 1998). De manera semejante, ha ocurrido con las desinversiones o desinternacionalización de las empresas norteamericanas (Hausman et al., 1993) debido a la crisis económica y por tanto es objeto de estudio, de sus causas y motivos, como también del modo en que se realiza. En términos generales, hay una fuerte similitud entre las tendencias de las desinversiones realizadas en los Estados Unidos, Europa y Asia (Gaughan, 2010, 2012). En Estados Unidos, se dio la desinversión a finales de los años 90 y principios de la década del 2000 y luego en el 2005; en Europa la mayor desinversión tuvo lugar en forma similar a la presentada en los Estados Unidos. En síntesis, la desaceleración de la economía global ha tenido mayor impacto en las economías desarrolladas y un menor impacto en las economías emergentes, en los que algunos de estos últimos siguieron una senda de recuperación económica y de cambios estructurales posterior a la crisis (Berthélémy & Chauvin, 2000).

Desinternacionalización: causas y motivos

De otro lado, como ya se había mencionado anteriormente, son pocos los estudios que analizan las causas y los motivos por el que se realiza un proceso de des-internacionalización (Benito & Welch, 1997; Burt et al., 2002; Reiljan, 2004, 2005). Para el propósito de esta investigación se usará principalmente el trabajo realizado por Kaplan & Weisbach (1992) y la compilación desarrollada por Reiljan (2004, 2005) los cuales explican los motivos que conllevan a la des-internacionalización y los divide en cuatro grupos (tabla 2): 1. Falta de experiencia internacional, 2. Cambios en la estrategia, 3. Desempeño pobre e incremento de gastos y 4. Otras razones. Por último, las causas o motivos para la desinternacionalización pueden ser originadas por la misma organización de manera voluntaria o involuntaria inducida por el entorno (Gaughan, 2010, 2012).

Modos de desinternacionalización

El abandono o desinternacionalización puede ser total o parcial (Turcan, 2003, 2006, 2011; DePamphilis, 2016). Si la empresa lo decide en forma total, se ha evidenciado que tiene mayor probabilidad de ocurrencia en las primeras fases o etapas de la internacionalización y que generalmente se basa en exportaciones (Pauwels & Matthyssens, 1999; Reiljan, 2005). No

obstante, su probabilidad disminuye en la medida que el compromiso con el mercado extranjero se incrementa. En contraste, la desinternacionalización parcial suele ocurrir en las fases iniciales o en las tardías (Benito & Welch, 1997), en particular su ocurrencia puede ser dada por la reducción de la actividad total de éste, lo cual se manifiesta con la retirada de las exportaciones o con una retirada táctica o estratégica (Pauwels & Matthyssens, 1999).

Existen otros tópicos y factores que han tenido poco estudio y que explicarían por qué una empresa abandona un mercado internacional (tabla 2) y dirige su estrategia hacia otros mercados internacionales en busca de nuevas y diferentes oportunidades (Turner & Gardiner, 2007). Este proceso de desinternacionalización o de desinversión puede tomar diferentes formas (Turcan, 2003, 2006, 2011; Gaughan, 2010, 2012; DePamphilis, 2016): 1. Total debido a un fracaso que implica retiro total y la organización se enfoca al mercado doméstico; 2. Parcial con foco a: a. Cambio en el modo de entrada por medio de: i. Combinación de modos de entrada, ii. Desinversión parcial: ECO (Equity Carve-Out o Parcial IPO), Selling-off (Voluntario o involuntario), Spin-off (Voluntario o involuntario), Split-Ups, Split-Off, Asset-Swapping, Exchange offer y otros; iii. Retiro de la franquicia: con el consecuente regreso a las exportaciones y iv. Eliminación de las exportaciones: implica el regreso a las operaciones enfocadas al mercado doméstico o de origen; b. Optimización del mercado y c. Reducción de las operaciones con: a. Foco en versión temprana del producto, b. Cambio en el modelo de negocio, c. Terminación con vínculo extranjero y d. Recogimiento de las operaciones.

Tabla 2 Motivos para la desinternacionalización

GRUPO	MOTIVOS PARA LA DES-INTERNACIONALIZACIÓN
1. Falta de experiencia internacional	Insuficiente análisis previo a la internacionalización.
	Expansión hacia el mercado internacional rápido y/o muy temprano.
	Falta de conocimiento.
	Inadecuada interpretación de las señales del mercado y/o de las necesidades o expectativas de los consumidores.
	Disminución en el valor de las experiencias anteriores y del conocimiento, debido a los rápidos cambios en el mercado de destino.
	No hay una previa internacionalización hacia adentro.
	Insuficiente atención a los mercados extranjeros (centrado en exportación esporádica).
2. Cambios en la estrategia	Venta para financiar adquisición o apalancamiento para reestructuración.
	Evitar posición dominante o monopolista.
	Para defenderse de una adquisición.
	Foco corporativo o en los principales mercados.
	Centrada en las actividades centrales.
	Cambio de la estrategia del propietario (estrategia extranjera).
	Nuevos gerentes con diferentes perspectivas estratégicas.
	Aumento de la demanda en el país de origen.
	Escasez de recursos y de personal calificado.
	Limitaciones de la capacidad de fabricación.
	Crecimiento inadecuado y/o deterioro de condiciones económicas en el mercado de destino.
	Maduración del producto en el mercado objetivo.
Cambio de modo de operación.	
3. Desempeño pobre e incremento de gastos	Incremento de los costos de producción.
	Incremento de los costos de transporte y de aranceles.
	Incremento de la competencia (desde el país de origen, de destino o desde un tercer país).
	Desempeño pobre, proceso complejo.
	Localización equivocada de recursos y/o sinergias negativas.
4. Otras razones	Necesidad de efectivo.
	Buen precio.
	Ruptura brusca.
	Des-internacionalización de las industrias relacionadas.
	Perturbaciones externas (incluyendo las intervenciones del gobierno).
	Existencia de propietario extranjero.

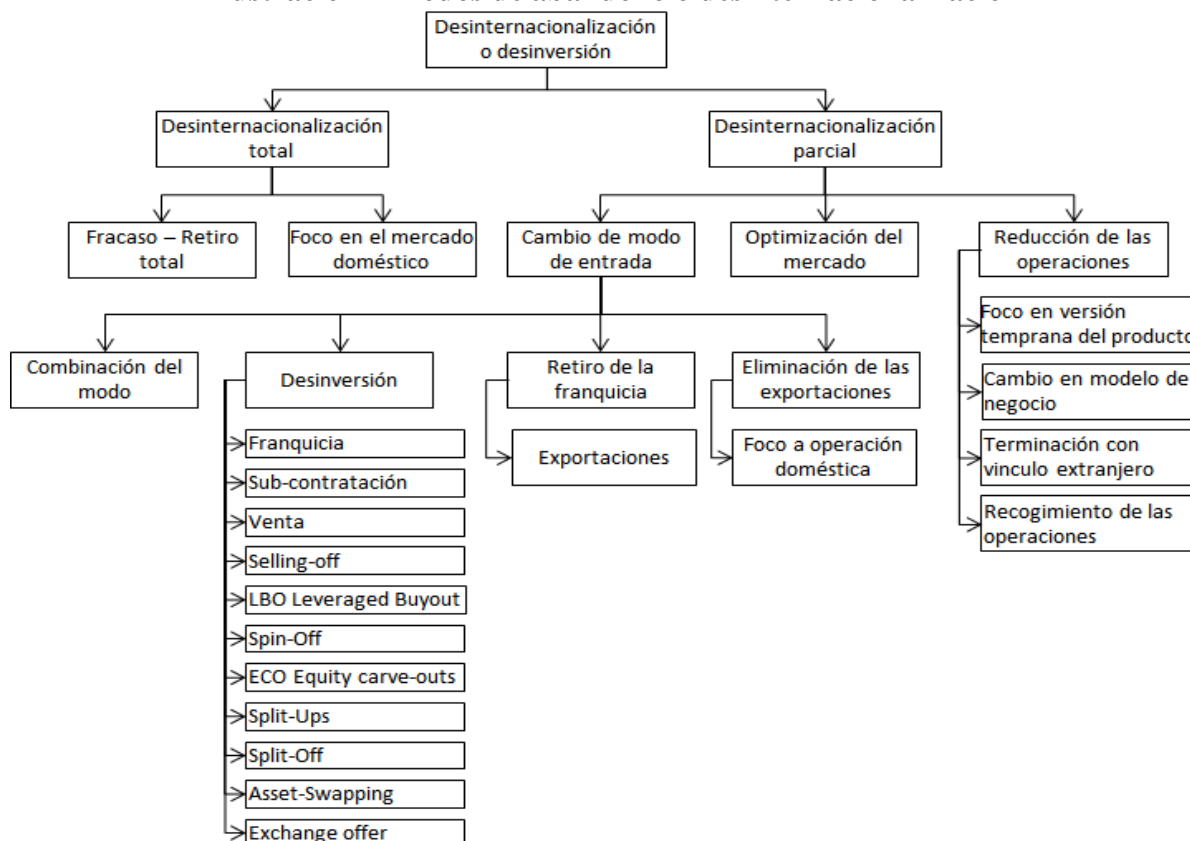
Fuente: elaboración propia. Adaptado de Kaplan & Weisbach, 1992; Hanson & Song, 2003; Reiljan, 2004, 2005.

En la ilustración 4, se resumen los diferentes modos de desinternacionalización explicados anteriormente, los cuales se dividen en dos grandes ramas: desinternacionalización total o parcial. En síntesis, la desinternacionalización total se da básicamente debido a una operación internacional fracasada y/o a un enfoque en la operación doméstica implicando el abandono de la operación internacional. En contraste, la desinternacionalización parcial se da cuando se requiere realizar un cambio en el modo de entrada, buscando optimizar el mercado o reducir las operaciones internacionales.

2.9 La realimentación (feedback)

Una vez realizada la consolidación o el abandono se debe hacer la realimentación de acuerdo con el desempeño de la organización y normalmente su responsabilidad está a cargo de los gerentes (Lin, 2014). Debe tenerse en cuenta el cierre del ciclo administrativo del proceso de internacionalización (Welch & Welch, 1996) el cual hace parte importante del aprendizaje organizacional en empresas multinacionales y el conocimiento obtenido, tanto desde el punto de vista secuencial (decisión de internacionalización, selección de mercado destino, definición del modo de entrada, consolidación y/o abandono y realimentación) como desde la perspectiva del emprendimiento internacional y cómo se adquiere este conocimiento y se integra a la acción y a la realimentación (Casillas et al., 2009). De igual manera, la realimentación acerca de un desempeño negativo puede conllevar al abandono o la desinternacionalización (Benito & Welch, 1997).

Ilustración 4 Modos de abandono o desinternacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de Turcan, 2003, 2006; Gaughan, 2010, 2012; DePamphilis, 2016.

En este capítulo, se han revisado las principales teorías sobre la internacionalización, desde la perspectiva económica, de procesos y de redes, sin dejar de lado la perspectiva de las born global. A su vez, otras teorías implicadas como la institucional, el costo de transacción e internalización, de la agencia, el paradigma ecléctico de Dunning (OLI), la teoría de visión de

la empresa basada en sus recursos y capacidades RBV y la visión de la empresa basada en el conocimiento KBV. Las teorías mencionadas anteriormente han tenido una amplia atención y dedicación por parte de los investigadores, construyendo así, un cuerpo robusto del conocimiento, enfocado a explicar cómo las empresas deben internacionalizarse. Se obtuvo también que elementos como la decisión de internacionalizarse, el proceso mismo, el abandono, su consolidación y/o desinternacionalización, han sido poco estudiados en el desarrollo empresarial colombiano.

Del mismo modo, se revisó la teoría acerca de la estrategia y la dirección estratégica entorno a la internacionalización, como también sus motivaciones, el proceso de decisión, la elección del modo de entrada, el proceso de la internacionalización y su consolidación y, por supuesto la desinternacionalización, sus definiciones, proceso y modos.

En el capítulo siguiente se profundizará más en detalle en aspectos relacionados con la internacionalización en países o economías emergentes y los aspectos diferenciadores de la teoría aplicada y desarrollada para las economías desarrollada.

**CAPÍTULO 3 LITERATURA DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN EN MERCADOS
EMERGENTES**

CAPÍTULO 3 LITERATURA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN MERCADOS EMERGENTES

3.1 Introducción

A pesar que existen varios debates acerca del estudio de la internacionalización de las empresas provenientes de mercados o economías emergentes, algunos autores plantean que como es algo nuevo, requiere nuevas teorías puesto que las anteriores están direccionadas hacia el análisis de empresas multinacionales de economías avanzadas, las cuales no son adecuadas para explicar el comportamiento de multinacionales de economías emergentes (García-Canal & Guillen, 2009). De otro lado, hay quienes dicen que como son multinacionales al fin y al cabo su comportamiento sí se puede explicar por medio de teorías existentes (Dunning et al., 2008). No obstante, otros explican que el desarrollo del camino de la inversión puede ser definido como una evolución de la inversión directa extranjera neta de un país en donde a medida que se desarrolla, pasa de ser captadores netos de inversiones a fuentes de inversión, de esta manera, el crecimiento de la inversión directa extranjera saliente va de la mano con el nivel de desarrollo y crecimiento de un país (Dunning & McQueen, 1981; Dunning & Narula, 1996; Stal & Cuervo-Cazurra, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, el creciente interés en las economías emergentes descubre algunas de las diferencias estructurales entre las economías desarrolladas y en desarrollo, a su vez, la internacionalización fomenta la adquisición de capacidades y activos de los que carecen las organizaciones. Es así como, lo anterior es evidenciado por la agresiva internacionalización de las empresas chinas e indias, donde también la internacionalización podría interpretarse como una estrategia para escapar de mercados internos impredecibles. La mayoría de los estudios de las EMNEs se centran en un pequeño número de mercados emergentes, especialmente China e India; desconociendo lo que ocurre con la internacionalización de las EMNEs latinoamericanas. Los autores argumentan que las economías emergentes sufren en general una especie de debilidad institucional y que estas se manifiestan de manera diferente. Muchas economías, por ejemplo, las procedentes de Brasil y México, experimentaron un crecimiento acelerado durante la industrialización por sustitución de importaciones, sin embargo, el fracaso de los gobiernos para aumentar los ingresos fiscales trajo como consecuencia que el crecimiento se financiara a través de la deuda externa, que se volvió difícil de mantener después de que Estados Unidos aumentó el interés. En este orden de ideas, el principal modo de entrada empleado por las empresas provenientes de los mercados emergentes son las exportaciones, fusiones, alianzas y adquisiciones (Moraes, 2013), el modo

secundario usado es la creación de empresas o *greenfield*. En efecto, las economías emergentes han creado sus propias ventajas en relación con sus socios comerciales foráneos, se explica entonces el surgimiento de los emergentes basado en los recursos (RBV) y en la propiedad, la localización e internalización (OLI) complementado con el aprendizaje, el apalancamiento y las relaciones (LLL) (Mathews, 2006; Marinov & Marinova; 2012). En este capítulo, se revisan algunas de las principales publicaciones sobre la internacionalización en países o mercados emergentes (EMM) y en particular, sobre la internacionalización de las empresas Latinoamericanas y colombianas.

Dada la revisión literaria realizada en los anteriores párrafos, se presentan diferencias entre las economías desarrolladas y aquellas emergentes, las cuales se plantean en resumen en la tabla siguiente (tabla 3).

Tabla 3 Contraste entre economías desarrolladas y emergentes

Aspecto	Economías desarrolladas	Economías emergentes
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Muy alta	Media / Alta
Educación	Alta y profesional	Baja / Media y técnica
Investigación y desarrollo	Alta	Baja
Salud	Alta esperanza de vida	Media esperanza de vida
Marco institucional	Estable y maduro	Inestable y en construcción
Desarrollo económico	Alto y estable	Bajo, en transición y en crecimiento
Sistema financiero	Estable y robusto	En proceso de fortalecimiento
Producto Interno Bruto	Alto PIB	Bajo / Medio PIB
Industrialización	Tecnificada y madura	Manual o semi-automatizada
Internacionalización	Avanzada	En desarrollo
Infraestructura	Desarrollada y confiable	En construcción e inestable
Mercado	Doméstico e internacional	Principalmente doméstico
Apoyo al comercio	Desarrolladas y eficientes	En desarrollo y deficientes
Renta per cápita	Alta	Baja / Media
Capacidad adquisitiva	Alta	Baja / Media
Bienestar de la población	Alto	Bajo / medio
LPI (Índice de Percepción Logístico)	Alto	Bajo / Medio
Demográfico	Estable o decreciente	En crecimiento
Capacidad de ahorro	Alta / Media	Baja / Media
Injerencia del gobierno	Media / Baja	Alta / Media

Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de crear un marco de referencia que contemple tanto la teoría clásica de la internacionalización generalmente realizada por y para las economías desarrolladas, como también la pertinencia para aquellas que no lo son. A continuación, se realiza la revisión acerca de la literatura sobre la internacionalización de las economías emergentes, de las cuales han

recibido mayor atención las EMNEs provenientes de la China y de la India, y en menor proporción, las de América Latina (Conti et al., 2016). Como puede observarse, la literatura que ha recibido una especial atención en los últimos años es en particular para aquellas empresas pequeñas y medianas provenientes de economías emergentes (Marinov & Marinova, 2012). Además, en este apartado se revisan los principales artículos sobre la internacionalización de las empresas de los mercados emergentes y algunas de las teorías pertinentes que permitan entender dicho proceso. Para lograr lo mencionado anteriormente, es importante realizar la revisión literaria antes citada y para ello se han seleccionado los principales artículos publicados en las siguientes revistas, tales como *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *International Business Review*, *Management International Review*, *Journal of International Management*, *Global Strategy Journal*, *Journal of International Marketing*, *International Marketing Review* e *International Journal of Business Studies*; con prioridad a aquella literatura sobre los países en los mercados emergentes.

La revisión de la literatura se completó con ciertas especificaciones y en particular los tópicos buscados relacionados con la internacionalización y con aquellas publicaciones que contemplan las siguientes palabras claves: *Emerging Market International*, *Emerging Economy Internationalization*, *Emerging Marketing Internationalization*, *Latin America Internationalization*, *Colombia Internationalization*, *Multilatinas* y *Mercados emergentes*. Sin embargo, se hallaron otras publicaciones consideradas importantes para el desarrollo del marco conceptual y la conexión lógica del proceso holístico de la internacionalización, se tuvieron en cuenta para esta investigación, tales como: *Academy of Strategic Management Journal*; *Administer* - Universidad EAFIT; *American Journal of Political Science*; *Asia Pac J Manag*; *Developing ideas is the thought leadership unit of Llorente & Cuenca*; *Economics, Management, and Financial Markets*; *GCG Georgetown University – Universia*; *GCG Georgetown University – Universia*; *International Journal of Emerging Markets*; *International Journal of Strategic Property Management*; *Journal of Global Business and Technology*; *Latin American Business Review*; *Latin American Business Review*; *Latin American Business Review*; *Revista Abante*; *The International Executive* y *The international executive*.

En resumen, con los criterios anteriores, en total se logró identificar setenta y siete artículos y publicaciones que cumplieran con los requisitos planteados; a su vez, se relacionan las principales categorías y elementos encontrados.

3.2 La decisión de internacionalizarse

Dirección estratégica y modos de entrada en economías emergentes

Los principales impedimentos para realizar estudios e investigaciones empíricas rigurosas en países emergentes acerca de las estrategias corporativas y los modos de entrada que se desarrollan en los países emergentes (Hoskisson et al., 2000) son básicamente: 1. El limitado desarrollo teórico para identificar como las firmas en diferentes economías emergentes pueden sobreponerse a impedimentos externos e internos al desarrollo y diseño de una estrategia de mercado adecuada. 2. Información limitada, muestreo y recolección de datos insuficiente o débiles, 3. Medición del desempeño, 4. El tiempo y 5. Heterogeneidad de mercados emergentes. De acuerdo con las consideraciones anteriores, afiliarse a un grupo empresarial en conjunto con una estrategia de internacionalización, puede conllevar a un resultado positivo en lo que se refiere al performance económico (Carney et al., 2011), en donde: 1. La afiliación a grupos empresariales tiene efecto en el performance económico. 2. Las empresas afiliadas tienen un mejor performance económico cuando la infraestructura financiera de las empresas es débil, 3. Las empresas obtienen un beneficio positivo cuando existe un marco legal fuerte, 4. Las afiliaciones a grupos tienen efectos positivos cuando las instituciones laborales son débiles y 5. Las estrategias de internacionalización son muy importantes para el desempeño.

De otra manera, la internacionalización de los negocios se entiende como un proceso estratégico en el que se proponen tres campos de investigación: el estudio de los procesos de adquisiciones internacionales, el estudio de los procesos dinámicos de las compañías multinacionales y el estudio de los procesos de internacionalización en los contextos externos (Melin, 1992) y para esto se cuenta con un análisis detallado en: 1. Los modelos de fases o secuencial de la internacionalización, 2. Los estudios sobre el vínculo entre las estrategias y la estructura de las compañías multinacionales y 3. Los estudios de procesos administrativos en las compañías multinacionales y los modelos organizacionales de las mismas.

Es así como, los primeros participantes en un proceso de internacionalización obtienen ventajas sustanciales por ser los primeros, debido a la naturaleza transitoria de las ventajas de oportunidad del mercado y el potencial para poder influir en el proceso. Para obtener estas ventajas estratégicas y económicas, las empresas siguen una estrategia que tenga en cuenta los mercados y sus estructuras, los socios y las redes que se crean, además se requiere incrementar la teoría predominante con idiosincrasias contextuales que caracterizan a industrias específicas, sus redes y la influencia en las estructuras de mercado (Sarkar et al., 1999). De otro lado, para

bienes industriales o de consumo en industrias maduras, se halló que existe una relación negativa entre la entrada de una nueva empresa a la industria y su Market Share. En síntesis, la entrada en primer lugar a un mercado (estrategia del pionero) puede garantizar unas ventajas en las cuales el Market Share de la empresa pionera se incrementará; sin embargo, esta situación puede ser temporal puesto que, el comportamiento del Market Share, no necesariamente se mantendrá de esa manera por el resto del tiempo y es aquí en donde el papel de las siguientes empresas que entran en el mercado empieza a volverse importante, pues puede que su estrategia de mercadeo sea tal, que presione a la empresa pionera a que abandone el mercado (Gómez-Villanueva & Ramírez-Solís, 2013).

Las decisiones estratégicas y administrativas relacionadas con las inversiones internacionales de la firma, influyen las opciones y el desempeño de la firma ante condiciones de incertidumbre, lo que le otorga a la firma flexibilidad para responder a los cambios inesperados en su entorno (Lee & Makhija, 2009). Para definir las estrategias de internacionalización predominan, de un lado, factores estructurales que varían de una industria a otra, así como también el nivel de globalización esperado, analizando cuatro aspectos fundamentalmente: 1. La estandarización de demandas de mercado, 2. La evidencia de acciones competitivas dentro de las industrias, 3. Economías de escala y 4. Diferencias de ventajas comparativas entre países. De otro lado, de las relaciones entre la industria, la estrategia de negocio y el desempeño empresarial se concluye que: 1. La estrategia de negocio es sensible a todas las presiones estructurales tenidas en cuenta en el estudio, 2. Las acciones competitivas tienen un rol importante y 3. Las industrias analizadas en el estudio tienen un nivel de globalización por debajo del esperado (Birkinshaw & Morrison, 1995). No obstante, existen estrategias planteadas por otras empresas (algunas brasileras) que buscan obtener innovación, conocimiento y sinergias llevando su proceso de internacionalización a economías más avanzadas (Arbix & Caseiro, 2011). A su vez, las oportunidades para una mayor fertilización cruzada entre las teorías de la organización y la gestión estratégica de la multinacional se han perdido en mayor medida por las diferencias entre el desarrollo de la teoría y la comprensión fenomenológica, siendo estas raramente abarcadas (Doz & Prahalad, 1991); mientras que la teoría de Rugman & Verbeke (2004) se centra en la importancia de la triada económica en un sistema económico mundial y provee una nueva luz en las investigaciones relacionadas con la estrategia y estructura de las grandes multinacionales regionales (Oh & Li, 2015).

Motivos para la internacionalización

Las motivaciones para llevar a cabo la internacionalización de una empresa están condicionadas por el propósito y la orientación de la misma (Benito, 2015) y han sido objeto de estudios, en tanto teóricos como empíricos. Estos y su dinámica deben ser revisados al analizar las corporaciones multinacionales provenientes de mercados emergentes (EMNCs), dada su posición débil frente a las grandes multinacionales de las cuales son frecuentemente proveedoras dado su bajo costo de operación y en algunos casos su bajo nivel de integración en la cadena de valor (Pananond, 2015) y estas motivaciones dependen del contexto y varían entre industrias y países estableciéndose que las motivaciones para llevar a cabo IED en otros países se deben a la búsqueda de: mercados, eficiencia, exportaciones, conocimiento y de recursos; de otro lado, la tecnología no reduce la necesidad de localizarse en el exterior para acceder al conocimiento y se cuestiona el efecto de la distancia en la internacionalización (Nachum & Zaheer, 2005). En suma, las motivaciones para la internacionalización, de acuerdo con las empresas brasileiras han sido la búsqueda de: innovación, conocimiento, sinergias y obtención de activos tecnológicos presentes en las economías desarrolladas (Arbix & Caseiro, 2011).

Motivos proactivos

Debido a que las organizaciones de las economías emergentes carecen de activos claves, como por ejemplo el conocimiento implícito, productos y marcas reconocidas internacionalmente, es decir, para que estas puedan insertarse en el mercado internacional deben apoyarse en recursos provenientes de sus propias economías y en los que fundamentan sus ventajas competitivas, entre ellos: 1. De las organizaciones: el modo de pensar de sus dirigentes, la orientación a largo plazo, pensamiento y perspectivas globales, la humildad y la necesidad de ponerse al día aprendiendo de aliados y clientes extranjeros, la tolerancia a la ambigüedad, la frugalidad, el énfasis en las relaciones, el control familiar y el capital privado; 2. Del país de origen: aspectos culturales, el talento técnico, mano de obra barata y un lenguaje común a los países vecinos (J. Contractor, 2013).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, los estudios de Rugman (2005) se centran en una orientación gerencial basada en las ventajas específicas de las firmas (FSAs Firm-Specific Advantages) que tiene una compañía y hace hincapié en la importancia del desarrollo de estas, es decir, de subsidiarias dentro de las MNE. A su vez, enfatiza en la prevalencia de las estrategias regionales y no globales, para crear y capturar valor, centrándose en la expansión de grandes EMNEs y en los factores que promueven subsidiarias de dominio absoluto. Además, afirma que se debe crear una red de actividades foráneas, en donde el jefe

corporativo tenga un control centralizado y regulados de las actividades tanto internas como externas de la red, en específico si se trata de la propiedad del conocimiento (Narula & Verbeke, 2015). Dicho lo anterior, Rugman contribuyó no sólo con el desarrollo y explicación de la “la razón de ser” de la empresa multinacional, sino que también se ha ampliado para explicar la elección entre diferentes modos de organización para la explotación transfronteriza de activos complementarios basado en el concepto de las ventajas específicas de la firma (FSAs), la visión basada en recursos (RBV) y el concepto de los costos de transacción (TCE) la expansión de las empresas multinacionales y su elección de modo de entrada en el mercado actual (Chi, 2015).

El efecto de la deuda sobre la diversificación (exploración o búsqueda de mercados) depende de la naturaleza de ésta. La teoría de la agencia predice que un mayor nivel de deuda tiene como efecto un mejor desempeño en las firmas que diversifican, sin embargo las consecuencias negativas de la deuda son más fuertes para las firmas que tienen niveles intensivos de I+D, estos efectos también son más negativos cuando hay una expansión de mercado por medio de la deuda y la firma está adaptándose al mercado, que cuando la firma se encuentra adaptada al mercado y se endeuda para mejorar la eficacia de sus operaciones. En síntesis, los aspectos negativos de la deuda son mayores para incrementos en la diversificación que para decrecimientos en ésta (O'Brien et al., 2014). No obstante, una firma con un negocio principal caracterizado por incremento en sus operaciones durante la apertura de mercado, tiene mayores probabilidades de tener un mayor grado de alcance en la diversificación internacional; y sus niveles de diversificación del producto, afectan la habilidad de una firma para incrementar su diversificación internacional (Wiersema & Bowen, 2008); mientras que la estrategia de diversificación está significativamente relacionada con el rendimiento de las empresas multinacionales al igual que el grado de internacionalización (Geringer et al., 1989).

Por otro lado, existe una necesidad de diferenciar los tipos de empresas familiares y las que mejor *performance* tienen, son aquellas pequeñas con altas concentraciones de la propiedad y las de peor *performance* son las grandes y con una concentración muy baja de la propiedad, aquellas grandes y muy concentradas, y pequeñas y poco concentradas, mostraron que no se tiene efecto alguno en el *performance* (Miller et al., 2013), mientras que la diferencia del *performance* entre una estrategia pura de diferenciación o una estrategia de costos y la mezcla entre estos, incrementa con el nivel de orientación al mercado; debido a lo anterior, las empresas de países en desarrollo, gracias al alto nivel de incertidumbre, están en la necesidad de adquirir habilidades de las dos estrategias: diferenciación y costos (Shinkle et al., 2013).

Los factores que llevan a las empresas a realizar IDE y que está influenciadas por la exposición a la competencia extranjera, la estructura de gobierno y las capacidades financieras en particular las de economías emergentes, a participar en la competencia internacional para igualarse con las empresas líderes o empresas competidoras debe ser la adquisición de activos estratégicos en el extranjero; (Cui et al., 2014).

Las organizaciones son creadoras de valor, no sólo por ser un vehículo eficiente para la explotación de las ventajas específicas de la firma en el exterior, sino también porque al permitirles tener el capital, puede que, en algunos casos, ésta sea una forma superior para conseguir los activos necesarios en el momento de hacer negocios en el mercado objetivo. Por lo tanto, puede resultar en mayores retornos para los poseedores de los activos, es decir, las multinacionales y son la forma más eficiente para explotar y adquirir activos en el exterior (Hennart, 2015).

De esta manera, las multilatinas poseen ventajas competitivas tales como: calidad en la administración, acceso al mercado de capitales y a herramientas para la fundación de la misma empresa, liderazgo en el mercado local, capacidad para realizar procesos de internacionalización (IED, IJVs, asociaciones, etc.) y buena gobernanza corporativa, significa entonces que la calidad es un factor diferenciador de las multilatinas que se han expandido internacionalmente, además tienen una ventaja cuando operan en condiciones culturales similares (Casilda, 2015); otro factor que se resalta en la literatura como ventaja competitiva para la internacionalización, es la flexibilidad en conjunto con una estrategia de creación de valor, complementada con una capacidad de gerencia global, es decir, si las empresas quieren tener buena acogida en el entorno internacional deben desarrollar habilidades gerenciales que vayan más allá de las tradicionales (Ramsey et al., 2010).

En efecto, algunas hipótesis que explican el porqué del bajo nivel de internacionalización de las empresas Brasileñas, tales como: mercado doméstico de gran tamaño y protegido, la teoría del camino de desarrollo de la inversión, factores macroeconómicos y culturales, bajos niveles de exportación lo que no permitió una ruta incremental para la internacionalización (Uppsala), barreras geográficas y características propias de las empresas (ventajas específicas y de propiedad) y por último un mercado latinoamericano no liberalizado (da Rocha & da Silva, 2009).

Reformas pro-mercado

El efecto de los vaivenes políticos va más allá de la implementación de reformas de mercado, puede verse también en otras reformas con un amplio efecto en el ámbito público y en el consiguiente riesgo que esto implica en el momento de seleccionar el mercado al que se pretende a entrar (Murillo & Martínez-Gallardo, 2007).

Exploración y búsqueda de recursos

Un ejemplo de esta situación son las empresas chinas y japonesas, las cuales tienen la necesidad de acceder a recursos naturales, lo que implica una exploración, monitoreo y búsqueda de estos generalmente en los mercados emergentes (Yang et al., 2009).

Recursos y capacidades

Es importante desarrollar y poseer las capacidades en el país de origen, en la compañía matriz y a nivel de las filiales locales para el momento de tomar decisiones secuenciales de inversión extranjera. En efecto, los resultados muestran que, haciendo inversiones extranjeras secuenciales, las firmas responden a la adquisición de capacidades que sirven como plataformas para un futuro mejoramiento de las operaciones o el desarrollo de nuevas firmas (Song, 2002).

La internacionalización de las multinacionales procedentes de los mercados emergentes en los mercados desarrollados y en los mercados emergentes mismos, ocurre al usar ambidextramente y simultáneamente la exploración de nuevas capacidades, así como también la explotación de las capacidades desarrolladas en su mercado de origen (mercado doméstico), centrándose en cinco variables de proceso clave: modo de operación, estructura organizacional, competencia de recursos y capacidades, la incidencia en la estructura organizativa y el uso de diferentes modos de entrada. Lo anterior, está enmarcado y regulado por el entorno institucional en el que América Latina regula y juega un papel importante en muchos sectores, de modo que las alianzas políticas son una forma importante de influir en el proceso de regulación siendo una vía eficiente de transferencia de capacidades existentes por medio de una estructura organizativa más estricta.

Por otro lado, las empresas que buscan ponerse al día con sus capacidades en los países desarrollados tienden a fomentar una estructura organizativa más abierta y creativa que permite ejercer control sobre el conocimiento producido. Es así como se desafía la idea predominante que plantea que la mayoría de EMNEs deciden internacionalizarse a otros países emergentes o menos desarrollados ya que las tensiones entre la exploración y la explotación de sus capacidades relacionadas con la competencia de recursos se reducen considerablemente al

combinar diferentes modos de entrada y estructuras organizativas aisladas, mediante el análisis del proceso de adquisición de nuevos conocimientos y la interacción con el conocimiento actual para el desarrollo de la innovación.

Por las consideraciones anteriores, se concluye que la gerencia puede equilibrar las presiones y hacer frente de manera más eficiente a los procesos de exploración y explotación simultáneamente, aislando la estructura organizacional en combinación con diferentes modos de entrada, a pesar que existe una aparente asociación entre el país de acogida y los procesos de exploración y explotación mencionados, esto se debe al hecho de que las empresas fueron adquiridas en países desarrollados con el propósito de superar las brechas tecnológicas (Bandeira-de-Mello et al., 2016).

Desde la perspectiva gerencial, una de las barreras para la internacionalización es la capacidad organizacional interna, esto fundamentado en la visión basada en los recursos de la empresa (RBV) (Cahen et al., 2016).

Recursos tangibles – Plantas y equipos

Una buena administración de la infraestructura incluye un buen mantenimiento de esta, así no hace falta invertir en nueva infraestructura para tener una mayor capacidad, si no hacer pequeños cambios o tener un mantenimiento y mejoras constantes, el reto más importante dentro de la administración efectiva de la infraestructura es la interacción y comunicación constante con los stakeholders, incluyendo por supuesto, la cadena de abastecimiento, pues tener una buena relación con éstos, permitirá una reacción mucho más rápida para responder a los cambios en la demanda, con el fin de garantizar el retorno de la inversión a los dueños y partes interesadas y consecuentemente lograr la sostenibilidad de la empresa (Too, 2011).

Recursos intangibles - Recursos humanos

Los patrones a largo plazo de la competitividad de los países a través de estudios de los ciclos de liderazgo en la competencia internacional bajo la óptica de la teoría de capacidades, se explican por las diferencias en las capacidades organizacionales, tecnológicas, de aprendizaje, conocimiento e individuales. Estas diferencias de competitividad entre países persisten por largos periodos de tiempo. Por otro lado, un país se especializa en aquellas industrias en las que relativamente se desempeña bien, pero la asignación de las inversiones está determinada por la demanda doméstica e internacional; mientras que la variación de la productividad entre las firmas de una misma industria puede explicarse, en parte, por los efectos del país de origen de la firma y la permeabilidad a través de sus fronteras (Kogut, 1991).

En general las ENF tienen mejor desempeño que las EF, tienen una relación positiva al interactuar con burócratas y líderes de comunidades, pero negativas al interactuar con políticos. No obstante, las EF se ven más beneficiadas que las ENF en sus relaciones con burócratas. Se concluye que los recursos y capacidades que se obtienen de por medio de los vínculos creados por las redes y las relaciones son mejor administradas cuando se conoce más de cada firma, en general, se puede decir que ambas, tanto las empresas familiares como las no familiares, se benefician de las redes de relaciones con burócratas y líderes de comunidades (Acquaah, 2012). De otro lado, se realizó un estudio sobre la relación y la dualidad del CEO, siendo éste o no el presidente de la junta directiva y el nivel de internacionalización de la firma, se encontró que las relaciones entre la internacionalización y los mecanismos de gobernanza son alteradas por los roles moderadores que juegan las empresas controladas y administradas por la familia (FCFM), y las empresas controladas por la familia, pero no administradas por ella (FCNFM). Se demuestra que las FCFM moderan negativamente las relaciones entre la internacionalización y los mecanismos de gobernanza, mientras que las FCNFM no juegan este papel. Se concluye, que las firmas FCFM debilitan las relaciones internacionalización-gobernanza. En contraste, se encontró que las firmas FCNFM no alteran o debilitan las relaciones internacionalización-gobernanza (Singla et al., 2014).

Las capacidades y características administrativas, organizacionales y prácticas de recursos humanos en las empresas tienen impacto o efecto en el desempeño de sus exportaciones. Se encontraron resultados empíricos que apoyan la hipótesis en donde la estrategia de administración de los recursos humanos tiene un efecto significativo en el desempeño de las exportaciones de las firmas y los resultados son consistentes con la visión de que son las barreras reales internas a la firma, y no externas, las que impiden que una firma se involucre en actividades de exportación. Este estudio sugiere que las limitaciones de los recursos humanos son subestimadas por las firmas estadounidenses, en sus intentos de exportación y también sugiere que generar incentivos de política pública, para estimular las exportaciones, no será suficiente a menos que estén acompañados por medidas apropiadas de la administración de los recursos humanos, a nivel individual de las firmas (Gomez-Mejia, 1988).

Los gerentes que regresan con experiencia en liderazgo internacional inciden en el incremento de la probabilidad para que las firmas empiecen procesos de IDE, en otras palabras, las firmas pueden acelerar el proceso de aprendizaje organizacional al contar con gerentes que tengan experiencia de liderazgo internacional. Sin embargo, la manera como las empresas

absorben este conocimiento depende del tipo de propiedad de la firma; estos diferentes tipos de propiedad pueden apoyar, restringir, complementar o sustituir la contribución al conocimiento que puede aportar los gerentes que regresan, en cualquier contexto de mercado emergente (Cui et al., 2015). Además, se encontró que existe una relación positiva entre el horizonte de la carrera del CEO y la probabilidad que tiene la firma de involucrarse en adquisiciones internacionales. Los resultados resaltaron la naturaleza paradójica entre los incentivos de largo plazo para CEOs y aquellos empleados para un corto plazo. En síntesis, los altos valores de participación de capital del CEO y los altos valores de "in-the-money options" del CEO, incentivan a los CEO con un largo horizonte de carrera a involucrarse en adquisiciones internacionales (Matta & Beamish, 2008).

En ocasiones los beneficios de tener un CSO (Chief Strategy Officer) pueden ser contrarrestados por costos mayores al tener que gastar en mayores recursos. No obstante, la diversificación y la adquisición son actividades que están asociadas con la presencia de los CSO, es decir, no hay evidencia de los efectos en el desempeño de la firma al tener un CSO en su TMT (Top Management Teams) (Menz & Scheef, 2014) mientras que los directivos tienen impacto en las primeras etapas de internacionalización como son las exportaciones; para esto, se analizaron 5 características del TMT que influyen la intensidad de las exportaciones de las firmas: 1. El nivel educativo, 2. La heterogeneidad funcional, 3. La exposición internacional, 4. La edad y 5. El tiempo en la firma. Este estudio contribuye a analizar las capacidades del equipo gerencial en términos de rasgos demográficos que incrementan el desempeño de la intensidad en las exportaciones (Agnihotri & Bhattacharya, 2015). A su vez, existen dos factores que estimulan la internacionalización (caso de empresas brasileñas): el apoyo del estado en la financiación del proceso y un cambio en la actitud empresarial y gerencial (Arbix & Caseiro, 2011).

Es importante resaltar el comportamiento y las actitudes de los gerentes para aventurarse a los mercados internacionales (Pla Barber et al, 2007), donde la intención y el contexto internacional juegan un rol importante en el proceso de internacionalizarse. Para lo anterior, existen dos actitudes que lleven a la identificación de las oportunidades internacionales: 1. El deseo de crear una firma de clase mundial al buscar nuevas ideas y nuevas maneras de mejorar la forma como opera la firma y 2. La pasión de encuentros transculturales con orientación hacia el cosmopolitismo (Muzychenko & Liesch, 2015); entre las percepciones gerenciales de las barreras a la internacionalización se encuentra la barrera de recursos humanos, de acuerdo con la teoría del capital humano (Cahen et al., 2016).

Capital humano y conocimiento

Desde la primera inversión directa extranjera (IDE) que se realiza en la empresa, mayor es la productividad de esta, sin embargo, esta productividad crece a tasas decrecientes. Es así como, la influencia del tiempo en la transferencia de conocimiento tiene una relación positiva con la productividad de las firmas domésticas y que a medida que pasa el tiempo esta relación positiva se hace más débil a pesar que la productividad sigue creciendo. De igual manera, se plasman distintas hipótesis sobre la diferencia de la transferencia de conocimiento entre firmas que realizan alianzas conjuntas y aquellas con IED en especial sus efectos indirectos a lo largo del tiempo en los mercados emergentes, en particular en lo que se refiere a los roles de la tenencia de entrada y las barreras a la imitación (Li & Li, 2014) planteándose cuatro mecanismos de transferencia de conocimiento: 1. El efecto demostración, 2. El empleado que rota entre empresas, 3. Vínculos con empresas domésticas y 3. Presión competitiva. Además, se ha establecido que el uso de fuentes externas de conocimiento está positivamente asociado con la explotación de las oportunidades estratégicas y así como también que la fuerza de dicha asociación esta significativamente influenciada por el diseño organizacional (Foss et al., 2013).

Innovación

Las relaciones entre los intermediarios de servicios a través del outsourcing y la innovación de productos en nuevas empresas tienen mayor o menor incidencia cuando las empresas tienen actividades de exportación que cuando las empresas no exportan, así la innovación pudiera encontrarse en los mercados extranjeros o en las empresas socias (Zhang & Li, 2010). De otro lado, la valoración de los accionistas en decisiones de inversión en países avanzados y en desarrollo difiere, por lo que firmas con altos niveles de I+D pueden preferir entornos de países desarrollados para luego migrar a países en desarrollo. Sucede algo diferente con la industria que requiere un bajo nivel de conocimiento, ya que los accionistas aprecian estrategias de expansión que incluyan la búsqueda de recursos baratos en países en desarrollo (Berry, 2006). A su vez, en un estudio realizado en Inglaterra, se evidencia la relación complementaria entre innovación e internacionalización donde aparecen cinco compañías brasileras como las que más invierten en I+D en todo el mundo (Arbix & Caseiro, 2011).

La innovación se está transfiriendo desde los países en desarrollo hacia los desarrollados. Esta innovación se puede originar debido a que las empresas multilatinas son más flexibles como producto de las circunstancias adversas que han tenido que atravesar en sus mercados locales, lo que les ha permitido desarrollar habilidades especiales para sobrevivir en

ambientes cambiantes y adversos (Castro Olaya et al., 2012), así pues, la innovación es un factor distintivo en las principales multilatinas (Casilda, 2015).

Control

Los beneficios dados por control y colaboración, cuentan con méritos significativos, en donde ambas visiones conjuntas pueden proveer nuevas ideas con respecto a la productividad de las IJV, en la que la Foreign Ownership, en general, beneficia la productividad de las IJVs, motivando a los socios extranjeros a transferir conocimiento y tecnología. Sin embargo, la posesión extranjera del capital invertido, en niveles muy altos no es muy beneficiosa (Li et al., 2009).

3.3 Selección del mercado de destino

Estas son algunas de las características de los países latinoamericanos que afectan, estimulan o restringen la internacionalización de las empresas: 1. incertidumbre política, 2. violencia, 3. reformas y 4. reversiones pro-mercado y aislamiento geográfico. Las mencionadas anteriormente pueden dar lugar a la expansión de dichas empresas en el extranjero, ya sea porque el aprendizaje gerencial de las condiciones del país de origen facilita la internacionalización o porque las condiciones del país de origen inducen a la internacionalización como el medio de escapar de esas condiciones.

En igual medida, el análisis del impacto de las anteriores características de los países latinoamericanos en la internacionalización de las multilatinas, facilita el extender la teoría, es decir, el estudio de las multilatinas puede ser utilizado como base para generar nuevas ideas o teorías que expliquen fenómenos no considerados por la teoría existente que contribuyan al desarrollo de la misma y algunas de estas ideas puedan o no ser generalizadas a empresas de otros países o regiones (Cuervo-Cazurra, 2016), similar a lo ocurrido en Asia.

Es evidente entonces que, un aspecto importante en el proceso de internacionalización es seleccionar los socios internacionales (tabla 4) en países emergentes y desarrollados con el propósito de realizar alianzas. La elección del socio es crítica para lograr el éxito de las alianzas y en especial, para entrar en un mercado emergente. Los criterios de selección usados por las firmas de países emergentes y desarrollados hacen énfasis en los recursos y en el aprendizaje (Hitt et al., 2000).

Tabla 4 Aspectos para selección de socios internacionales

FIRMAS DE PAÍSES EMERGENTES	FIRMAS DE PAÍSES DESARROLLADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en activos financieros. • Capacidades técnicas. • Activos intangibles. • Disposición para compartir experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar o maximizar sus recursos. • Competencias exclusivas del socio: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento del mercado local. ○ Acceso al mercado local. ○ Habilidades específicas para aprender del socio. ○ Capacidades complementarias, de administración y gestión. ○ Experiencia previa en alianzas.

Fuente: elaboración propia

Con referencia a lo anterior, la afiliación del socio a un grupo de negocios doméstico mejora el desempeño (probabilidad de supervivencia e incremento en las ventas) de la IJV cuando ésta opera en economías que restringen la inversión directa extranjera, especialmente si se realiza en economías en donde existen importantes vacíos institucionales. Realizada la observación anterior, un bajo desempeño y la afectación de la imagen de la compañía ante el público o la sociedad, son causales para realizar un proceso de abandono (Lu & Ma, 2008).

Una empresa multinacional cuenta con una forma organizacional eficiente que permite tener un mayor retorno de la inversión debido a: 1. El nivel de activos específicos se relaciona positivamente con el grado de internacionalización, 2. El nivel de internacionalización influye en la relación de los activos específicos de una empresa y su performance económico, 3. Los activos de una firma, influyen en la relación de la internacionalización y el performance, 4. La relación entre la internacionalización y el performance es más fuerte en empresas de manufactura que en empresas de servicios, 5. La relación entre la internacionalización y el performance es más fuerte en empresas de alta tecnología, 6. La relación entre la internacionalización y el performance es más fuerte en los activos de publicidad en empresas de servicios que en empresas de manufactura, 7. La relación entre la internacionalización y el performance es más fuerte en los activos de publicidad en empresas de baja tecnología, 8. La relación entre la internacionalización y el performance es más fuerte en los activos de investigación y desarrollo de países en desarrollo y 9. La relación entre la internacionalización y el performance es más fuerte en los activos de publicidad de países desarrollados (Kirca et al., 2011).

Transparencia y bajo nivel de corrupción

La corrupción y la concentración del ingreso en América Latina afectan las decisiones de negocio de las empresas, disminuyendo las utilidades de las empresas. Es así como regiones con relativamente altos ingresos per cápita muestran mayores y variados patrones de gasto que afectan positivamente las ventas, la IDE se relaciona con el volumen de ventas, mientras que

las políticas dirigidas a reducir la corrupción y mejorar el patrón de distribución del ingreso serían más importantes que aumentar el volumen de las ventas. En efecto, la corrupción es un flagelo que amenaza la estabilidad económica de los países de Suramérica, caribe y Centroamérica afectando a las empresas que allí invierten, puede frenar el proceso de inversión extranjera en la región y disminuir no sólo las utilidades, sino también, las posibilidades de éxito de las empresas. Otro comportamiento que afecta el crecimiento y desarrollo de empresas en estos países, es la distribución de ingresos de sus habitantes. Después de las consideraciones anteriores, es necesario que los gobiernos de países en economías emergentes centren sus esfuerzos en políticas dirigidas a reducir la corrupción y mejorar el patrón de distribución del ingreso (Arizabalo, 2007).

Distancia cultural y geográfica

El ámbito geográfico y la diversidad del país impacta el desempeño de la empresa, así como también la dispersión de los activos internacionales; es así como la relación entre el rendimiento económico y la dispersión de activos internacionales es positiva, mientras que la diversidad del entorno de los países está asociada negativamente con el rendimiento (Goerzen & Beamish, 2003).

Institucional

La estabilidad económica, la continuidad en las políticas, las políticas comerciales y la regulación son componentes fundamentales del desarrollo institucional y existe una fuerte correlación entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico constante en las economías emergentes (Steensma & Lyles, 2000; Armijo & Kearney, 2008; Armijo & Roberts, 2014; Armijo et. al, 2014) debido al trilema de la política monetaria, el alcance de la globalización financiera y los beneficios del desarrollo financiero a nivel nacional. Es así como el gobierno posee un rol importante para el éxito de las empresas brasileras, dado que brinda la estabilidad económica necesaria para la internacionalización y provee la financiación requerida y necesaria para que las empresas se puedan apalancar y entrar a nuevos mercados, en particular a economías desarrolladas (Arbix & Caseiro, 2011).

Las empresas con mayores capacidades y habilidades para realizar la gestión de riesgos tendrán más probabilidades de entrar en países con mayor riesgo político, así empresas con mayores niveles de experiencia internacional estarán más dispuestas a entrar; no obstante, mientras los niveles altos de riesgo político desestimulan la internacionalización y entrada en esos países; a medida que las multinacionales adquieren más experiencia y capacidades políticas en los mercados internacionales, más estarán dispuestas a expandirse hacia regiones o

economías más arriesgadas políticamente (Holburn, 2001; Holburn & Zelner, 2010). De manera similar, países en donde las limitaciones institucionales son débiles, las EMNEs tienen un gran riesgo de expropiación, mientras que aquellas EMNEs que entren a un país anfitrión con un entorno institucional fuerte y que tengan altas capacidades políticas para facilitar la identificación de factores claves tendrán grandes posibilidades de formar coaliciones más proclives al éxito (Delios & Hensz, 2003; Holburn & Zelner, 2010). Por otro lado, las empresas multinacionales invierten menos en aquellos países que presentan un mayor riesgo de político o al contrario invierten en aquellos países en donde pueden influir en el gobierno para que modifique sus políticas, además, las empresas provenientes de países con restricciones institucionales buscarán países de acogida más moldeables de tal manera que sus inversiones internacionales aprovechen sus ventajas y capacidades políticas, lo que les permite alcanzar y defender posiciones atractivas o estructuras industriales, tal como ha ocurrido con las IDEs de EMNEs del sector eléctrico, en particular, el de la generación de energía eléctrica durante el período 1990-1999 (Holburn & Zelner, 2010). Dicho lo anterior, el riesgo político no sólo constituye una amenaza para las empresas multinacionales, sino que también puede ser una fuente de oportunidades, es decir, una adecuada gestión del riesgo político puede llevar a acciones políticas con condiciones preferenciales para la internacionalización y el mismo proceso de entrada (negociación de condiciones de entrada, cabildeo, litigios, contribuciones a campañas y formación de coaliciones, etc.) (Jiménez et. al, 2014).

Las EMNEs deciden invertir en países que pertenecen a regiones en donde previamente han estado, para así, tomar la decisión de la localización con base en los entornos institucionales, no sólo a nivel del país sino a nivel regional (Arregle et. al, 2013).

Las alianzas estratégicas cumplen una función legitimadora importante para las empresas y éstas por medio de la estructura de la alianza con el gobierno y la selección de preferencias de los socios, tienen una influencia significativa en estas. A su vez, el rendimiento de la alianza permite que las empresas sean más propensas a realizarlas con fines legítimos, así como también, estimar cómo el papel legitimador de la alianza estratégica contribuye a mejorar el desempeño de la firma y las alianzas tienen un impacto en el éxito competitivo y económico (Dacin et. al, 2007).

Se concluye que el desarrollo institucional afecta fuertemente el modo de entrada seleccionado por las firmas, ya que instituciones subdesarrolladas potencian los costos de establecer subsidiarias de dominio absoluto, es importante tener un marco institucional fuerte para así poder atraer inversiones internacionales más comprometidas y con mayor grado de

inversión por parte de la empresa foránea (Rugman, 2005; Rugman & Verbeke, 2004; Narula & Verbeke, 2015).

Dicho lo anterior, el desarrollo institucional y los costos de transacción en la selección del modo de entrada implican que: primero, el progreso institucional incrementa la preferencia de los inversores para la internacionalización configurando subsidiarias; segundo, la proximidad y familiaridad a nuevos mercados promueve el establecimiento de subsidiarias y tercero, la transferencia gerencial es más propensa a suceder en subsidiarias de dominio absoluto. En síntesis, las instituciones de una economía necesariamente determinan el patrón de los costos de transacción e igualmente, el desarrollo institucional afecta fuertemente el modo de entrada seleccionado por las firmas (Meyer, 2001).

Es así como, de acuerdo con la teoría institucional y desde el punto de vista empresarial y gerencial, una de las barreras para la internacionalización es la barrera institucional externa (Cahen et. al, 2016). No obstante, los vacíos institucionales en el país de origen llevan a buscar una solución de escape, la cual consiste en llevar los capitales hacia afuera estimulando la expansión multinacional por medio de la IDE saliente de países en desarrollo (Stal & Cuervo-Cazurra, 2011).

Disponibilidad de capital doméstico

Bajo la perspectiva de la teoría institucional, se estudió la interacción entre las políticas públicas y otros impulsores de la expansión de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en cuatro áreas principales: acceso a los recursos financieros públicos, a los contratos públicos, marcos legales adversos e inconsistentes y la asistencia pública en información y conocimiento sobre los mercados. El objetivo principal de este trabajo fue mejorar la comprensión de los determinantes de la expansión internacional de las PYMEs latinoamericanas y los hallazgos tienen implicaciones para la teoría, la práctica y la formulación de políticas. A su vez, estos plantean que las PYME latinoamericanas que se desempeñan en un ambiente o entorno competitivo doméstico, que pertenecen a instituciones más grandes (como los grupos empresariales), que son a su vez fuentes privadas de financiación y que también facilitan el recibir conocimientos y habilidades, están en mejor posición para expandir sus operaciones en el extranjero y tienen fortalezas que les habilita la expansión internacional. Sin embargo, existen dificultades o barreras para la realización de la expansión internacional, principalmente en el manejo de las regulaciones internas en el entorno económico interno y en la escasa información sobre los mercados externos; además, los resultados indican que tener al gobierno (nacional e

internacional) como cliente ha demostrado ser un facilitador para que las empresas se expandan a nivel internacional, pues, aceleran la curva de aprendizaje y permiten desarrollar el proceso, competencias y capacidades necesarias para competir internacionalmente. Por último, concluyendo, existe un impacto a medio y largo plazo de las instituciones y, en particular, de las políticas públicas y de las estrategias de los gobiernos, sobre la expansión internacional de las PYMEs de las economías emergentes y en transición (Cardoza et. al, 2016); comparativamente, el caso de la internacionalización de las empresas brasileras, el estado brasilero jugó un rol importante como protagonista activo a través de la financiación y la implementación de políticas que estimularon este proceso (Arbix & Caseiro, 2011).

Riesgo económico, legal, regulatorio y político

El efecto de la competencia política va más allá de la implementación de reformas de mercado ya que puede verse también en otras reformas con un amplio efecto en el ámbito público y el riesgo que esto implica cuando se selecciona el mercado al que se va a entrar (Murillo & Martínez-Gallardo, 2007). Es decir, no es el riesgo lo que importa sino las capacidades políticas que desarrolla la firma en su país de origen la que determina el país al cual va a llevar su inversión. El 25% de las inversiones internacionales de EMNEs privadas en los años 90, incluidas en este estudio, fueron hechas en países que estaban en el cuartil del más alto riesgo político (Delios & Henisz, 2003; Holburn & Zelner, 2010).

Las EMNEs deciden invertir en países que pertenecen a regiones en donde previamente han estado y ellas toman su decisión con base a los entornos institucionales (control regulatorio, democracia política e inversiones de capital) no sólo a nivel del país sino fijándose a nivel regional (Arregle et al., 2013). Sin embargo, la aglomeración del mismo tipo de firmas en una región no es beneficiosa (Chang & Park, 2005).

Globalización de los mercados y tratados de libre comercio

Las estrategias de expansión regional, en su búsqueda de un mayor tamaño, diversificación y beneficios, estuvieron favorecidas por la implementación de distintos TLC, haciendo que la expansión general de las Multilatinas coincidiera con un contexto económico positivo en la región y con un entorno internacional y global favorable (Casilda, 2015).

3.4 Elección del modo de entrada

La elección del modo de entrada bajo la perspectiva de los costos de transacción (CT) permite seleccionar el modo de entrada que minimice los costos asociados a la explotación de una ventaja existente de la firma, mientras que, desde la perspectiva de las capacidades

organizacionales (CO) permite elegir el modo de entrada no sólo que minimice los costos, sino que también, optimice la gestión de estas mismas capacidades (Madhok, 1997).

Inversión Directa Extranjera (IDE)

El estudio de la decisión de establecer la IDE de las empresas de los países en desarrollo, en particular las latinoamericanas o multilatinas que han tenido una larga tradición exportadora y que se han convertido recientemente en empresas multinacionales (EMN), permitió revelar tres aspectos: 1. las Multilatinas tardan mucho en convertirse en EMN, lo que refleja los desafíos adicionales y la necesidad de ventajas sofisticadas para establecer la IDE, 2. las empresas son inducidas a convertirse en multinacionales después de que los cambios en el país de origen que siguen a la reforma estructural le lleven a mejorar su competitividad a niveles internacionales, 3. las Multilatinas siguen cuatro estrategias en su selección del país donde establecer primero la IDE dependiendo de la interacción entre las dificultades y ventajas de operar en el exterior. Estos tres argumentos se basan en la noción de las ventajas de la internacionalización presentada por el paradigma ecléctico de la producción internacional y las dificultades acerca de la internacionalización presentadas por el modelo incremental del mismo proceso.

Las estrategias se explican por el equilibrio de la facilidad de superar las dificultades y las ventajas derivadas de las operaciones en el extranjero (Cuervo-Cazurra, 2008). Cabe agregar que en la medida que los países se desarrollan, sus empresas crearán capacidades sofisticadas y eventualmente se convertirán en empresas multinacionales, existiendo dos factores que aceleran la transformación de empresas domésticas (caso de empresas brasileñas, que aplica también para las empresas chinas, indias y rusas) en empresas multinacionales: 1. la implementación de reformas pro-mercado que empujan a las compañías a mejorar sus capacidades más allá de lo esperado del nivel compatible con el desarrollo del país y 2. los vacíos institucionales y la implementación de reformas pro-mercado llevan a buscar una solución de escape llevando los capitales hacia afuera y en particular a países que son considerados paraísos fiscales en un intento de evadir excesivas regulaciones y restricciones institucionales en el país de origen. Es así como la expansión multinacional conlleva a mayores niveles de IDE saliente de países en desarrollo que las esperadas por el nivel de desarrollo del país (Stal & Cuervo-Cazurra, 2011).

La diversidad de la IDE en cuanto a países de origen tiene un impacto directo y positivo en la productividad de las firmas locales, en particular, gracias al despliegue del conocimiento y su impacto en la transmisión y absorción del mismo a través de cuatro mecanismos: el efecto

demostración, a través de la construcción de vínculos domésticos, deserción de empleados e incremento en la competencia que generan las firmas con IDE. De igual manera, en lo que respecta al país de origen, es de esperarse que en industrias donde haya mayor diversidad de IDE en cuanto a su país de origen, las firmas locales estarán más expuestas a una gran variedad de estrategias, tecnologías y prácticas gerenciales traídas por las firmas extranjeras (Zhang et. al., 2010). No obstante, la dependencia del país de origen influye en las empresas de mercados emergentes a internacionalizarse por medio de la IDE y los resultados mostraron que, a un nivel mayor de interdependencia a través de intercambios de empresas en mercados emergentes y empresas extranjeras en cualquiera de sus formas, aumenta el nivel de inversión directa extranjera.

Sin embargo, el nivel de pertenencia del estado en las empresas de mercados emergentes, interfiere en el nivel de interdependencia con las empresas extranjeras reduciendo los efectos, haciéndolas menos susceptibles a las presiones para que inviertan su dinero en el exterior (Xia et. al., 2014). En oposición al apoyo que brinda el gobierno para la realización de IDE saliente como una estrategia para que las empresas (caso empresas brasileras) puedan obtener activos tecnológicos por medio de la adquisición de firmas en países desarrollados, que en su gran mayoría son financiadas por el Estado y le permiten a las empresas obtener mayor innovación, por lo que se concluye que el mercado objetivo de las empresas brasileras es aquél que le pueda proveer ventajas y beneficios en tecnología, investigación y desarrollo (Arbix & Caseiro, 2011).

La propiedad de los accionistas mayoritarios en la firma matriz y la participación en el capital en una filial, que es propiedad de la firma matriz, están positivamente asociadas con la asignación de la IDE en áreas menos exploradas o riesgosas de las economías emergentes (Lien & Filatotchev, 2015).

M & A (Mergers and Acquisition)

Las empresas chinas deben su éxito al incremento de las alianzas, la conformación de empresas conjuntas y las adquisiciones, lo que se explica principalmente por: la necesidad de acceder a recursos naturales, superar el paradigma de la baja calidad y la pobre imagen de marca de los productos chinos y obtener de la manera más rápida posible redes de distribución avanzadas, de operaciones y de R&D en países desarrollados. Por otra parte, la política de gobierno japonés facilitó que las empresas domésticas se expandieran, monitoreando de cerca e imitando a sus rivales y sus motivos están basados en la búsqueda constante de recursos. Además, las empresas japonesas, por encontrarse establecidas en un mercado doméstico más

pequeño, tienen mayores incentivos para expandirse internacionalmente (Yang et. al, 2009), en el proceso de M & A transfronterizo de las firmas de economías emergentes hacia economías desarrolladas, emergen al menos cinco nuevas direcciones de investigación en M&A dentro y fuera de economías emergentes: 1. una clasificación más refinada de las economías emergentes, 2. fusiones y adquisiciones domésticas en economías emergentes, 3. intereses propios administrativos, 4. medidas del desempeño de las fusiones y adquisiciones y 5. adquisiciones llevadas a cabo por empresas estatales (Lebedev et. al, 2015).

Alianzas estratégicas (International Joint Venture, global start-ups and global-born Enterprise)

Las alianzas estratégicas internacionales se constituyen en nueva tendencia de internacionalización, incluyendo a las empresas que se constituyen como IJV "International Joint Venture", "Global Start-Up", y "Global-Born Enterprise", entre los factores más importantes para que se desencadene una internacionalización temprana están las nuevas condiciones de mercado en muchos sectores de la economía, los desarrollos tecnológicos en el área de producción, del transporte y de la comunicación, la creciente importancia de las redes y alianzas globales y el desarrollo de habilidades y capacidades más elaboradas de las personas. En este mismo sentido, las empresas pequeñas o los Start-Up tienen una estrategia de internacionalización mucho más rápida y temprana que las grandes ya constituidas y se sugiere que en los países más desarrollados, las nuevas empresas, por lo general, cuentan con mayor tecnología, generando un deseo de internacionalización mayor. Sin embargo, en los países menos desarrollados, las nuevas empresas operan mayoritariamente en otros sectores de la economía y hay un mayor deseo en desarrollarse y consolidarse primeramente en el mercado doméstico; más aún cuando los escasos estudios realizados han sido exploratorios y descriptivos enfocados a ciertas industria en particular, con la ausencia de desarrollo de teorías, constructos y marcos conceptuales y con mayor ausencia sobre la toma de decisiones gerenciales, factores y comportamiento organizacional en el proceso de la internacionalización de las empresas de las economías emergentes (Rialp et. al., 2005).

Resulta oportuno destacar que la estrategia de diferenciación de un producto que se adapte a las necesidades del consumidor, provee una flexibilidad que le permite ser aceptado fácilmente por los distintos mercados, sin embargo, se reconoce que hay factores del entorno en general que benefician y afectan a la compañía. A modo de resumen, los factores que motivaron las alianzas internacionales son: la cercanía de relaciones comerciales y la reducción de costos de entrada a nuevos mercados; así mismo la estrategia de incursionar en el mercado

internacional, específicamente de las alianzas con consultores de negocios o con unos proveedores pueden traer grandes resultados; de manera similar las fusiones y adquisiciones con los grupos de interés mejoran la explotación de oportunidades que finalmente facilita la consolidación de una red de alianzas en el plano internacional para crecer y tener éxito (Moraes, 2013), las multilaterales poseen unas ventajas tales que le permiten llevar a cabo adquisiciones e IJVs (Casilda, 2015).

3.5 Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización en América Latina ha sido influenciado por diferentes factores (políticos, económicos, sociales, así como también prácticas gerenciales entre otros), así como también la protección a la industria doméstica ha permitido que las pocas multinacionales que entraban, dominaran los mercados, dadas sus ventajas tecnológicas y de redes, generando que los bloques de mercado que surgían entre los países de esta región y los diferentes tipos de consumidores atendieran a un gran mercado, en el que las alianzas juegan un rol importante facilitando la penetración de nuevos mercados y ampliando a la vez la cadena de valor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone que el rol del Estado y la privatización han contribuido a los procesos de internacionalización y que hay una serie de puntos que deben tener en cuenta las empresas latinoamericanas que desean internacionalizarse exitosamente: 1. empezar el proceso de expansión con un equipo gerencial integrado, 2. asegurarse que la firma pueda desenvolverse en el peor escenario posible, 3. evaluar el balance entre financiación y producción continuamente, 4. evitar alianzas con empresas que puedan tener un alto control sobre aspectos que la empresa socia no tenga conocimiento y 5. no abusar de la capacidad de endeudamiento de la compañía. Además de lo anterior, la innovación ha sido parte de las prácticas gerenciales importantes, pero un aspecto que se debe resaltar es logística y la distribución en las empresas, puesto que a pesar de las deficiencias en infraestructura y en la comunicación, muchas multinacionales lograron tener éxito en la región y finalmente se concluye que reformas en pro del libre mercado traen grandes beneficios, como lo vivió o experimentó América Latina, donde estas más el uso de aliados estratégicos permitieron forjar excelentes estrategias de internacionalización (Gómez, 1997).

La internacionalización no es un proceso aleatorio y se identificaron cuatro diferentes patrones de internacionalización de pequeñas firmas: 1. Nacidos-globales, 2. Renacidos-globales, 3. Internacionales tradicionales y 4. Nacidos-regionales. Los resultados arrojados indican que: una orientación hacia el aprendizaje fomenta la internacionalización tradicional,

la diferenciación del producto lleva a una internacionalización regionalizada y un fortalecimiento de las redes internacionales y de su tamaño favorecen a las nacidas-globales. No obstante, es importante tener en cuenta algunos factores exógenos como lo son el riesgo institucional y la distancia física. Se concluye que no existe un patrón de internacionalización que sea "one-size-fits-all", y que, los recursos como experiencia internacional previa, son especialmente importantes para las firmas nacidas-globales y las nacidas-regionales y algunas variables como la orientación al conocimiento, tamaño y fuerza de las redes son importante en el proceso de la internacionalización (Baum et. al, 2015).

Reafirmando lo anterior y para garantizar que las nuevas empresas tengan éxito en los mercados internacionales, se necesita lidiar con diferentes factores que son totalmente distintos a los de los mercados domésticos en donde se desempeñan las multinacionales emergentes, por lo cual, se necesita ir mucho más allá de las tradicionales proyecciones o replicas. Lo anterior se concluyó de un estudio realizado para encontrar los pasos para el proceso de internacionalización de empresas brasileras, fundamentado en el modelo OLI que busca explicar los motivos de internacionalización con base en las búsquedas de ventajas: específicas de la firma, de la localización y comparativas; llegando a la conclusión que la flexibilidad y las capacidades institucionales representan una ventaja competitiva para la creación de valor, donde muchas empresas obtuvieron mejor resultados cuando adecuaban sus políticas a las demandas del mercado (Ramsey et. al, 2010).

A su vez, se establece que la internacionalización de las firmas brasileras, que tuvo lugar a partir del año 2004, no ha seguido un patrón secuencial, donde se supone que primero se entra a mercados donde la distancia social es mucho menor. Sin embargo, este no fue el caso de Europa, donde hubo preferencia por entrar a España, Inglaterra y Alemania, en lugar de Portugal. Además, se identificaron tres diferencias fundamentales en la expansión de las compañías en Brasil: primero, la intensificación de la internacionalización con altos niveles de inversión, segundo, la internacionalización no es producto de una estrategia táctica y tercero, el incremento de empresas medianas que requieren tecnología e innovación. (Arbix & Caseiro, 2011).

En contexto, el proceso de internacionalización de las multilatinas se inició posterior a la apertura económica que experimentó América Latina en los años 90s, en donde éstas tenían dos opciones: modernizarse o desaparecer. Las multilatinas que decidieron seguir y evolucionar son sobrevivientes del pasado proteccionista y florecieron gracias a un proceso de "aprender haciendo" y de "adaptación creativa", contando con el enfoque de las teorías del *paradigma*

ecléctico y el *modelo Uppsala*, donde la primera hace énfasis en la búsqueda de los tres tipos de ventajas (OLI) y el segundo a que la internacionalización se lleva a cabo por medio de “aprender haciendo”.

Se estudia la importancia de las multilatinas en la región, las características en común y su proceso de internacionalización para identificar si existen patrones similares en sus estrategias internacionales, este proceso en Latinoamérica está dividido en dos fases: en la primera se incrementa de forma dramática las exportaciones y en la segunda, las Multilatinas hacen IDE para adquirir recursos estratégicos. Como ya se ha aclarado, las multilatinas no tienen un patrón único de internacionalización e incluso pocas de ellas siguen lo establecido por el modelo Uppsala. En efecto, estas están en una nueva fase del proceso de internacionalización caracterizado por actividades más globalizadas como alianzas estratégicas, IJVs, asociaciones e incluso presencia directa en aras de mejorar sus perfiles industriales y financieros.

En suma, se establece que las Multilatinas en su proceso de internacionalización se han visto beneficiadas por tener proximidad geográfica y similitudes en términos culturales e institucionales, así como también por su flexibilidad ligado con el proceso de “aprender haciendo”, que es producto de las circunstancias adversas que han tenido atravesar en sus mercados locales, lo que les ha permitido desarrollar habilidades especiales para sobrevivir en ambientes adversos (Castro Olaya et. al, 2012).

3.6 América Latina y Colombia

En Latinoamérica se identificaron los siguientes aspectos: primero, la mayoría de los países se han vuelto más abiertos y más amigables con la IED, con algunas excepciones (Cuba, Venezuela) tales con aquellas economías cerradas y centradas en el Estado, con progresos graduales hacia el funcionamiento de las empresas privadas, mientras que otras economías revirtieron el proceso de liberalización económica iniciado durante los años ochenta y noventa, reintroduciendo varios de los instrumentos de política comunes durante los años cincuenta y setenta, desde nuevos aranceles y subsidios hasta la intervención directa del Estado y controles de cambio (Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela); segundo, los desequilibrios macroeconómicos, por un lado Argentina que sufrió un default de deuda, crisis bancaria y monetaria en 2001 y, ahora se ve afectada por la alta inflación y los crecientes desequilibrios, mientras de otro, Venezuela corre el riesgo de experimentar una crisis de deuda; tercero, la intervención estatal y la nacionalización de los bienes es un acontecimiento mucho menos aceptado y menos común pero ocurre ocasionalmente (Venezuela con expropiación de

empresas y México adelanta procesos de desregulación de su industria petrolera); cuarto, el riesgo político sigue siendo una característica importante en la región, la mayoría de los países a excepción de Cuba son ahora democracias, aunque frágiles, la corrupción y la violencia sigue predominando, en Centroamérica y en América Latina, dificultando la IED y aumentando drásticamente el costo de hacer negocios; quinto, el desempeño de la región en la reducción de la pobreza ha sido positivo teniendo así la población un poder adquisitivo mucho más alto; sexto, América Latina se sitúa a la zaga de Asia en términos de educación, con una educación pública gubernamental, con controles de baja calidad y planes de estudios que no están alineados con las necesidades del sector privado (Peters, 2012, 2013).

Como resultado, los trabajadores calificados de América Latina son costosos, mientras que su gran reserva de mano de obra no calificada se limita al sector informal mal pagado e improductivo (Ferreira et al., 2013). A su vez, América Latina es una región caracterizada por terrenos grandes y con difícil acceso a los mismos, por lo tanto, el traslado de personas y mercancías dentro de los mismos es difícil y costoso, aún más entre los países de la región. Además, los controles fronterizos altamente burocráticos, ineficientes y ocasionalmente corruptos aumentan las deficiencias de infraestructura, haciendo que el comercio intrarregional a menudo sea más caro que el comercio con Europa o Asia. Lo anterior, afecta a la internacionalización de las empresas al aumentar los costos de exportación e inversión. De manera similar, la infraestructura de América Latina se está beneficiando de una nueva ola de inversiones, pero la burocracia, el riesgo político, la corrupción y la violencia pueden limitar el grado en que las empresas extranjeras están dispuestas a ayudar a la región para desarrollar nuevos puertos, ferrocarriles y carreteras.

En este mismo orden, América Latina continúa siendo un desafío para los negocios, y más aún para los exportadores. En contraposición, posee grandes mercados, como Brasil y México, contando con abundantes recursos naturales (petróleo, gas, minerales, entre otros) y vastas extensiones de tierras fértiles, con un alto potencial para la industria turística. Sin embargo, algunas de las firmas internacionalizadas de América Latina son empresas que lograron aprender a operar en los ambientes impredecibles de la región y prosperaron exportando sus productos primero a nivel regional y después globalmente. Algunas de estas pasaron por un proceso de desregularización y privatización parcial utilizando sus activos y conocimientos locales para invertir y competir a nivel mundial, como también se beneficiaron de condiciones monopolísticas en sus mercados internos y luego desplegaron sus recursos para ingresar a nuevos mercados, principalmente en América Central y Suramérica.

Es así como se han tenido varias investigaciones, algunas enfocadas a la incertidumbre característica de una economía emergente y su impacto en las adquisiciones transfronterizas realizadas por las transnacionales basada en la teoría de los costos de transacción y revisando tres aspectos: distancia cultural, distancia geográfica y distancia institucional, cuyos resultados mostraron que en la medida que aumentan las distancias culturales, geográficas e institucionales; las EMN multinacionales, especialmente estadounidenses, utilizan como modo de entrada la IDE compartida, en vez de la propiedad total, mientras que las EMN latinoamericanas hacen lo contrario, es decir, buscan entrar con IDE con adquisiciones con propiedad y control total, en la medida que se incrementa la incertidumbre del país destino.

Así también se probó empíricamente la perspectiva del trampolín (springboard), entendido como un punto de vista reciente sobre la internacionalización de las multinacionales provenientes de mercados emergentes (Malhotra et al., 2016). Sin embargo, otros basados en el marco desarrollado por Cuervo-Cazurra y aplicado a las empresas brasileñas de tecnología que han realizado IDE han estudiado las acciones de los tomadores de decisiones a cargo de la internacionalización y las barreras que se presentan (Cahen et al, 2016). De manera similar, otros se han enfocado en el análisis o discusión sobre el impacto y la importancia del alcance geográfico o de la distancia en la internacionalización de las empresas latinoamericanas (Conti et al., 2016).

Se analizó también cómo las multinacionales de mercados emergentes (EMNE) que operan tanto en países avanzados como emergentes usan la ambidexteridad (exploración-explotación), tal como lo refleja el estudio realizado en una multinacional brasileña en el sector de las tecnologías de la información que tiene operaciones tanto en Brasil como en Estados Unidos, China, Taiwán, América Latina, África y Europa. Éste permitió evidenciar que las tensiones “exploración-explotación” relacionadas con la competencia de recursos se reducen considerablemente al combinar diferentes modos de entrada y estructuras organizativas.

Además, se explicó cómo las multilatinas pueden aprovechar simultáneamente las ventajas domésticas creadas en sus mercados y que basadas en su modo de operación, estructura organizacional y competencia de recursos, se han explorado nuevas capacidades y se han explotado las capacidades desarrolladas domésticamente para competir regionalmente, internacionalmente y globalmente (Bandeira-de-Mello, 2016). Por otra parte, en una investigación empírica de la expansión internacional de las empresas familiares latinoamericanas, se analizó el papel de la propiedad y del control en las empresas latinoamericanas así como también la composición de los consejos de administración

(específicamente la presencia de miembros independientes) y su influencia en la estrategia de internacionalización de las compañías de América Latina, centrándose en el comportamiento de los exportadores colombianos, vinculando la teoría del IB y la teoría del negocio familiar. Como resultado de lo anterior, se muestra que, por un lado, la propiedad de la familia tiene efectos negativos en el comportamiento de las exportaciones, es decir, las empresas con mayor participación de consejeros independientes tienen más probabilidades de exhibir mayores niveles de exportaciones. Por otro lado, se identificó que la introducción de miembros independientes en el consejo de administración impulsa el comportamiento de las exportaciones, lo que, a su vez, estimulará el incremento de miembros independientes en el consejo de las empresas privadas (Herrera-Echeverri et al., 2016).

Teniendo en cuenta la teoría institucional, se estudió la interacción entre las políticas públicas y otros impulsores de la expansión de las PYMES en cuatro áreas principales (acceso a los recursos financieros públicos y a los contratos públicos, marcos legales y regulatorios adversos e inconsistentes, la asistencia pública en información y finalmente el conocimiento sobre los mercados). Los resultados mostraron que las PYMEs latinoamericanas pertenecientes a instituciones más grandes (grupos empresariales) parecen estar en una posición más fuerte para expandirse internacionalmente, así como también que las dificultades y barreras para su expansión internacional radican principalmente factores internos (regulación institucional, políticas públicas, entorno económico interno y en la escasa información sobre los mercados externos), de otro lado tener el gobierno como cliente ha demostrado ser un facilitador para que las empresas se expandan a nivel internacional (Cardoza et al., 2016).

Se analizó la internacionalización de los nuevos emprendimientos internacionales Mexicanos (INVs), vinculando la visión basada en los recursos de la empresa (RBV) con la literatura sobre orientación empresarial y marketing internacional; la primera, es un predictor insuficiente del desempeño de la internacionalización para las empresas latinoamericanas, limitadas en recursos; la segunda, destaca la importancia de las capacidades de mercadeo para enfrentar la intensidad competitiva en los mercados extranjeros y mejorar así el desempeño de la operación internacional (Martin & Javalgi, 2016); en revisión exploratoria de los nuevos emprendimientos de América Latina de las nuevas pequeñas y medianas empresas, especialmente aquellos con economías abiertas y pequeños mercados internos como Chile y basados en RBV, mostraron que los recursos y capacidades de nivel de empresa, contribuyen a explicar la tendencia hacia la internacionalización, incluso para los nuevos negocios. Es así como los factores relacionados con la competitividad también son significativos con respecto a

esta tendencia, al igual que el tamaño de la empresa y el ideal de crear empleo (Amorós et al., 2016).

Las evidencias empíricas de compañías de software costarricenses demuestran que hay pocas firmas born global entre los proveedores de software de Costa Rica, la mayoría de las empresas siguen un enfoque gradual hacia la internacionalización, y no exportaron inmediatamente al nacer. En análisis posterior se encontró que las empresas exportaron poco después de su nacimiento lo que demuestra que la mayoría de las empresas son realmente "nacidas regionales" (Lopez et al., 2009). De este modo, la internacionalización permitirá a las empresas latinoamericanas escapar de las limitaciones institucionales de su localización, así como de la inestabilidad política, y contribuir positivamente al desempeño. De esto, los autores plantean que es un tema interesante para futuras investigaciones, así como también el investigar el papel de algunas instituciones específicas, tales como agencias gubernamentales, brindando apoyo o dificultando el proceso de la internacionalización de las empresas y descubrir más detalles sobre los complejos motivos para una posible exploración de oportunidades en el extranjero (Ciravegna et al., 2016).

El modelo conceptual sobre las causas de la dificultad en el proceso de la internacionalización, es decir, los patrones que siguen las empresas de las economías desarrolladas y los efectos de la propiedad de la empresa, los motivos para la internacionalización y el momento de la internacionalización en cuanto a la preferencia por los países de baja distancia institucional en las decisiones de ubicación en el extranjero, pueden no ser plenamente aplicables en las economías emergentes, dado que se propone que la preferencia general por los países de menor distancia institucional en las decisiones de localización en el extranjero es menor cuando: 1. La empresa es de propiedad estatal y no de propiedad privada, 2. Sus motivos de internacionalización son la búsqueda de activos, recursos o eficiencia, en oposición a la búsqueda de mercado y 3. La internacionalización se produce después de la globalización y el advenimiento de las nuevas tecnologías. Tal como se observa, cada una de estas circunstancias afecta a las diversas dimensiones de la distancia institucional de diferentes maneras, como la mayoría de éstas, la distancia es lo menos importante para la internacionalización de las empresas latinoamericanas, finalmente, varias dimensiones del entorno institucional distinguen a los distintos países de la región (Conti et al., 2016).

Siendo muy pocos los autores que han investigado la internacionalización de las empresas latinoamericanas, y que aquellos que lo han hecho llegan a conclusiones contradictorias, así por ejemplo se encontró más similitudes que diferencias en los procesos de

internacionalización de las empresas de Brasil y de Chile en comparación con las multinacionales tradicionales (Beausang, 2003). Por otra parte, algunos autores reclamaron "la necesidad de un nuevo marco con el propósito de explicar un nuevo tipo de empresa cada vez más activa en el ámbito internacional", pero sus conclusiones parecen indicar que este nuevo tipo de empresa latinoamericana podría estar evolucionando para ser similar al modelo tradicional de las multinacionales (Martínez et al., 2004), después se denominó a "las corporaciones regiocéntricas latinoamericanas" (Robles, 2000) término con el que se definió a aquellas empresas jóvenes multinacionales de la región y cuya expansión internacional comenzó o se aceleró durante los años noventa. No obstante, las firmas brasileñas son retrasadas en el ámbito internacional, incluso comparadas con otras firmas latinoamericanas, llegaron tarde a los mercados internacionales con IDE y fueron muy limitados en sus actividades de exportación hasta hace poco (Chudnovsky et al., 1999). Además, entre las grandes corporaciones brasileñas, pocas tenían actividades de IDE antes de los noventa, con muy pocas excepciones, entre ellas grandes empresas estatales como Petrobras (petróleo y gas) y Vale (minería), que realizaron inversiones en los años setenta (Da Rocha and Da Silva, 2009), así como aquellas de servicios (Rocha, et al., 2009).

Con el propósito de medir cómo la incertidumbre transnacional afecta el nivel de control de las adquisiciones transfronterizas CBAs (Cross Borders Acquisitions) realizadas por EMNs latinoamericanas y estadounidenses usaron tres métricas: distancia cultural, geográfica e institucional. Los resultados empíricos que se obtuvieron mostraron la propensión de las EMN al utilizar las adquisición compartida en comparación con la propiedad plena a medida que aumentan las distancias culturales, geográficas e institucionales, probando empíricamente la perspectiva de Springboard, un punto de vista reciente sobre la internacionalización de las multinacionales de mercados emergentes y se encontró una relación negativa entre la incertidumbre transnacional y la propensión de las empresas a optar por la propiedad compartida, es decir, las empresas latinoamericanas cuya entrada al mercado internacional fue tardía y que por lo tanto están motivadas para lograr una prominencia internacional, evitando así los modos intermedios de gobernanza para asumir la plena propiedad de los CBA parecen estar dispuestas a asumir un mayor riesgo optando por un mayor acceso a la propiedad (altos niveles de control) a pesar de la alta incertidumbre, mientras que las norteamericanas no tanto.

En suma, los resultados de este estudio son contrarios al modelo de internacionalización de Uppsala, es decir, que en la medida que las empresas adquieren experiencia internacional, es más probable que aumenten sus inversiones en países más lejanos quizás subestimando los

riesgos involucrados, caso contrario que ocurre con las EMNs latinoamericanas, que tienen una experiencia significativamente menor que las EMNs de los Estados Unidos. Lo anterior puede debilitar el papel de liderazgo en la expansión de sus propias economías nacionales, sin embargo, cuando las condiciones locales como leyes laborales restrictivas, tasas de cambio inestables, deuda e interferencia del gobierno crean un ambiente de negocios difíciles para estas empresas y se ven obligadas a explorar rápidamente mercados alternativos en países institucionalmente maduros, con la consecuente pérdida de empleo, ingresos fiscales y experiencia en negocios y, en contraparte, las empresas de países desarrollados que no participan en estos acuerdos, pueden encontrar que sus mercados tradicionales son cada vez más atacados por estos agresivos upstarts de América Latina y de otros mercados emergentes.

A su vez, la tolerancia al riesgo también puede llevar a las EMNs latinoamericanas a asociarse con empresas menos establecidas en estos mercados lejanos, lo que resulta en un aumento de las entradas de capital en estos países, dadas las fortalezas financieras y capacidades únicas de las multinacionales latinoamericanas y su experiencia en entornos desafiantes y volátiles (Malhotra et al., 2016).

Para estudiar la brecha de un área poco investigada de INVs (International New Ventures) de América Latina se estudió la internacionalización de nuevos emprendimientos latinoamericanos (mexicanos) enfocados a las exportaciones de alta tecnología y el desempeño de éstos, los cuales se enfrentaron a una intensidad competitiva constante, aunados a la ya existente dificultad para mejorar las capacidades de marketing con el propósito de obtener un rendimiento superior en los mercados extranjeros. Por otra parte, la literatura sobre IE sugiere que la orientación empresarial EO puede influir en el desempeño de INVs. Sin embargo, la EO puede ser una orientación estratégica que consume recursos y las INVs enfrentan limitaciones de recursos y en particular, el grado en que la EO y las capacidades de marketing correspondientes varían bajo diferentes intensidades competitivas al mejorar el rendimiento.

Dicho lo anterior, los resultados pusieron de relieve el papel moderador de la intensidad competitiva entre EO y las capacidades de marketing para un mejor rendimiento de las INVs realizándose cuatro contribuciones al conocimiento en esta importante área de comprensión de los antecedentes de rendimiento de INVs, es así como se establecieron: 1. Estableció relaciones para desarrollar y probar empíricamente un modelo integrador de los antecedentes de rendimiento de INVs y suministrar una extensión novedosa a la comprensión de cómo la intensidad competitiva se produce y cómo una INV de alta tecnología puede obtener ventaja de esto, 2. se estudió la interacción de la EO al mejorar las capacidades de marketing y sus

consecuencias sobre el rendimiento de INVs, 3. se centró en el efecto de moderación de la intensidad competitiva en dos relaciones, una entre EO y capacidades de marketing y la otra entre EO y el rendimiento en INVs, obteniendo como que la trayectoria de la EO contribuye a mejorar las capacidades de la comercialización, 4. se desarrolló en el contexto de los INVs "nacidos en la región" de alta tecnología de México y por lo tanto, EO y las capacidades de comercialización son importantes mecanismos causales que moderados por la intensidad competitiva ayudan a explicar el rendimiento en INVs (Martin & Javalgi, 2016).

Bajo las consideraciones del estudio realizado, acerca de la internacionalización de treinta compañías colombianas, se encontró que las exportaciones directas son el modo de entrada más generalizado, en cuanto a las decisiones de inversión directa extranjera la mayoría de las compañías prefirieron la consolidación en los mercados anfitriones a través de fusiones y adquisiciones en lugar de usar inversiones de Greenfield o IJV, proceso similar al realizado por las multinacionales de los tigres asiáticos, consolidando su proceso de internacionalización basado en su aprendizaje, vinculación y aprovechamiento de las capacidades. De otro lado, las grandes empresas colombianas siguen el patrón de internacionalización de otras multilatinas que llegan a mercados naturales con una proximidad psicológica y entornos institucionales similares, lo que reduce el riesgo y facilita el retorno previsto de las inversiones (Gonzalez-Perez & Velez-Ocampo, 2014).

A su vez, las empresas familiares con mayor participación de consejeros o miembros independientes en sus juntas directivas, presentan un mejoramiento de la gobernanza corporativa y una mayor proclividad hacia el comportamiento exportador, así como también se detectó un "ciclo virtuoso", en el que se espera que la introducción de miembros independientes en el consejo impulsen el comportamiento de las exportaciones, lo que estimulará el aumento de miembros independientes en el consejo de las empresas privadas, creándose un comportamiento asimétrico entre la aversión al riesgo y motivación a ser global. No obstante, aquellas cuya dirección está en manos de miembros de la familia propietaria de la misma tienen una menor actividad exportadora (Herrera-Echeverri et al., 2016).

Aplicación de la teoría en la internacionalización en economías desarrolladas y emergentes

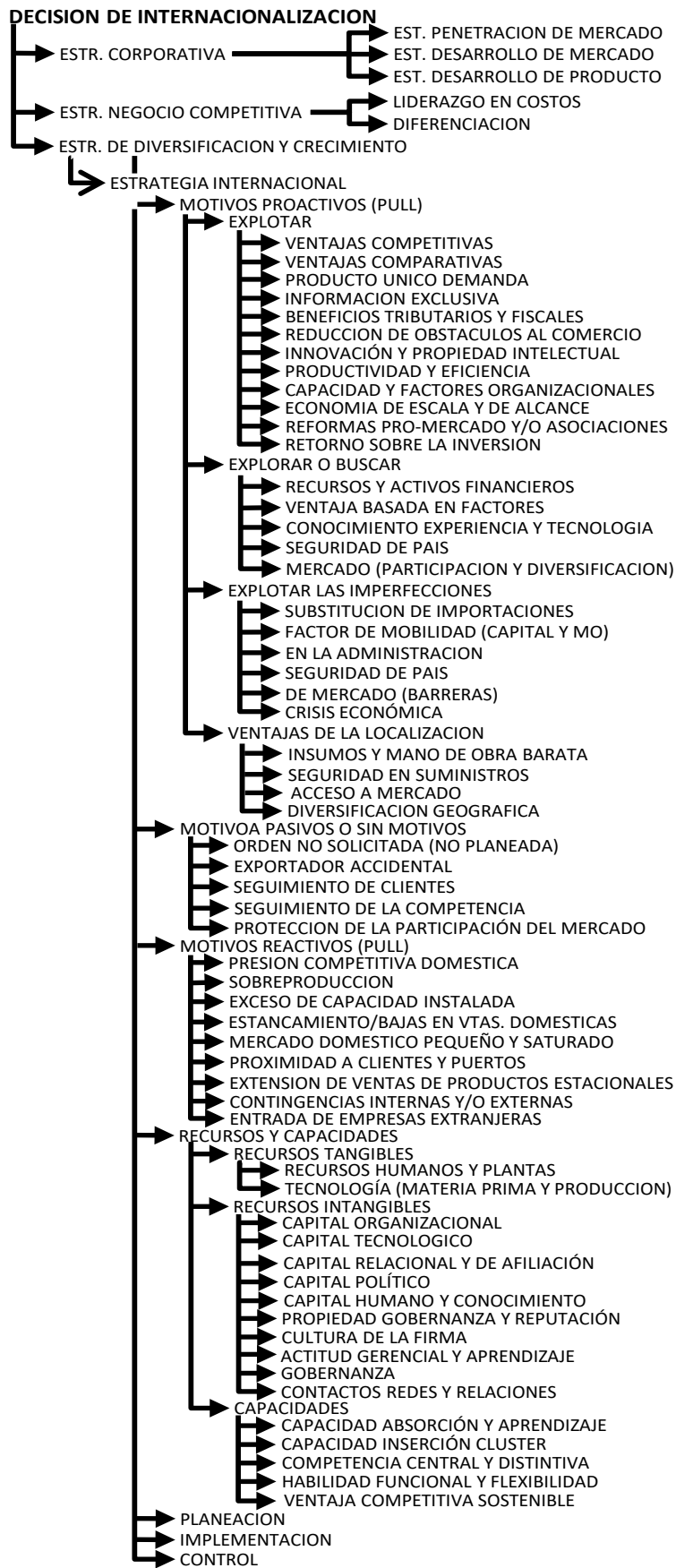
Las fases y sus componentes, explicadas en el marco teórico realizado para la internacionalización de las economías desarrolladas y para las emergentes, están contenidos en los capítulos 2 y 3 respectivamente; a partir de éstos y para cada una de las fases se explica a continuación lo realizado para esta tesis.

Decisión de la internacionalización

La decisión de la internacionalización es la acción iniciadora del proceso de internacionalización y está determinada por la estrategia (corporativa, de negocio o competitiva, de diversificación y crecimiento o internacional) que responde a los motivos (proactivos, pasivos o reactivos) y basados en sus recursos (tangibles e intangibles) así como también en sus capacidades se establece un plan de acción para comprometer estos (recursos y capacidades importantes) con el propósito de internacionalizarla, se implementa la estrategia y se diseña un sistema de control, así se muestra en la ilustración 5; una vez desarrollado esta fase, lo siguiente es determinar hacia donde se quiere o puede internacionalizar, es decir se debe de determinar el mercado destino.

Proliferan las definiciones y las motivaciones para la internacionalización, dependiendo éstas del interés de los autores, su enfoque, perspectiva académica, teórica o empírica, del propósito y objetivos de la internacionalización misma, de la localización, factores internos, sector, tipo de industria, ciclos económicos y del mismo momento en que se encuentre la compañía (inicios, crecimiento, expansión, consolidación, etc.), intereses y expectativas de la gerencia entre otros. Es evidente que esta complejidad trae la verdadera razón de la internacionalización (Benito, 2015), no existiendo un modelo único que las explique; en razón de lo anterior se propone la siguiente estructura y combinaciones para las motivaciones; estas pueden ser pull (proactivos), push (reactivos) o pasivos (sin motivos) (Evans et al., 2008; Nachum & Zaheer, 2005; Reiljan, 2005; Hutchinson et al., 2007; Kubíčková et al., 2014; Giroud & Mirza, 2015; Pananond, 2015; Van Tulder, 2015). La estrategia de internacionalización y la decisión misma obedece a una estrategia (corporativa, de negocio o competitiva, de diversificación) de compañía y que con una adecuada y suficiente combinación de recursos y capacidades se planea, se implementa y se controla.

Ilustración 5 Decisión de internacionalización

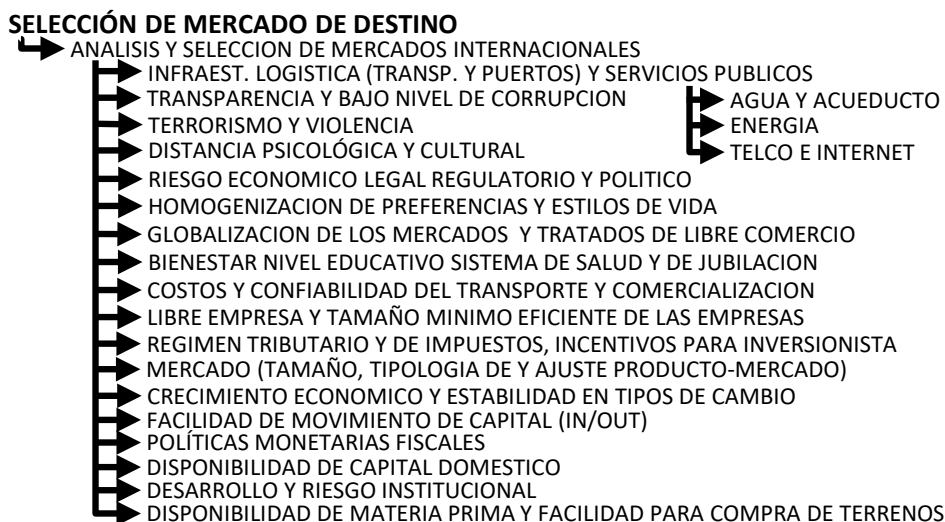


Fuente: elaboración propia.

Selección del mercado destino

Ya tomada la decisión y establecida la estrategia para llevar a cabo un proceso de internacionalización, se procede a seleccionar el mercado de destino, tal como se plantea en la ilustración siguiente (ilustración 6).

Ilustración 6 Selección del mercado de destino

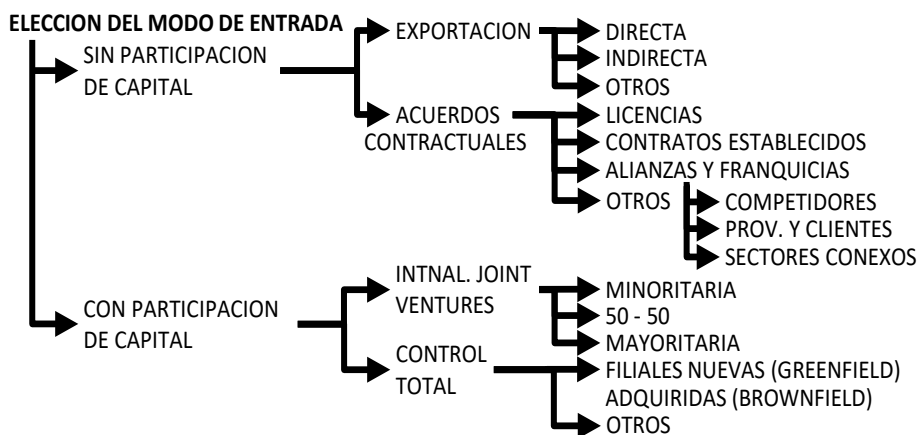


Fuente: elaboración propia.

Elección del modo de entrada

Habiendo determinado la estrategia, seleccionado el mercado de destino, sigue determinar el modo de entrada (ilustración 7), el cual tiene dos modos principales, con y sin participación de capital. Sin participación de capital, por medio de exportaciones y/o de acuerdos contractuales y con participación de capital, a través de joint ventures o con control total.

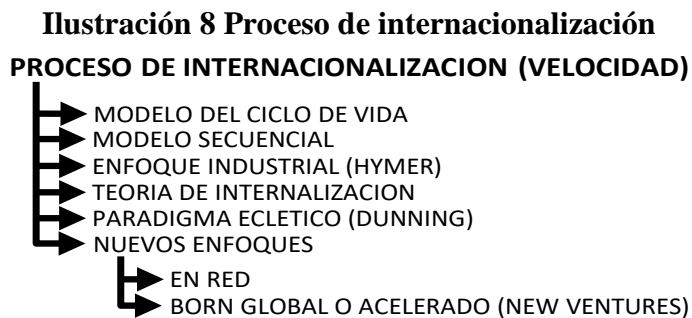
Ilustración 7 Elección del modo de entrada



Fuente: elaboración propia.

Proceso de internacionalización

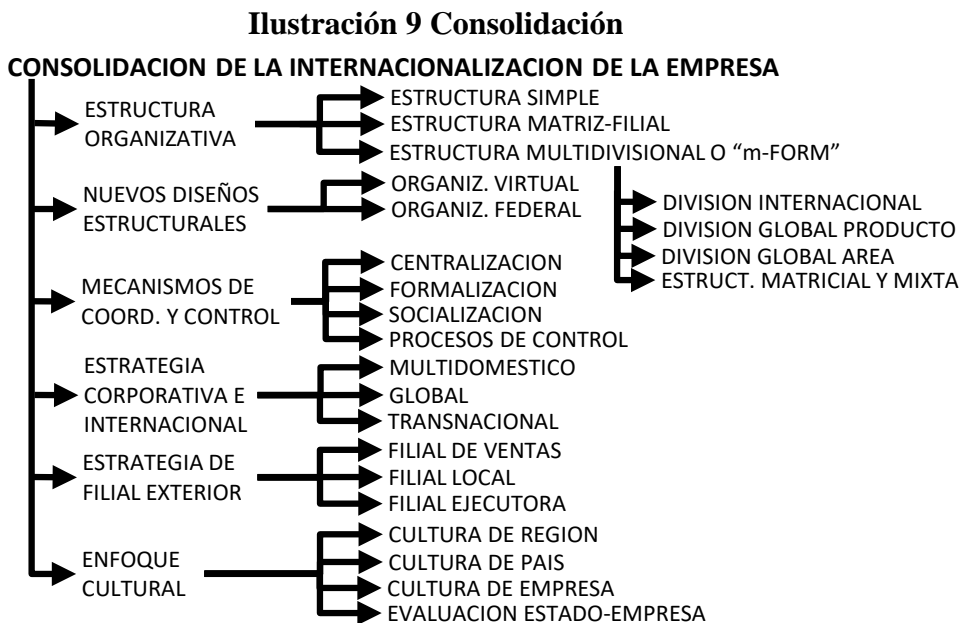
Tomada la decisión, determinada la estrategia, seleccionado el mercado de destino, elegido el modo de entrada, se continúa con la definición bajo qué modelo o enfoque con el que se va a realizar el proceso de internacionalización, establecido y explicado en el capítulo 2 y presentado a continuación (ilustración 8).



Fuente: elaboración propia.

Consolidación

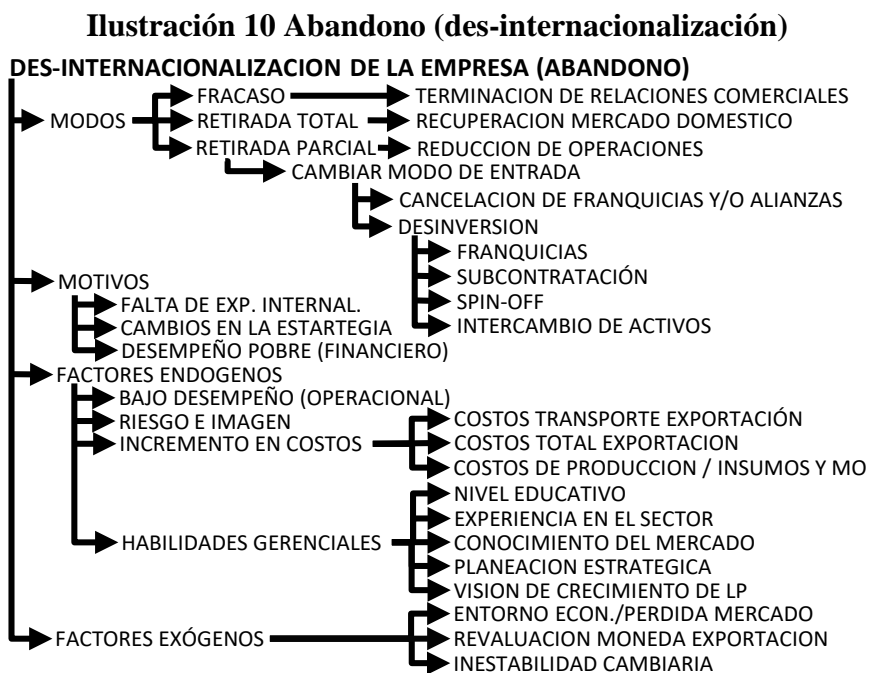
Escogida la estrategia, seleccionado el mercado de destino, elegido el modo de entrada, definido cómo se va a llevar a cabo el proceso; se sigue con las actividades para la consolidación de la operación de internacionalización (ilustración 9).



Fuente: elaboración propia

Abandono (des-internacionalización)

Realizado el proceso hasta las fases anteriores, se verifica la consolidación, ya sea que esta no se logre, o los resultados no eran los esperados o se ha encontrado que existen diversas y mejores oportunidades en el mercado destino; se define el abandono o des-internacionalización de la operación (ilustración 10).



Fuente: elaboración propia

En este capítulo, se han revisado las principales teorías sobre la internacionalización relacionados con este proceso en países o economías emergentes, cuyo cuerpo del conocimiento esta en proceso de construcción y crecimiento.

A continuación, se explicará la metodología y el diseño usados para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA

4.1 Introducción

En el primer apartado de la tesis se realizó la introducción de la misma. Luego, en el segundo, se desarrolló la revisión de la literatura clásica de la internacionalización, en donde generalmente se enfocó en la literatura clásica de la internacionalización realizada para los mercados de los países desarrollados. Posteriormente, se abarca la literatura atinente a la internacionalización de las economías emergentes en el tercer capítulo. Dado lo anterior, se lleva a cabo el presente capítulo en el cuál se explica y justifica la metodología usada para así, desarrollar el marco conceptual.

4.2 Preguntas de la investigación

Es quizás uno de los componentes más importantes, pues define el punto de partida y de llegada, la pregunta principal es:

¿porqué? y ¿cómo? se internacionalizan las grandes empresas colombianas?

A la anterior pregunta se debe responder más en detalle a los siguientes cuestionamientos: ¿porqué ocurre?, ¿qué y quién motiva que esto ocurra?, ¿cómo ocurre?, ¿cómo se realiza el proceso?, ¿a dónde se dirige el proceso? Una vez realizado ¿qué ocurre? ¿consolidación o abandono? y, por último, ¿cómo se realimenta la estrategia?

4.3 Proceso de la investigación

Los principales componentes del proceso de esta investigación y debido a su esfuerzo se clasifican en tres componentes principales: El diseño, el trabajo de campo, análisis y conclusiones (ilustración 11).

Ilustración 11 Proceso general de la investigación



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Yin (2014) y Maxwell (2005).

4.3.1 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación (ilustración 12) contempló lo ejecutado en los capítulos 1: realización de la introducción, que comprende la justificación, los objetivos, la metodología y la estructura de la misma, 2: revisión de la literatura de la internacionalización, en el que se plantearon las principales teorías sobre la internacionalización (OLI, RBV-KBV, institucional, costos de transacción, Uppsala, redes y *born global*), 3: verificación de la

literatura de la internacionalización desarrollada alrededor de las economías emergentes. 4. determinación de la metodología cualitativa como el método a seguir y en particular, análisis múltiples de casos de estudio, se seleccionaron los casos. A su vez, se desarrolló el modelo teórico de referencia construyéndose en Atlas.ti y finalmente, se realizó el protocolo de estudio, luego se debe de realizar el trabajo de campo el cual consiste principalmente en la realización de las entrevistas. 5. se efectúa posteriormente dos tipos de análisis: uno para cada uno de los casos y otro cruzado entre ellos (Eisenhardt, 1989b). 6. conclusión para cada uno de ellos, así como también se realizó un contraste entre la internacionalización de las empresas de manufactura y de servicios, se generó finalmente un modelo inducido, se plantearon hallazgos diferenciadores, lecciones aprendidas, recomendaciones, también se realizó acercamiento a la teoría fundamentada, así como también se establecen aportes, implicaciones, limitaciones y finalmente se plantearon líneas de investigación futuras.

Metodología de la investigación

Existen dos metodologías principales para la investigación, la cualitativa y la cuantitativa, la selección de una u otra depende del objetivo de la investigación, en algunos casos se realiza una mezcla de las dos (Creswell, 2014), es decir, cada estrategia y metodología de investigación tiene sus propias ventajas y desventajas dependiendo de lo que se tiene a disposición y de lo que se quiere investigar. Los métodos tanto cualitativos como cuantitativos se pueden usar apropiadamente con cualquier paradigma de investigación y las preguntas del método son secundarias a las preguntas del paradigma (creencias básicas) que guían la investigación, no solo en las elecciones del método, sino también en las formas ontológica y epistemológica fundamentales (Mark et al., 2009).

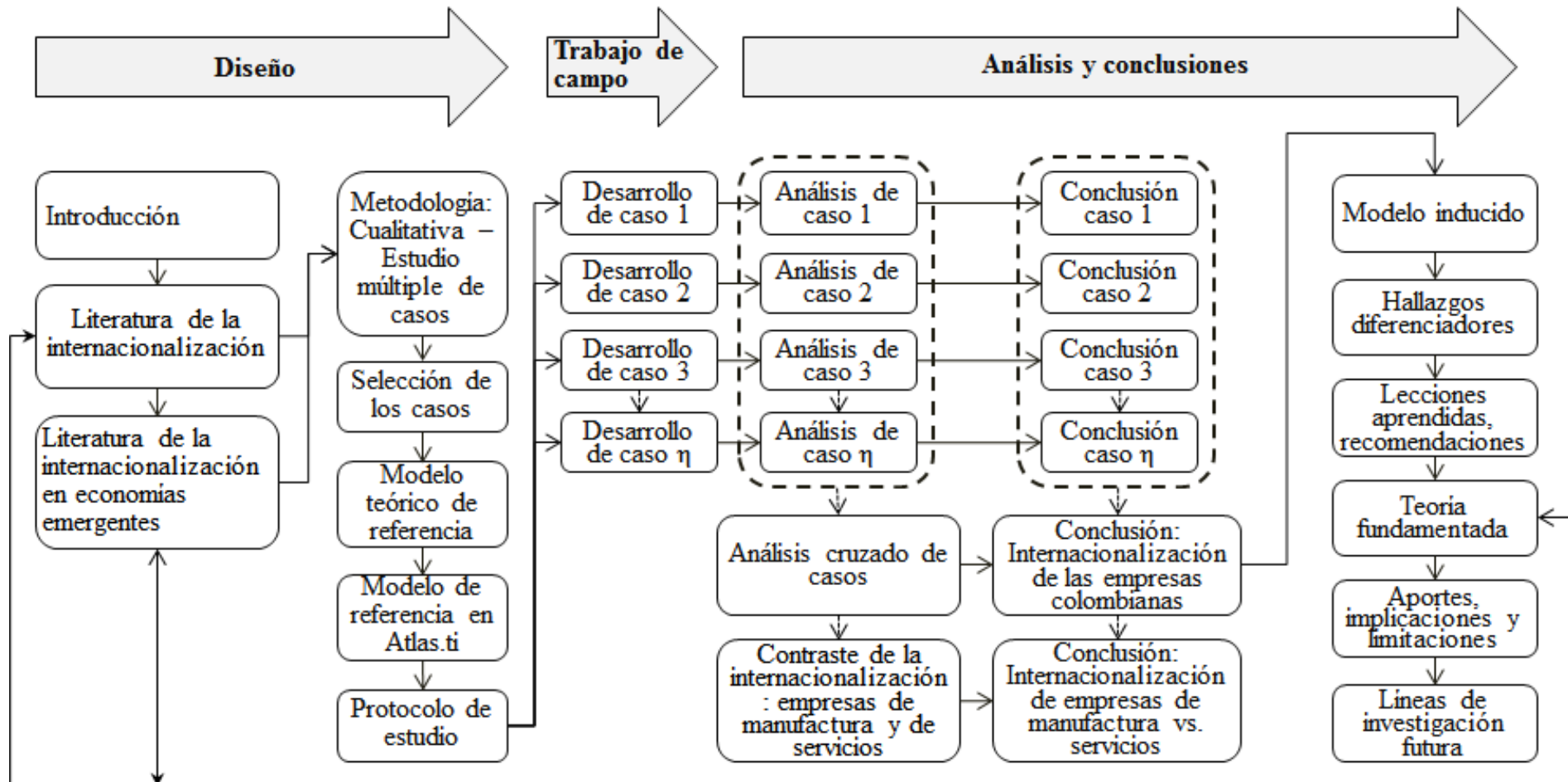
Basado en el conocimiento desarrollado y el uso de un proceso deductivo la investigación cuantitativa permite formular hipótesis que deberán ser posteriormente contrastadas a lo largo del proceso de la investigación, en forma opuesta, la investigación cualitativa usa un acercamiento inductivo para explorar el fenómeno social y hallar patrones que conlleven a la construcción de teoría referente al tópico sujeto de estudio (Boeije, 2009).

Por otro lado, se debe de revisar el tipo de preguntas a realizar a lo largo de la investigación, así como también la información que tiene el investigador sobre los eventos y la temporalidad del fenómeno, actual o histórico (Yin, 2013). Del mismo modo, los métodos son técnicas de investigación específicas que incluyen técnicas cuantitativas fundamentadas en datos que permiten establecer correlaciones estadísticas para confirmar o no las hipótesis planteadas y así lograr su generalización o replicabilidad, esta técnica ha dominado la

investigación y la producción de literatura científica. No obstante, las técnicas que apoyan la investigación cualitativa, como la observación de la realidad, las entrevistas y su interpretación, buscan concebir nuevas teorías, desarrollar teorías existentes o crear proposiciones aplicables a los sujetos objeto de estudio, la cual ha estado tomando fuerza en las últimas décadas y que se considera una fase de investigación previa a la investigación cuantitativa (Pérez, 1999).

Por último, lo importante es encontrar la utilidad de cada metodología para cumplir con el propósito de la investigación y tener claro la diferencia entre la investigación cualitativa y la cuantitativa, la cual se produce a nivel de métodos y de los objetivos propuestos, más no se produce a nivel de la epistemología y la perspectiva teórica (Crotty, 1998).

Ilustración 12 Proceso detallado de la investigación



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Maxwell (2008) y Yin (2014, 2015).

Metodología cualitativa

La metodología es la forma en que se llevó a cabo la investigación y el método es cómo se recolectaron los datos o la información (Johnson, 1997; Johnson & Onwuegbuzie, 2004). En este caso particular, la metodología seleccionada para el desarrollo de esta tesis es cualitativa, con múltiples casos, y contempla las siguientes categorías: exploratorio, descriptivo y explicativo. Es así como, al final de este capítulo se explicará el diseño de estudio de casos usado en esta investigación. A su vez, la metodología de investigación con enfoque cualitativo tiene como propósito entender e interpretar una realidad para lo cual puede explorar, descubrir, describir, comprender e interpretar en forma holística los fenómenos que en ella se presentan. Por un lado, utiliza la recolección y análisis de datos, como también la observación y descripción de los fenómenos sin dar mucho énfasis a la medición.

Por otro lado, las preguntas surgen como parte del proceso cumpliendo con el propósito de reconstruir la realidad, redescubrirla, interpretarla y/o explicarla (Cerdà et al., 1999), su objetivo no es la verificación o falsación de hipótesis; sin embargo puede tomar dos direcciones: una en la que no contempla la teoría desarrollada y lo que busca es que con base en los fenómenos desarrollados producir teoría (teoría fundamentada) y la otra, usa la teoría como elemento orientador y de referencia para la investigación; sus resultados suelen ser narrativos mostrando patrones, temas, categorías, etc. con similitudes o contrastes entre los sujetos siendo insumos para la investigación cuantitativa, esta última constituye el direccionamiento para esta tesis.

De modo similar, Maxwell (2008) evidencia que los objetivos de la metodología cualitativa son entender el significado de los eventos y de los participantes en el fenómeno estudiado con enfoque hacia interpretación social del mismo, comprender el contexto en el que se desarrolla el fenómeno, identificar fenómenos y hechos no anticipados, generar nueva teoría (*GT grounded theory*), entender los eventos y las acciones que tienen lugar cuando se realiza el proceso y por último desarrollar una explicación causal, la cuál se puede realizar por medio de las relaciones que se establecen en un modelado de redes .

Estudio de casos

El estudio de casos es una metodología de investigación empírica cualitativa que permite estudiar un fenómeno contemporáneo en su contexto real y explica el porqué de los hechos, que lo motivó y cómo ocurrió, para ello utiliza diversas fuentes siendo especialmente útil y práctico para estudiar aquellas situaciones poco exploradas o de las cuales no se tiene

mucha información o simplemente son situaciones muy complejas (Yin, 2014) y de las cuales obtenemos información de tal manera que nos permite interpretar cualquier variable que sea pertinente (Eckstein et al., 1975).

Del mismo modo, la metodología de estudio de casos consiste en aquellos procedimientos que tienen una secuencia lógica de tal manera que permiten formular el problema a investigar, los conceptos alrededor del mismo, la selección de los casos como también el procedimiento para obtener los resultados. Seguido de lo anterior, se presentan ventajas permitiendo el uso de menos recursos, dejando a un lado la equivalencia conceptual para así tener una gran profundidad (Bartolini, 1993, 1995) puesto que se trata de la descripción y el estudio en profundidad acerca de cómo ha sido el proceso de internacionalización de las principales grandes empresas colombianas y en particular encontrar respuestas al porqué y cómo lo han hecho.

Dicho lo anterior, el método a aplicar es el cualitativo con estudio de casos que facilita la recogida, el análisis y la interpretación de datos no medibles (Flick, 2014), desde la perspectiva exploratoria y descriptiva los estudios de casos contribuyen a ganar conocimiento acerca de un fenómeno contemporáneo y desde la explicativa permiten entender cómo y porqué este ocurre, en especial cuando su contexto y límites no están claramente definidos obteniendo a su vez una perspectiva holística (Yin, 2014).

Por último, el método de casos de estudio como metodología y disciplina para la investigación (Meyer, 2001; Gibbert et al., 2008) ha sido aplicado en diferentes y variados campos, entre ellos el de los negocios internacionales (Johnston et al., 1999; Dul & Hak, 2007, 2008; Piekkari et al., 2009) y contribuye a la generación del cuerpo de conocimiento para el estudio de la organización de empresas más allá de lo estrictamente descriptivo llegando a lo explicativo al responder el ¿porqué? y el ¿cómo? ocurre un determinado fenómeno (Pérez, 1999).

A continuación, se relacionan algunos artículos seminales y otros recientes, incluyendo de estudios realizados sobre empresas de economías desarrolladas y emergentes (tabla 5) y algunos estudios de caso de internacionalización de empresas latinoamericanas (tabla 6).

Tabla 5 Algunos estudios de caso de internacionalización de empresas

TÍTULO LA INVESTIGACIÓN	AUTOR/ES	FECHA	NÚMERO DE CASOS	OBJETIVOS
The internationalization of the firm – Four swedish cases.	Johanson & Wiedersheim -Paul	1975	4	Estudio longitudinal que describe y analiza el proceso de la internacionalización de cuatro empresas suecas: Sandvik, Atlas Copco, Facit y Volvo bajo el modelo de Uppsala. Todos ellos venden más de dos tercios de su facturación en el extranjero y tienen instalaciones de producción en más de un país extranjero en el que la dirección y la velocidad de la internacionalización han sido determinadas por decisiones estratégicas.
Inward international activities in service firms – illustrated by three cases from the tourism industry.	Björkman & Kock	1997	3	La mayor parte de la investigación sobre la internacionalización de las empresas de servicios, muestra cómo las empresas han desarrollado con el tiempo sus operaciones comerciales externas, sin embargo, algunas empresas de servicios, especialmente dentro de la industria del turismo, han elegido otra forma de manejar las operaciones comerciales internacionales. Para ello, se estudian tres casos de empresas de servicios turísticos llevando a cabo la descripción y el análisis del proceso de internacionalización e ilustra a su vez cómo pueden llevarse a cabo las actividades comerciales internacionales mediante la comercialización de sus servicios en el extranjero con la ayuda de intermediarios como operadores turísticos y agencias de viajes.
The nature of diversified business groups: a research design and two case studies.	Ghemawat & Khanna	1998	2	Los grupos empresariales diversificados dominan los sectores privados de la mayoría de las economías del mundo ya que con el incremento de la intensidad competitiva interna cambia el alcance corporativo explicando la existencia de grupos empresariales diversificados, en este caso, se estudia la reestructuración de dos de los principales grupos empresariales de la India tras un amplio paquete de reformas políticas posterior a 1991.
Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector	McAuley	1999	3	Este artículo trata sobre un estudio del comportamiento internacional de las empresas artesanales escocesas que rápidamente logran la internacionalización (<i>international new venture</i>) en particular, microempresas que han ido internacionalizándose en su primer año de negocio, se estudian de tres empresas para ilustrar el proceso de internacionalización. Para esto, se presenta la importancia de las redes y cómo, a veces, el proceso puede ser no planificado; este artículo busca responder a las siguientes preguntas: En primer lugar, ¿cuál es el proceso de la internacionalización experimentado en forma inmediata en el sector escocés del arte y la artesanía? y en segundo lugar, ¿cuáles son los elementos claves en el proceso de internacionalización que ayudan a crear estas “empresas internacionales instantáneas”? clasificándolas y relacionándolas con base a su producto, aspectos personales y psicológicos, con la industria y el conocimiento. En suma, el análisis identifica las

TÍTULO LA INVESTIGACIÓN	AUTOR/ES	FECHA	NÚMERO DE CASOS	OBJETIVOS
				características distintivas de estas empresas en relación con sus actividades de internacionalización dado que los empresarios se ven a sí mismos como empresarios y no como artesanos.
The internationalization of the Firm from an entrepreneurial perspective.	Andersson	2000	3	En este estudio se revisa la internacionalización de la empresa bajo la perspectiva económica y la del proceso al analizar los casos de los primeros emprendimientos internacionales de la firma, así como de cambios estratégicos radicales, reforzado por un análisis centrado en los empresarios desarrollándose a su vez nuevos conceptos: el empresario de marketing que implementa una estrategia de empuje internacional el empresario técnico que implementa una estrategia centrada en el desarrollo técnico creando una estrategia de atracción internacional y, la estructura emprendedora que implementa una reestructuración internacional de una industria.
The Dynamics of International Market Withdrawal.	Pauwels et al.	2003	8	Este estudio comparativo se centra en el proceso de toma de decisiones de abandono o de retiro del mercado internacional dentro del ámbito de la gestión de la cartera de mercados internacionales. Basado en ocho casos de retiro en cuatro empresas multinacionales y cuyo resultado consiste en un modelo de toma de decisiones en seis etapas se identifican dos tipos de retirada del mercado internacional: una retirada táctica que no interfiere con otros emprendimientos internacionales o un repliegue estratégico que permite una reorientación estratégica de toda la unidad de negocios en toda la cartera del mercado internacional. Si la decisión de retiro es táctica o estratégica dependerá de la autonomía, la cantidad y la relevancia y conocimiento del mercado.
Network Resources for Internationalization: The Case of Taiwan's Electronics Firms.	Chen	2003	10	Fundamentado en la internacionalización a través de IDE de empresas electrónicas de Taiwán, aparentemente pequeñas y débiles que aprovechan al máximo los recursos externos a los que tienen acceso y cuya IDE se localiza cercano a su origen en donde puedan obtener apoyo de las redes domésticas trasladándose posteriormente a lugares más distantes después de que hayan acumulado y construido nuevos recursos de red; esta IDE permite construir una sub-red regional o incluso una red global bajo su control para suministrar un conjunto de productos de gran alcance, diferenciados y de bajo costo de una manera flexible y muy cerca de los mercados convirtiéndose en socios valiosos para las empresas multinacionales que ofrecen servicios globales.
International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology	Spence	2003	8	Este estudio explora los patrones de desarrollo de la estrategia de internacionalización de las pequeñas empresas canadienses de alta tecnología por medio de la aplicación de entrevistas en profundidad las cuales sugieren que las estrategias emergentes dentro o fuera de las redes

TÍTULO LA INVESTIGACIÓN	AUTOR/ES	FECHA	NÚMERO DE CASOS	OBJETIVOS
Companies—A Case Study Approach.				establecidas pueden desencadenar la internacionalización inicial de las pequeñas empresas de alta tecnología, las cuales se ve limitadas por la disponibilidad de recursos. Se demuestra que la internacionalización es un proceso iterativo que sucede de una manera holística mucho más que sistemática y que en lugar de tratar de encajar los modelos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en un modelo determinado en donde los directivos y los responsables de la internacionalización deberían reconocer la importancia de las redes estratégicas.
Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process.	Johanson, J., & Vahlne, J. E.	2003	1	Estudio de un caso de emprendimiento internacional fundamentado en las redes, las cuales desempeñan un papel importante en la internacionalización temprana, de tal manera que las empresas que aprenden de las relaciones, pueden entrar en nuevos mercados en países en los que pueden desarrollar nuevas relaciones que les da una plataforma para entrar en otros mercados de otros países.
Three case studies from Finland.	Nummela	2004	3	Por medio de la realización de entrevistas con representantes de tres firmas finlandesas de manufactura, este estudio investigó los cambios realizados por las PYMEs con el fin de competir a nivel internacional, proceso que se ha acelerado en los últimos años para poder hacer frente a las grandes empresas. Es así como las tres empresas tienen experiencia en negocios internacionales y operan en una variedad de mercados mundiales y los hallazgos generales del estudio de caso indican que las PYMEs ingresan al mercado internacional a través de una variedad de caminos.
Internationalization in different industrial contexts.	Andersson	2004	5	Se discute el desarrollo internacional de algunas empresas suecas en industrias maduras y de alto crecimiento y la adecuación de la teoría a este proceso, si una teoría es apropiada depende del grado de internacionalización de las empresas y de la madurez o crecimiento de estas, demostrándose que la literatura internacional sobre emprendimiento mejora la comprensión de las primeras etapas de la internacionalización de las empresas, en resumen en este artículo se argumenta que la adecuación de las teorías depende del contexto industrial al que se aplica.
Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer.	Szulanski & Jensen	2005	1	En este artículo se presenta una investigación en profundidad sobre la relación entre la adaptación de las prácticas de la empresa sin consultar la práctica original y la eficacia de la transferencia de conocimientos de las franquicias a través de las fronteras. Además, se investigó cómo la adherencia a las prácticas recomendadas afecta la tasa de crecimiento de la red en el país anfitrión, mientras que la adaptación presuntiva (sin consultar el crecimiento de la red) entorpece adaptación, lo que implica básicamente que la adherencia cercana a la práctica original adaptándola con cautela y gradualmente, da lugar a crecimiento

TÍTULO LA INVESTIGACIÓN	AUTOR/ES	FECHA	NÚMERO DE CASOS	OBJETIVOS
				notablemente rápido de la red; concluyéndose que la adaptación presuntiva de los activos del conocimiento podría ser perjudicial para el desempeño y la eficiencia.
Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies.	Harris & Wheeler	2005	3	Los tres casos estudiados indican que las funciones de las relaciones interpersonales (sociales, personales y empresariales) en el proceso de internacionalización son mucho más profundas de lo que indicaría una investigación previa dado que estas pueden dirigir la estrategia y transformar la empresa, no sólo proporcionando información y acceso a las redes, haciendo que el enfoque de los empresarios sea "planificado" en cuanto a las relaciones y el desarrollo de la red en los mercados extranjeros que se defienden en gran parte de la literatura de mercadotecnia normativa que puede no ser relevante. Dado esto, los empresarios podrían buscar relaciones fuertes, profundas e interpersonales a partir de las cuales se da la construcción de un desarrollo internacional para sus empresas en búsqueda de respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las funciones de las relaciones en el proceso de internacionalización?, ¿desde dónde se originan las relaciones importantes y, qué estrategias de desarrollo de las relaciones realizan los emprendedores?
The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process.	Zain & Ng	2006	4	Se examinan tres empresas de software y una firma de control cómo las pequeñas y medianas empresas (PYME) de Malasia, acerca de cómo utilizan sus relaciones de red para facilitar su proceso de internacionalización, así como también estas relaciones las motivan a internacionalizarse, influyendo en la selección del mercado y en la decisión del modo de entrada, aportando a la credibilidad inicial que facilitan el acceso a relaciones adicionales y canales establecidos que ayudan en la reducción de costos y a la mitigación del riesgo, influyendo finalmente en el ritmo y patrón de internacionalización.
Accelerated internationalization by emerging markets' Multinationals: The case of the white goods sector.	Bonaglia, Goldstein & Mathews	2007	3	Este estudio revisó cómo las EMNC pueden seguir patrones muy diferentes para alcanzar, o al menos, acercarse a la competitividad global. En particular, se investigó cómo tres exitosas EMNC del sector de electrodomésticos y recién llegadas (Haier de China, Mabe de México y Arçelik de Turquía) lograron el crecimiento global a través de una acelerada internacionalización combinada con la innovación estratégica y organizacional, fundamentado en su fortaleza para construir capacidades, moverse hacia segmentos más rentables de la industria y adoptar estrategias que conviertan a las rezagadas y su estado en una fuente de ventaja competitiva; no siendo la única ruta para ser globales. A manera de resumen, se planteó que estas empresas no retrasaron su internacionalización hasta que fueron grandes al igual que la mayoría de sus EMN predecesoras de Europa, Japón o Norteamérica. Sin embargo, muchas de las empresas de los países en desarrollo crecen a medida que se

TÍTULO LA INVESTIGACIÓN	AUTOR/ES	FECHA	NÚMERO DE CASOS	OBJETIVOS
				internacionalizan. No obstante, las EMNC se internacionalizan para crecer, es decir, entre más se interconecte con la economía mundial, mayores serán las presiones sobre las empresas, en particular, las de la periferia, para internacionalizarse a fin de mejorar su competitividad e intentar capturar el espacio competitivo de los operadores históricos debido a su capacidad de explotar los vínculos disponibles a través de la globalización y desarrollar una cultura de aprendizaje transfronterizo continuo, tanto a través de adquisiciones como de alianzas estratégicas para adquirir nuevas marcas, activos tecnológicos y otras fuentes de ventaja competitiva.
Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychologically distant market.	Ojala	2009	8	Este estudio de caso exploratorio es acerca de cómo ocho empresas finlandesas de software entran en el mercado japonés, un mercado psíquicamente lejano y como por razones estratégicas toman la decisión de entrar en estos mercados y no lo hacen siguiendo relaciones de red, en particular, las relaciones mediadas con las firmas de consultoría gubernamentales sin fines de lucro.
Capability for infrastructure asset capacity management.	Too	2011	3	Este estudio de tres casos múltiples exploró las capacidades dinámicas necesarias para mejorar el desempeño de las organizaciones de infraestructura, en épocas de cambios rápidos tales como los experimentados por la privatización y la desregulación, los estudios aportaron nuevas pruebas de que las organizaciones de infraestructura necesitan fortalecer las cinco capacidades dinámicas: la capacidad de conectividad de las partes interesadas, la interfuncional, la relacional, la de absorción tecnológica y la de información integrada. Lo anterior, con el propósito de apoyar sus operaciones comerciales a fin de sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.
Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries.	Amal, Baffour Awuah, Raboch, & Andersson	2013	2	Este trabajo, buscó mediante una comparación directa, abordar las diferencias y similitudes de los procesos de internacionalización de las empresas multinacionales tanto de países desarrollados como emergentes, haciendo uso del enfoque cualitativo con múltiples estudios de caso aplicados a dos empresas con una participación significativa en los mercados exteriores y originarios de países con diferentes niveles de desarrollo. En suma, los resultados mostraron que las empresas tienen algunas diferencias en cuanto al uso de las ventajas basadas en la propiedad para facilitar su internacionalización, mientras que el aprendizaje y la experiencia de la internacionalización, junto con el uso de las redes, han sido factores que han influido en el ritmo y el patrón de internacionalización de las compañías.
Targeting one's own region: Internationalization trends	Gonzalez-Perez &	2014	30	Se analizó el proceso de internacionalización realizado por treinta empresas multinacionales colombianas encontrándose que las exportaciones directas son el modo generalizado de

TÍTULO LA INVESTIGACIÓN	AUTOR/ES	FECHA	NÚMERO DE CASOS	OBJETIVOS
of Colombian multinational companies.	Vélez-Ocampo			entrada a los mercados extranjeros naturales con características psíquicas y entornos institucionales similares, ya que la proximidad psíquica y física reduce el riesgo y facilita el retorno previsto de las inversiones y la acumulación de capital a largo plazo. A su vez, la mayoría de las firmas observadas, prefirieron la consolidación en los mercados anfitriones a través de fusiones y adquisiciones en lugar de usar inversiones de <i>Greenfield</i> o <i>joint ventures</i> , lo que presenta similitudes con el proceso de internacionalización de las multinacionales de tigres asiáticos que han seguido el patrón de internacionalización de otras multilaterales. A modo de síntesis, las empresas están consolidando su proceso de internacionalización basado en su aprendizaje, vinculación y aprovechamiento de las capacidades.
International opportunity identification in the internationalization of the firm.	Muzychenko & Liesch	2015	7	Utilizando la evidencia de siete casos, se estudió la internacionalización de la empresa como un proceso de entrada en nuevos mercados internacionales que sólo es posible después de que un individuo dentro de la firma haya identificado oportunidades en esos mercados. Teniendo en cuenta lo anterior y con la aplicación de la teoría del comportamiento planificado de la psicología social se pudo explicar por qué algunas personas identifican las oportunidades internacionales facilitando la entrada en el mercado internacional. Se propone un modelo conductual de identificación de oportunidades internacionales y se plantean los factores que determinan que la percepción de un empresario sobre la identificación de oportunidades internacionales sea una actividad factible y deseable.
Internationalization Process: Analysis of a cooperation network in the Vinho Verde sector for the US market.	Nunes & Franco	2015	3	La internacionalización como elemento estratégico en el contexto actual de la globalización es cada vez más, un factor determinante del éxito empresarial. Según este estudio de tres casos, se pretende destacar la relación entre las distintas asociaciones formales e informales, como una red de cooperación entre pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y también se mostró la importancia de los distintos actores involucrados en la red y especialmente el papel desempeñado por la Comisión Vitivinícola de la región Vinho Verde (CVRVV) en Portugal. Es así como los resultados del estudio evidenciaron la importancia de la relación de red para ingresar al mercado estadounidense, ya que la penetración en ese mercado específico está determinada por razones estratégicas y por las relaciones de red que ya existen o se crean posteriormente, así como también es fundamental el uso de contactos de red para el desarrollo y la entrada al mercado estadounidense. Por último, según este estudio estas relaciones inicialmente están intermediadas por la entidad del sector sin fines de lucro del CVRVV.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6 Algunos estudios de caso de internacionalización de empresas latinoamericanas

TÍTULO LA INVESTIGACIÓN	AUTOR/ES	FECHA	NÚMERO DE CASOS	
The multinationalization of developing country EMNEs: The case of multilatinas. Journal of International Management	Cuervo-Cazurra, A.	2008	20	Después de ser exportadoras, muchas de estas empresas latinoamericanas se han convertido recientemente en empresas multinacionales (EMN). Dado esto, el análisis de los estudios de caso reveló tres puntos de vista: 1. las multilatinas tardan bastante tiempo en convertirse en EMN, lo que refleja los desafíos adicionales y la necesidad de ventajas sofisticadas para establecer la IDE; 2. son inducidas a convertirse en multinacionales después de que los cambios en el país de origen, que siguen a la reforma estructural, les induzcan a mejorar su competitividad a niveles internacionales y pueden superar las dificultades para establecer la IDE y convertirse en EMN y 3. las multilatinas siguen cuatro estrategias de acuerdo a la selección del país donde se decide establecer la primera IDE dependiendo de la interacción entre las dificultades y ventajas de operar en el exterior. Lo anterior, basado en la noción de ventajas de la internacionalización propuesta por el paradigma ecléctico de la producción internacional y la idea de las dificultades de internacionalización presentadas por el modelo incremental de internacionalización, las estrategias se explican por el equilibrio de la facilidad de superar las dificultades y las ventajas derivadas de las operaciones en el extranjero.
The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. Academy of Management Perspectives.	Guillén, M.F. & García-Canal, E.	2009	10	Este estudio evidencia que, en las dos últimas décadas, las nuevas EMN de países emergentes, de ingresos medios altos o países ricos en petróleo han seguido patrones completamente diferentes de expansión internacional. En suma, en este artículo se analizaron los procesos a través de los cuales estas empresas se convirtieron en EMN y se cuestionó hasta qué punto necesitamos una nueva teoría para explicar su crecimiento internacional.

Fuente: elaboración propia

Número de casos (unidades de análisis)

Para este estudio se define la unidad de análisis o caso exploratorio y explicativo como una organización, empresa o grupo empresarial (Yin, 2013), el problema está en definir cuántos casos son suficientes para tener una mayor certeza y pues a mayor número de casos tendremos mayor precisión en el estudio (Yan & Gray, 1994). Se debe seleccionar apropiadamente cada una de estas unidades de análisis con el propósito de facilitar un análisis comparativo de casos de estudio. Sin embargo, no existe un número ideal o determinado de casos de estudio (Eisenhardt, 1989aa) y queda esta deficiencia a discreción del investigador, así como también la elección de los casos tiene un carácter teórico, no estadístico (Pérez, 1999). Dado el tamaño de la economía colombiana y para los propósitos de la realización de esta investigación, se considera adecuado y suficiente (Mintzberg, 1979) para este trabajo desarrollar veinte casos de estudio de empresas o grupos empresariales u organizaciones, considerándose, así como un caso múltiple de estudio (Flyvbjerg, 2006).

Criterios para la selección de los casos

Con base en lo anterior, se plantean los siguientes criterios para la selección de los casos objeto de estudio: 1. empresas que han realizado su proceso de internacionalización en el cual el modo de entrada ha sido algo más allá de las simples exportaciones, es decir, en lo posible que haya realizado inversión directa y/o alianzas; 2. empresas que presenten una actitud y acciones proclives a la internacionalización y que se hayan caracterizado por el éxito en este proceso, 3. fechas de fundación de las compañías a estudiar deben de ser muy diversas tales como las empresas que se fundaron hace más de un siglo y aquellas de reciente iniciación, 4. a diferencia de otros estudios que se han limitado solo a un sector (ejemplo: manufactura o servicios) con el propósito de minimizar la variación externa (Chowdhury, 1988; Eisenhardt, 1989b) y con el objetivo de hallar contrastes y similitudes entre los diferentes casos, se deben seleccionar casos de empresas con diversidad en sus operaciones tales como aquellas de servicios y manufactura, como también diversidad de productos y/o servicios, heterogeneidad en su propiedad (empresas públicas y privadas) diversidad en las operaciones internacionales, es decir, actividades diferentes a las de su negocio principal, 5. diversidad geográfica en la localización de las operaciones internacionales y variedad en el tamaño de la empresa, así como la localización de estas en tres grandes ciudades colombianas (Bogotá, Cali y Medellín); 6. de acuerdo con su función u objeto social diversos (agroindustria- azucarera, alimentos, asegurador, cementera, confecciones, confitería, farmacéutica, impresiones y cuadernos,

metalmecánica, papelera, servicios bancarios y financieros, servicios de ingeniería y servicios públicos) y 7. de tamaño grande y mediano.

Con base en el ranking establecido por la publicación “América Economía 2016”, se preseleccionaron veintidós multilatinas colombianas, que cumplieran los requisitos planteados anteriormente. Posterior a esto, se procedió a contactar las empresas preseleccionadas, sin embargo, no todas accedieron a conceder las entrevistas. Además, algunas consideraron que el tema de la internacionalización es un tema estratégico, no consideraron prudente exponerlo al público. Es así como, una vez realizado el proceso de tamizaje de las multilatinas colombianas que aceptaron participar en la realización de esta investigación (tabla 7), quedaron los siguientes casos finalmente seleccionados:

Tabla 7 Grandes empresas colombianas actualmente internacionalizadas y seleccionadas

MANUFACTURA	SERVICIOS
GRUPO CARVAJAL	GRUPO SURA
GRUPO NUTRESA	GRUPO BANCOLOMBIA
GRUPO ARGOS	CELSIA
GRUPO ORBIS	GRUPO EPM
GRUPO FANALCA	GRUPO ISA
TECNOQUIMICAS	INGETEC
GRUPO MANUELITA	INTEGRAL
COLOMBINA	HMV INGENIEROS
QUALA	GERS
SPATARO NAPOLI	COOMEVA

Fuente: elaboración propia.

Diseño del estudio de casos

Para el diseño de esta investigación se proponen cinco componentes especialmente importantes: 1. las preguntas de investigación, 2. las proposiciones teóricas, 3. las unidades de análisis, 4. la vinculación lógica de los datos a las proposiciones y 5. los criterios para la interpretación de los datos (Yin, 2013, 2014).

Para la presente investigación cualitativa la unidad de análisis es la internacionalización de grandes empresas colombianas, en lo que puede ser denominado como un análisis de caso múltiple (Stake, 2013). Strauss & Corbin (1994, 1998); Stake (1995) y Yin (2014) indican que este es un enfoque importante, pero es Eisenhardt (1991) quién ha escrito en detalle acerca de las propiedades de creación de la teoría a partir de múltiples estudios de casos, quién sugiere que el enfoque de caso múltiple es el que permite al investigador estudiar los patrones comunes a los casos y a la teoría, evitando las asociaciones que se puedan dar al azar.

Modelo teórico de referencia del proceso de internacionalización

Para responder a la pregunta central de esta investigación, se propuso establecer y adecuar el proceso de la internacionalización como un proceso holístico (Richard, 2000; Fletcher, 2001; Van, 2015) y para esto, se recurrió a lo establecido por el ciclo administrativo que integra todas las diferentes fases de un proceso, PDCA (Por sus siglas en inglés, Planning Do Check and Act) (Qureshi et al., 2014; Yonezawa, 2008) e integrando a este ciclo las diferentes etapas del proceso de la internacionalización, cumpliendo con el propósito de esta investigación que se basó en lo establecido por De Wit & Meyer (2010): Formulación, implementación, realimentación (feedback) y control; el modelo anterior se adaptó tal como se explica a continuación (tabla 8).

Tabla 8 Ciclo PHVA y el proceso holístico de la internacionalización

ELEMENTO CICLO PHVA	FASE O ETAPA EQUIVALENTE EN EL PROCESO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	
P- Planear	1	Decisión de internacionalización.
	2	Selección de mercado destino.
	3	Elección del modo de entrada.
H- Hacer	4	Proceso y velocidad de la internacionalización.
V- Verificar	5	Consolidación.
A- Actuar	6	Abandono.
	7	Realimentación de la decisión de internacionalización (estrategia).

Fuente: elaboración propia.

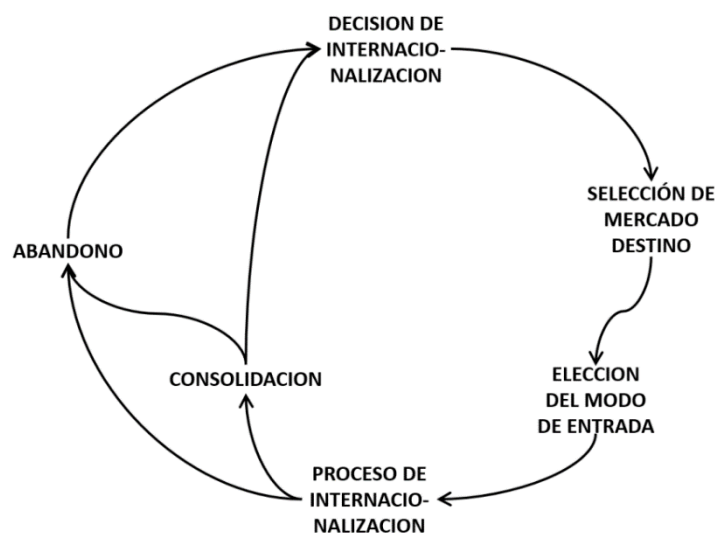
El marco conceptual, entendido como la concepción o el modelo diseñado para explicar cómo ocurre un fenómeno o cómo se desarrollan los procesos inherentes a él (Maxwell, 2008) y plantea a su vez una teoría tentativa que debe responder a la pregunta de la investigación, que para este caso es ¿cómo se internacionalizan las grandes empresas colombianas? y ¿porqué?. En este mismo sentido, la conexión lógica del proceso holístico de la internacionalización, empieza con la decisión de internacionalizarse como primer paso de este; posteriormente, se procede a seleccionar el mercado de destino, definido éste y sus características, se escoge el modo de entrada y posteriormente se ejecuta el proceso. Una vez realizada la internacionalización, se evalúa el desempeño y se determina la consolidación y/o el abandono. Dicho lo anterior, el abandono se puede dar porque no se logró el desempeño esperado o porque se encontró una mejor oportunidad en la internacionalización y se debe de redefinir (feedback) la decisión y estrategia de internacionalización (ilustración 13).

La metodología cualitativa requiere la existencia de un cuerpo teórico previo fundamentado en los conceptos desarrollados lo que permite la verificación o contraste de las hipótesis realizadas sobre la base del conocimiento existente (Lee & Lings, 2008), precisando

de una vez, el modelo construido para esta investigación se elaboró con base en la teoría y conceptos desarrollados para las economías desarrolladas y emergentes (Anexo 1) dado que el propósito es contrastar cómo las internacionalizaciones de las grandes empresas colombianas seleccionadas se adaptan o no a este.

En forma similar con lo planteado por Calof & Beamish (1995) referente a los patrones de internacionalización resultante y su dependencia de la naturaleza de los estímulos o motivos, nivel de recursos, experiencia y las habilidades internacionales de la empresa, actitudes, beneficios, riesgos, etc. se propone a continuación el modelo teórico holístico del proceso de internacionalización y de adaptación de las operaciones de la empresa (estrategia, estructura, recursos, etc.) para la internacionalización, el cual contempla seis fases o etapas (ilustración 13 y 14) cuya relación compleja relación se representa en Atlas.ti (ilustración 15) (Mühlmeyer-Mentzel, 2011).

Ilustración 13 Proceso holístico de la internacionalización



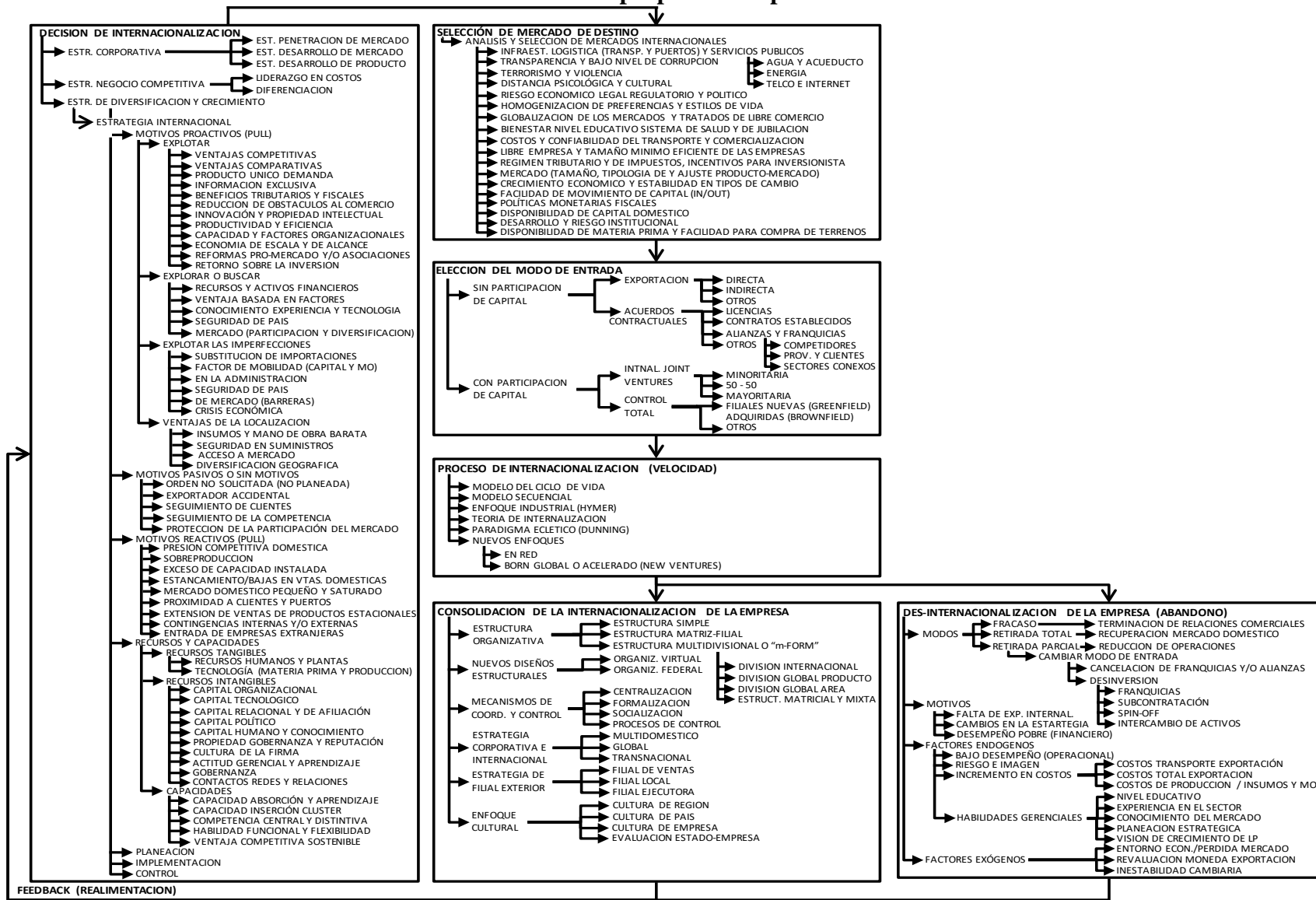
Fuente: elaboración propia

Revisada la literatura previa, no se ha encontrado en ninguna publicación un modelo teórico igual o similar al propuesto (ilustración 14) en este estudio siendo éste un aporte teórico producto de este trabajo.

QDA Qualitative Data Analysis Software

El software dedicado de QDA es un sistema que permite codificar y recuperar los constructos, para ello, se usó Atlas.ti, siendo este un paquete de software especializado que permite extraer, categorizar y vincular segmentos de datos de una gran cantidad de documentos, lo que facilita descubrir patrones y probar hipótesis (Mühlmeyer-Mentzel, 2011).

Ilustración 14 Modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización



Fuente: elaboración propia.

Modelo de referencia del proceso de internacionalización en Atlas.ti

A partir del “Modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización” (ilustración 14) y basado en las categorías abreviadas y en el libro de códigos (Anexo 2) provenientes de los conceptos establecidos en el Anexo 1 y con el propósito de cumplir con el desarrollo de esta investigación cualitativa,” y a continuación se presenta la estructura de red (Mühlmeier-Mentzel, 2011) y el modelo creado en el software seleccionado, Atlas.ti: “Estructuración del modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización” (ilustración 15) y los hallazgos se obtendrán por medio del análisis profundo y codificación de las entrevistas que se realizaron para cada uno de los casos, así como también de la información recolectada, desde el punto de vista exploratorio se trata de encontrar aquellos hechos de cada caso de estudio que no están enmarcados o que no existen en la teoría actual; desde el punto de vista descriptivo, los hallazgos determinan que tanto se adapta (pattern matching) (Campbell, 1975; Pyecha, 1988) el proceso realizado por las grandes empresas colombianas que se han internacionalizado con el modelo teórico planteado (ilustración 14) .

Calidad, fiabilidad y validez

A su vez, los criterios de calidad deben caracterizar la rigurosidad de la metodología de tal manera que permitan obtener los hallazgos fundamentados en lo establecido según los criterios como la integridad, credibilidad, confiabilidad y fiabilidad (Yin, 2014) (Tabla 9).

Aunque el estudio de las organizaciones ha sido mayoritariamente cuantitativo, en los últimos años se han extendido los estudios sociales de las mismas lo que ha implicado el incremento del valor y riqueza de conocimientos únicos a través de la estandarización y de la mejora en la metodología misma, su fiabilidad y validez (Bluhm et al., 2011) esto aunado al uso de un protocolo, la revisión de los casos y sus análisis por aparte de los entrevistados, la triangulación y el uso de otras fuentes de información (Yin, 2014).

Con el propósito de lograr tener consistencia en los resultados, garantizar la fiabilidad y minimizar los errores en esta investigación se usa el protocolo, se establecen los códigos y en el análisis se usasn citas textuales expuestas por los entrevistados (Denzin y Lincoln, 2005).

La comparación con un patrón es una de las técnicas más usadas, en ésta se comparan los hallazgos con lo establecido en un modelo previo. Para esta investigación, se compararon los hallazgos contra el modelo holístico de conexión lógica del proceso de internacionalización ya previamente establecido, esta técnica también llamada técnica de congruencia (congruence method), si ambos, el modelo empírico y el modelo teórico o lógico, son parecidos, esto de le

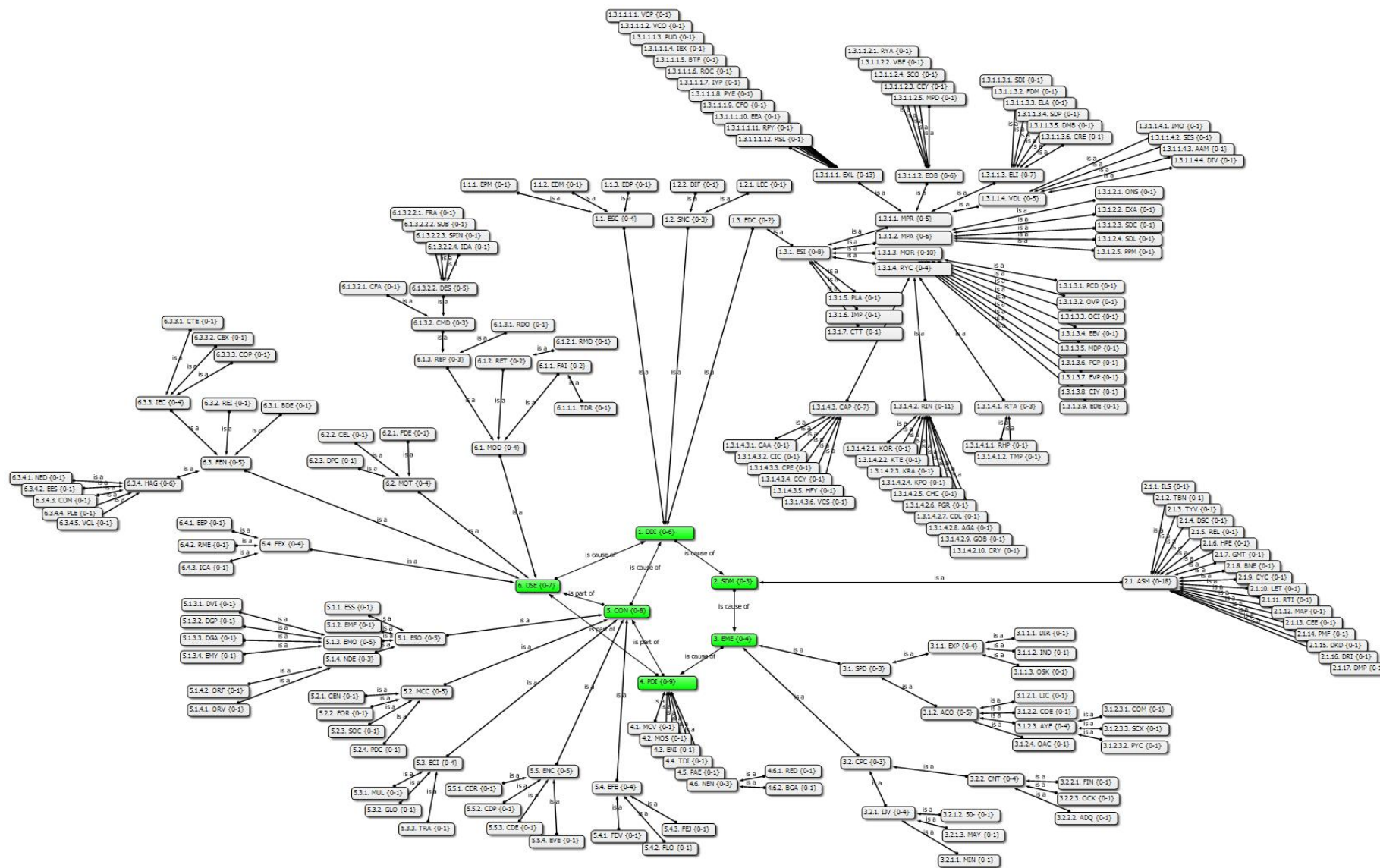
dará mayor validez interna al estudio y al análisis de cada una de las unidades (grupos empresariales o empresas). A su vez, se le dará paso a la elaboración de constructos a partir de elementos hallados en la evidencia que no están presentes en el modelo establecido; estos elementos se relacionan en “memos” propios de Atlas.ti y son la base fundamental para la grounded theory (Yin, 2014) y finalmente a partir de lo hallado para cada una de las unidades bajo análisis se realiza un análisis exhaustivo, detallado, profundo y cruzado de los diferentes casos lo que contribuye a la validez y confiabilidad (Eisenhardt, 1989b).

Protocolo de estudio

El protocolo es una de las maneras más eficaces de tratar el problema general de incrementar la fiabilidad de los estudios de casos y especifica los pasos para llevarlo a cabo, este implica realizar la preparación necesaria como definir las fuentes de información, técnicas de recolección de datos y de la información misma, como también, la protección de los datos y de las fuentes (Yin, 2014). Además, existen cinco elementos adicionales que deben ser parte formal de cualquier preparación de estudios de caso: 1. habilidades y valores del investigador, 2. la formación de un estudio de caso específico, 3. el desarrollo de un protocolo para el estudio, 4. el tamizaje de casos candidatos y 5. la realización de un caso piloto a estudiar; sin embargo, se necesita tener éxito con los cinco temas para garantizar que la recolección de los datos del estudio de casos evolucionan de manera correcta (Yin, 2014).

En síntesis, el protocolo es más que un cuestionario o instrumento. En primer lugar, el protocolo no sólo contiene el instrumento, sino que, a su vez, contiene los procedimientos y normas generales que deben seguirse en el uso del protocolo. En segundo lugar, el protocolo se dirige a una parte completamente diferente que la de un cuestionario de la encuesta (se explica a continuación). En tercer lugar, tener un protocolo de estudio de casos es deseable en todas las circunstancias, más aún cuando se realiza un estudio de caso múltiple. Por tanto, en esta investigación se considera de gran valor la capacidad del investigador en encontrar aquello que esta “oculto” en la entrevista, darle “sentido” a aquello que subyace a las palabras del entrevistado y que se deberá encontrar y relacionar con el objeto de la misma.

Ilustración 15 Estructuración en Atlas.ti del modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización



Fuente: elaboración propia

La principal forma de recopilación de la información fueron las entrevistas semiestructuradas con los presidentes de grupos empresariales, presidentes de empresas, gerentes generales, vicepresidentes (de estrategia, de operaciones, de finanzas y estrategia, de nuevos negocios), gerentes (de estrategia corporativa, de relaciones con inversionistas) y algunas personas que han trabajado en el exterior para las operaciones internacionales de las empresas objeto de estudio (tabla 9).

Tabla 9 Calidad, fiabilidad y validez

CRITERIOS	PRACTICAS	FASE DE USO
Validez externa	<ul style="list-style-type: none"> -Reproducción de la investigación con diferentes casos (capítulo 5 análisis de casos) -Realización de casos con características diferentes que permitan confirmación y contrastación (Tabla 119 Internacionalización en empresas de manufactura y de servicios: semejanzas y divergencias) -Descripción y explicación detallada y profunda para cada uno de los casos (capítulo 5 análisis de casos) -Análisis cruzado de casos buscando similitudes que pueden ser generalizables (5.3 Análisis cruzado de casos) - Generalización estadística de los datos cualitativos (ver Cuantificación de los datos cualitativos) 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de casos -Trabajo de campo -Análisis de casos -Análisis de casos -Análisis de casos
Validez interna	<ul style="list-style-type: none"> -Realización del marco teórico de internacionalización en economías desarrolladas y emergentes (capítulo 2 revisión de la literatura sobre la internacionalización y capítulo 3 literatura de la internacionalización en mercados emergentes) -Modelo de integración del marco teórico de internacionalización en economías desarrolladas y emergentes (Ilustración 14 Modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización) 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de la literatura -Metodología
Validez de constructo	<ul style="list-style-type: none"> -Custodia de la evidencia recolectada (grabaciones de las entrevistas en archivo mp3 y transcripción en documentos en word) -Revisión (parcial) de la transcripción de las entrevistas -Empleo de diversas fuentes de información y datos (documentos públicos, documentos sectoriales y empresariales, reportajes y entrevistas a directivos, etc.) (Ver fuentes de información) -Triangulación de la información -Análisis detallado y profundo de cada caso (capítulo 5 análisis de casos) -Análisis cruzado de casos (5.3 Análisis cruzado de casos) -Revisión (parcial) de cada caso por parte del entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo de campo -Trabajo de campo -Diseño de la investigación -Recojida de datos -Análisis de casos -Análisis de casos
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño y aplicación de un protocolo (4.3.1 Diseño de la investigación) -Construcción de base de datos de empresas (Tabla 7 Grandes empresas colombianas actualmente internacionalizadas y seleccionadas) -Construcción de base de datos de entrevistados (Tabla 9 Listado de entrevistados) -Definición de códigos (Anexo 2: Libro de códigos y categorías abreviadas) -Uso de citas textuales en el análisis (capítulo 5 análisis de casos) 	<ul style="list-style-type: none"> -Metodología -Metodología -Metodología -Metodología -Análisis de casos

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Maxwell (2008), Boeije (2009) y Yin (2014, 2015).

Fuentes de información

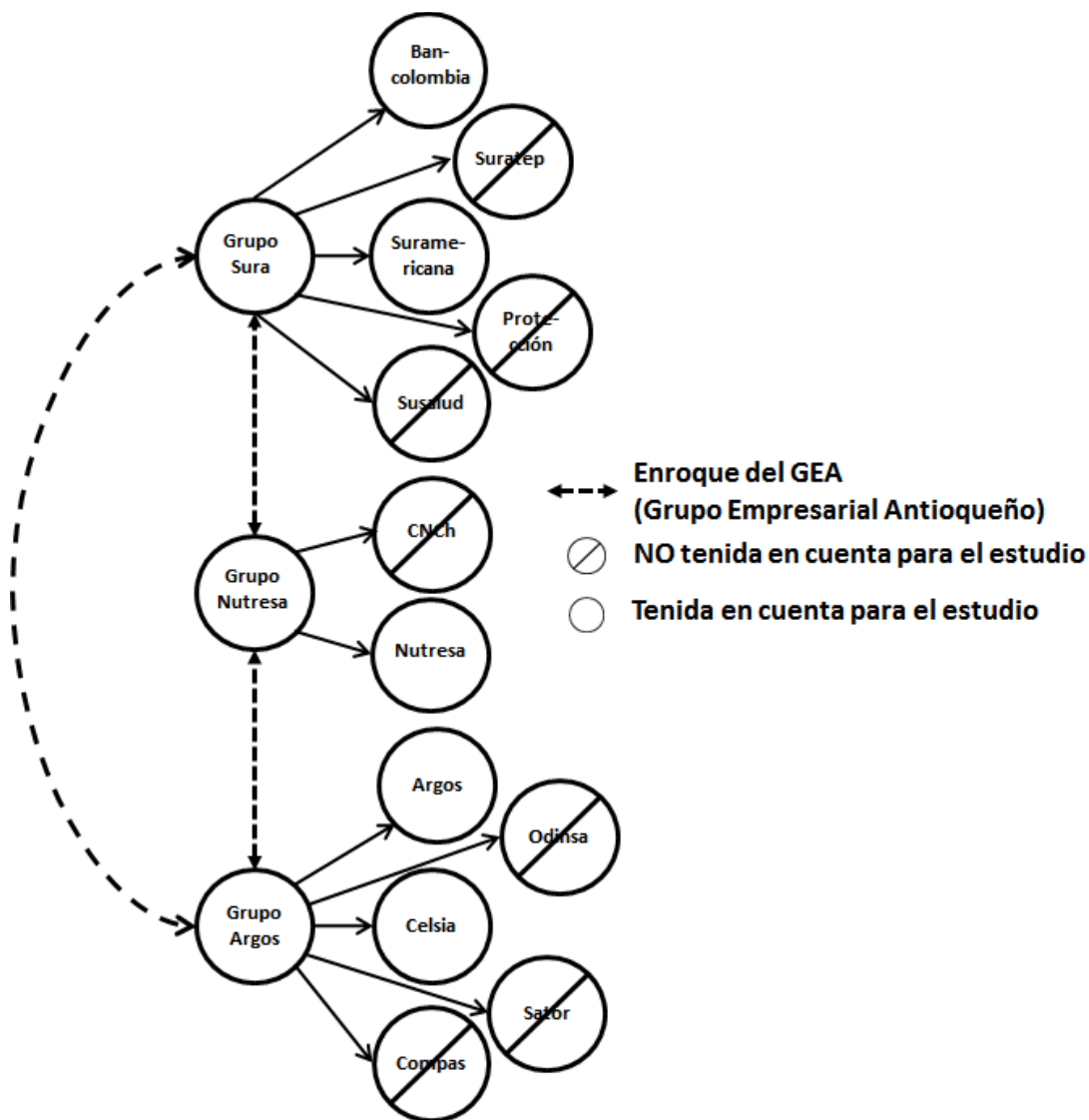
La información se obtiene a través de un cuidadoso proceso de selección para lo cual se utilizan seis fuentes: textos y documentos, archivos históricos, entrevistas, observación directa, observación-participante y artefactos físicos (Yin, 2014). De las anteriores, en esta investigación se usó: 1. Fuentes primarias de información tales como las entrevistas realizadas por el investigador o por terceros ya sean guiados o no por éste, a los responsables de la estrategia de internacionalización de las empresas objeto de estudio y 2. fuentes secundarias de información tales como, textos y documentos soportes relacionados con las empresas objeto de estudio, su evolución e internacionalización provenientes de la misma empresa (historia, misión, visión, planeación estratégica, informes de desempeño anual, artículos académicos publicados, etc.), archivos históricos referentes a las empresas objeto de estudio (informes de publicaciones económicas, del sector, de entidades como ministerio de comercio exterior, etc.).

Muestreo

Existen tres métodos de muestreo utilizados en la investigación cualitativa: muestreo intencional, de cuotas y de bola de nieve (Biernacki & Waldorf, 1981; Mack et al., 2005), para este caso se usó: el muestreo de cuotas y de bola de nieve (snowball). Con el primero y con las empresas que cumplieran los criterios establecidos previamente se seleccionó una muestra de una población de los ejecutivos de las compañías o empresas objeto de estudio que estuvieran acorde con las características de la población requerida, es decir, con el conocimiento y la experiencia en los procesos de internacionalización. Lo anterior permitió centrar el estudio en las personas que se creyó que tendrían más probabilidades de aportar en conocimiento y experiencia sobre el tema de la investigación.

El segundo, muestreo “bola de nieve” o muestreo de “derivación en cadena”, es una técnica de muestreo no probabilístico e intencional utilizada por los investigadores para identificar a los sujetos potenciales en estudios donde los sujetos son difíciles de encontrar y denominado "poblaciones ocultas", grupos que no son fácilmente accesibles para los investigadores a través de otras estrategias de muestreo. Es importante resaltar que para el caso de grandes grupos empresariales, caracterizados por el tamaño de sus empresas y por la diversidad de sus operaciones, se acudió a la técnica de bola de nieve (ilustración 16) para definir la muestra de las personas a entrevistar, este fue el caso del GEA (Grupo Empresarial Antioqueño) en el que los referidos fueron sugeridos por los ejecutivos de más alto rango de las empresas; no se tuvieron en cuenta aquellas empresas que no han sido muy intensas en el proceso de internacionalización.

Ilustración 16 Muestreo de bola de nieve



Fuente: elaboración propia

Recolección de datos e información

La recopilación de los datos y de la información para los estudios de caso debe de seguir un protocolo formal que requiere del desarrollo de las siguientes actividades: 1. contacto con la empresa (directo por medio de llamada telefónica, físico como una carta o electrónico como un mensaje por internet) (Anexo 3: carta de solicitud), 2. nombres de las personas (contactos) para realizar el trabajo de campo, es decir el responsable por la estrategia de la organización o del grupo empresarial (CEO Chief Executive Officer o CSE Chief Strategy Officer), así como otros directores de áreas (proyectos, gerentes de nuevos negocios, etc.); en síntesis y en cualquiera de los casos, debe de ser alguien que haya conocido y manejado el tema de la estrategia de la compañía, en especial referente a la internacionalización (tabla 9), 3. plan de recolección de datos (cubre el tipo de evidencia esperado, incluyendo el rol de las personas a

ser entrevistadas). Se realizó un plan de entrevistas, que especificó personas, cargos, lugar (ciudad y dirección), fecha y horario; así como también el documento denominado “consentimiento informado” a ser firmado por los entrevistados, el cual tiene como objetivos obtener la autorización para la realización de la entrevista y grabación de la misma, la utilización de la información obtenida de la entrevista para la realización de la tesis doctoral, la utilización de la información obtenida de la entrevista para la realización de artículos a publicar en revista académica, además que garantiza la libre participación del entrevistado (Anexo 4), 4. preparación previa a la realización del trabajo de campo (identificar información específica a ser revisada y aspectos a ser cubiertos durante la realización del trabajo de campo) se realizó una preparación de la documentación (entrevistas realizadas por otros, informes de empresas y del sector, registros, etc.) con su respectivo análisis, lo que permite focalizar las preguntas al entrevistado, 5. realización de las entrevistas siguiendo la guía preparada para ello (Anexo 5) (Mack et al., 2005).

En resumen, para cada uno de los veinte casos, en la tabla 9 se relaciona la empresa o grupo empresarial, la persona a entrevistada, el cargo de la misma, la localización (ciudad) y la duración de la entrevista, además, se les solicito leer y firmar un documento de consentimiento informado (ver Anexo 4: Consentimiento informado) acordando todas las condiciones del estudio (Mack et al., 2005). En suma, la principal fuente de recolección de datos fue una entrevista semi-estructurada con una duración aproximada promedio de una hora, para lo cual se usó una guía de entrevista con el objetivo de mantener la coherencia y la rigurosidad investigativa (anexo 5).

4.3.2 Trabajo de campo

Una vez realizado el trabajo de campo con el acopio de la documentación e información relacionada para cada caso y la realización de las respectivas entrevistas, se llega al capítulo 6, el cual contempla el análisis y reporte de conclusiones tanto individual para cada uno de los casos como el análisis cruzado de estos (Eisenhardt, 1989b), concluyéndose acerca de la internacionalización de las grandes empresas colombianas, se contrasta con la teoría establecida y en particular con el modelo teórico planteado y se presenta un informe en conjunto, así como también las implicaciones gerenciales y por último y para el cierre de esta estudio, se plantean las líneas para la investigación futura.

Todas las entrevistas se realizaron con la guía desarrollada (Anexo 5) y se llevaron a cabo en las oficinas de los participantes lo que implicó desplazamientos a las ciudades de

asentamiento de las empresas, estas fueron grabadas y transcritas para posterior codificación y análisis.

De acuerdo con la el listado de entrevistados (tabla 10), se usó en total entrevista a treinta y una personas de veinte empresas, las entrevistas tuvieron una duración entre veintidós minutos y dos horas con cuarenta y dos minutos, con un promedio de cincuenta y seis minutos cada una, el tiempo total neto de grabación fue de veintisiete horas y cuarenta y un minuto, las entrevistas iniciales fueron grabadas en audio digital con formato mp3 y transcritas a un documento de un programa informático orientado al procesamiento de textos del paquete de Office, en este caso Word; este a su vez es llevado al software de análisis cualitativo Atlas.ti como el “documento primario”; este proceso se explica en el siguiente subapartado.

4.3.3 Análisis cualitativo

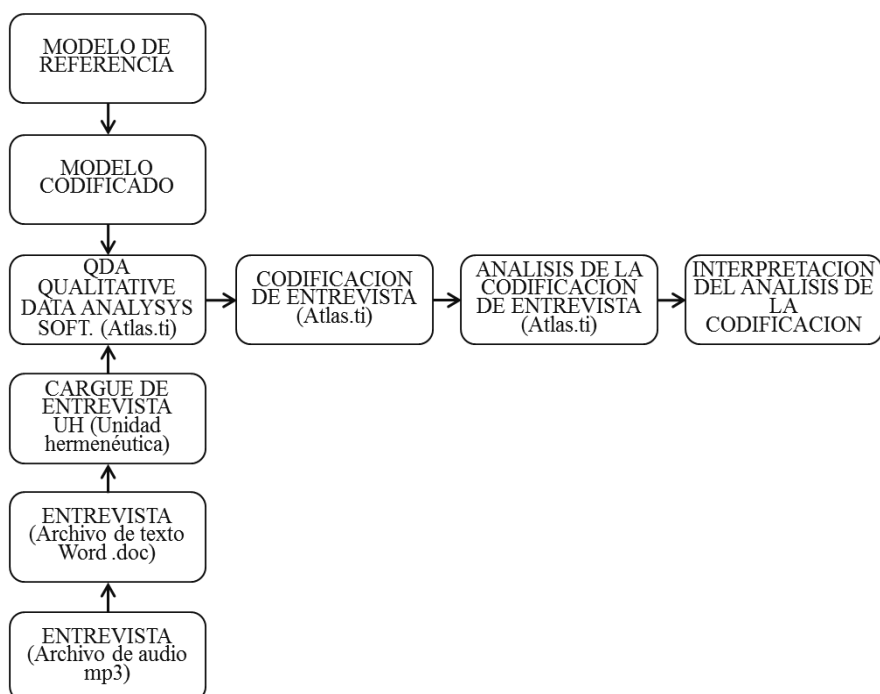
El estudio de casos es una metodología que utiliza diferentes métodos, los cuales pueden ser cualitativo o cuantitativo usando técnicas estadísticas para descubrir patrones en los datos obtenidos (Larsson, 1993).

La estrategia utilizada para analizar cada uno de los casos de estudio y estos en su conjunto, está basada en el marco conceptual y conexión lógica del proceso holístico de internacionalización. En particular, la técnica empleada para el análisis se fundamenta en tres aspectos: 1. comparación de la codificación de las entrevistas contra un modelo establecido (matching process), 2. elaboración de constructos a partir de elementos hallados en la evidencia que no están presentes en el modelo establecido y 3. síntesis del análisis por medio de un análisis cruzado de los diferentes casos (Yin, 2014; Eisenhardt, 1989b), el proceso de análisis de la evidencia se muestra en la ilustración 17 (proceso de análisis de la evidencia), el cual contempla de un lado, el uso de un modelo de referencia y por otro lado, el documento primario, que en este caso son las entrevistas. Una vez estos dos elementos estén cargados en el software CAQDAS (Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software) para su codificación y análisis, se procederá a la codificación y categorización de las entrevistas, al análisis y su respectiva interpretación. Ya definido el modelo básico propuesto, se estructuró el proceso particular de análisis para esta investigación (ilustración 22).

Análisis de la evidencia

Este proceso consiste en analizar la evidencia por medio de una serie de pasos (ilustración 17) así por un lado se requiere el modelo de referencia (ilustración 14), seguido del modelo codificado (ilustración 15) por medio de las categorías abreviadas y el libro de códigos establecido (Anexo 2) cargados en el CAQDAS, en este caso en Atlas.ti y por otro, la entrevista (en formato .mp3) transcrita a un documento de Word que se carga también en Atlas.ti, una vez ambos elementos (modelo codificado y la entrevista) están cargados, se procede a la codificación de cada uno de estas (las entrevistas) (Mühlmeier-Mentzel, 2011), posteriormente se realiza el análisis y la correspondiente interpretación (ilustración 17).

Ilustración 17 Proceso de análisis de la evidencia



Fuente: Elaboración propia.

Cargue de la entrevista

Este proceso también se conoce como el cargue de los documentos primarios del proyecto los cuales denominan “Unidad Hermenéutica” (UH), la anterior contiene los datos originales y almacena los códigos, familias de códigos, vistas de red, entre otros, soporta archivos de vídeo, documentos de texto (entrevistas, artículos, informes), imágenes (fotos, capturas de pantalla, diagramas), grabaciones de audio (entrevistas, transmisiones, música), videoclips (material audiovisual) y archivos PDF (documentos, artículos, folletos, informes).

Codificación de la entrevista

Atlas.ti se utilizó para facilitar el almacenamiento de datos, la gestión, la categorización y la codificación. Una vez cargados los documentos primarios (entrevistas principalmente), se realiza la primera operación en el software Atlas.ti, la codificación, esta consiste en asignar categorías o códigos a los diferentes segmentos, frases o apartados de la información (documentos primarios), descomponiéndolo en sus partes (ilustración 18). Todo lo anterior se realiza con referencia a los componentes establecidos en la estructuración del modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización (ilustraciones 14 y 15) (Mark et al., 2009, Mühlmeyer-Mentzel, 2011).

Análisis de la codificación de la entrevista (Atlas.ti)

De otro lado, el análisis de la codificación se inicia con la recopilación misma de datos (las entrevistas) y su análisis que es en gran medida un conjunto de procesos no desconectados y más bien interrelacionados e interactivos (Kvale, 1996a, b, 1999; Brinkmann, 2014) y que se ven representados en un modelo de red de códigos (ilustración 15 y anexo 2: Libro de códigos y categorías abreviadas) (Mühlmeyer-Mentzel, 2011). Con respecto al análisis, se usó el método de comparación resultante entre la codificación de cada una de las entrevistas (de cada empresa) contra el modelo holístico codificado de la internacionalización.

Interpretación de análisis de la codificación

La interpretación se da desde diferentes puntos de vista: inductivo, deductivo y abductivo (Yin, 2013, 2014; Flach & Kakas, 2000): 1. enfoque inductivo permite la formulación de nueva teoría explicando el fenómeno estudiado esto debido a la falta de teoría existente, lo que lleva a la recopilación de datos empíricos, basada en los hallazgos; 2. un enfoque deductivo que utilizando la teoría existente ha permitido formular las preguntas y los objetivos de esta investigación, así también diseñar un marco que facilita el organizar y dirigir el análisis de los datos, lo cual se logra realizando una deducción lógica de los hallazgos, para así confirmar o modificar la teoría existente y 3. enfoque abductivo que evidencia una combinación del enfoque inductivo y deductivo y busca aprovechar lo mejor de los dos (Flach & Kakas, 2000).

Además, parte de los hallazgos empíricos que, junto con las teorías existentes, constituye la base para descubrir ciertos patrones hipotéticos. Para el caso particular de esta investigación, el enfoque usado fue el abductivo, que por medio de los datos empíricos y su respectivo análisis los combina con las teorías existentes con el fin de descubrir posibles

patrones hipotéticos sobre la internacionalización de las multilatinas colombianas. Es evidente entonces que, en la medida que el análisis permita identificar elementos nuevos que no hayan sido identificados por las teorías existentes, esto permitirá el planteamiento de una nueva teoría. Sin embargo, el propósito principal es explorar y explicar el proceso de internacionalización de las empresas colombianas, fundamentado en la teoría existente, tanto clásica como emergente (modelo de referencia).

Tabla 10 Listado de entrevistados

	EMPRESA/ GRUPO EMP.	ENTREVISTADO	CARGO	UBICACION	HH:MM
1	GERS	Luis Eduardo Aragón	Gerente General Colombia	Cali	00:58
2	CELSIA	Esteban Piedrahita	Gerente Financiero	Medellín	00:38
3	COLOMBINA	Carlos Alfonso Morales S.	International Markets Manager	Cali	01:05
4	FANALCA	José Manuel Panganesi	Gerente de Inversiones	Cali	01:16
		Juan José Duran	Ingeniero	Bogotá	01:46
5	GRUPO ARGOS	Alejandro Zuluaga	Gerente Finanzas Corporativas	Medellín	00:48
		Gustavo Uribe	Gerente de Estrategia Corporativa	Medellín	01:05
6	GRUPO BANCOLOMBIA	Alejandro Mejía	Gerente de Relaciones con Inversionistas	Medellín	00:44
7	GRUPO CARVAJAL	Gustavo Adolfo Carvajal	Presidente de Grupo Carvajal	Cali	02:42 - 01:10
		Alfredo Carvajal	Expresidente de Grupo Carvajal	ND **	NA
8	GRUPO EPM	Federico Restrepo Posada	Exgerente General	Medellín **	00:28
		Sebastián Méndez Agudelo	Gerente Crecimiento Gas y Nuevos Negocios	Medellín	00:45
		Álvaro de Jesús Castaño Otálvaro	Vicepresidente de Estrategia Corporativa	Medellín	00:39
9	GRUPO NUTRESA	Santiago Escobar R.	Director Finanzas Corporativas	Medellín	01:12
10	GRUPO ORBIS	Sergio Villa Moreno	Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos	Medellín	00:47
11	GRUPO SURA	Sergio Pérez Montoya	Vicepresidente de Centro América y Caribe Suramericana	Medellín	01:53
		Catalina Restrepo Cardona	VP de Talento Humano y Sostenibilidad SURA - AM		00:35
		Andrés Bernal Corea	Vicepresidente de Finanzas y Estrategia		00:45
12	INGENIO MANUELITA	César Zamorano Estrada	Expresidente Ingenio Manuelita	Palmira *	00:59
13	COOMEVA	Mauricio Castillo	Gerente de Negocios Internacionales	Cali	00:38
		Jairo González	Ejecutivo de Negocios Internacionales		00:22
14	INGETEC	Jorge Martínez	Jefe Departamento de Proyectos	Bogotá	00:52
15	INTEGRAL	Rogelio Sosa	Vicepresidente de Supervisión	Medellín	00:23
16	ISA	Javier Genaro Gutiérrez P.	Gerente (1992 - 2007)	Medellín **	00:22
		Luis Fernando Alarcón	Gerente (2007 - 2014)	Medellín **	00:22
		Olga Patricia Castaño Díaz	Vicepresidente de Estrategia	Medellín	00:56
17	QUALA	Santiago Velez	Director General Quala - México	México	00:58
18	SPATARO NAPOLI	Alfonso Spataro	Gerente comercial.	Cali	00:38
19	TECNOQUIMICAS	Jorge Enrique Ariza	Vicepresidente de Operaciones	Cali	00:48
20	HMV INGENIEROS	Edgard Poveda Jaramillo	Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo	Medellín	01:02
		Carlos Felipe Ramirez	Presidente	Medellín**	00:05

Fuente: elaboración propia. Notas: * Entrevista realizada por terceros y dirigida por el autor. ** Entrevista realizada por terceros. ND No disponible

Cuantificación de los datos cualitativos

En esta investigación se cuantifican algunos datos cualitativos, contando la frecuencia de ciertos elementos particulares que se han dado (Mintzberg & McHugh, 1985, Eisenhardt, 1989b), estas frecuencias se generan usando un programa CAQDAS en este caso particular Atlas.ti y se muestran usando una tabla, generalmente se producen y se exportan a software como Excel, lo que permite describir y presentar los datos de tal manera que facilita el análisis de los datos cualitativos reduciéndolos a una presentación más simplificada (Mark et al., 2009).

Codificada cada una de las entrevistas y los segmentos, apartados o palabras claves de mayor relevancia para esta investigación, se procede a construir una tabla de frecuencias para cada uno de los veinte casos (ilustración 19). Esto permitió la identificación, estratificación, categorización y localización de cada uno los elementos con referencia al modelo preliminar codificado, que luego serán utilizados para la interpretación de las entrevistas. Una vez construida la tabla de frecuencias, se realizó la clasificación de la frecuencia de mayor a menor (ilustración 20). Además, se realizó la gráfica de Pareto, con el propósito de identificar aquellos elementos de mayor importancia (ilustración 21) los cuales serán usados en la construcción del modelo inducido (ilustración 65 Internacionalización de las grandes empresas colombianas - modelo inducido).

Proceso particular del análisis de la evidencia

El proceso de análisis se realizó de la siguiente manera, en primer lugar, se presentó un breve resumen de los principales hitos de la unidad bajo estudio y en particular, aquellos relacionados directamente con la internacionalización de la misma. Luego, se analizó cada uno de los aspectos principales de esta investigación, así pues, en la fase de la planeación de la empresa se analizó la decisión de la internacionalización, la selección del mercado de destino y la elección del modo de entrada. Posteriormente, en la etapa de la ejecución se revisó cómo se realizó el proceso de internacionalización. En la verificación, se estudió cómo ha ocurrido la consolidación o si, por el contrario, se realizó un proceso de abandono o desinternacionalización. Para finalizar, se revisó cómo se llevó a cabo la realimentación de la decisión de internacionalizarse.

En particular, la técnica empleada para el análisis (Yin, 2014) se fundamentó en lo descrito en el subapartado “ANALISIS DE LA EVIDENCIA” comparando los hallazgos

Ilustración 18 Muestra de codificación de la entrevista (Caso ejemplo: Grupo FANALCA)

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface with the following components:

- Documents Primary (Interviews Transcribed in Word):** A list on the left showing the document 'P 2: FANALCA JUAN JOSE DURAN MARZO 31 2016.docx'.
- Document Primary (Interview Transcript) Under Analysis (In the process of coding):** The main text area contains a transcript with the following content:

0001 **TRANSCRIPCIÓN "FANALCA JUAN JOSE DURAN MARZO 31 2016"**

0002 **JCG: Juan Carlos Garzón JJD: Juan José Durán**

0003

0004 **JCG: Listo Juan José, muchas gracias por tu asistencia y a esta entrevista sobre la internacionalización sobre las**

0005 **empresas colombianas. Entonces quisieramos pues que nos contaras algo de tus experiencias internacionales.**

0006

0007 **JJD: La primera que te iba a contar era lo que me pediste que te repitiera ahorita de lo de la China, pues nosotros**

0008 **tuvimos un viaje, nos invitaron eh porque precisamente había unas licitaciones el Perú, las cuales nosotros estábamos**

0009 **trabajando, entonces es uno de los proveedores más, más eh, más fuertes en el tema porque eran unas licitaciones a**

0010 **gas natural, eran los chinos de Yutong, Yutong es la empresa más grande de buses del mundo, pues por un número de**

0011 **buses que producen, ellos nos invitaron a China a conocer la fábrica de ellos, y pues fue una cosa impresionante,**

digamos el tamaño de la fábrica, fue tenía calles, eh tenía semáforos, tenía hotel, tenía sí, dentro de la fábrica tenían un

edificio completo, era un edificio de hoteles donde ellos alojaban a toda la gente que venía a hacer negocios con ellos,

pero no los clientes sino por ejemplo los proveedores de partes y todo eso, los eh, y también tenían, creo que eso tenía

como dieciocho pisos una vaina así y tenía como cuatro o cinco pisos de salas de restaurantes, entonces eran salas de

reunión que tenían su mesa de restaurante.

JCG: almuerzos de negocios y todo

JJD: sus almuerzos de negocios, entonces ahí tenían pues su, todo su, su CEO para recibir clientes, entonces pues ahí

digamos que lo que nosotros pudimos observar fue una planta muy profesional, eh, los, todo muy bien organizado, la

historia de ahí es que ellos tenían una joint venture con MAN, eh ese joint venture fue por diez o doce años y después de

ese tiempo pues partieron cobijas y cada, y los chinos arrancaron su marca Yutong, eh una empresa también respaldada

por el estado, Yutong, y bueno digamos claro poder nosotros podemos observar a nivel de producción de buses era una

empresa suprema mente profesional, yo creo que un podría sentarse a comerse un picnic en la mitad de una las

bodegas de trabajo porque el piso era perfectamente limpio, eh uno veía cómo llegaban con su carrito de por ejemplo en

las ventanas, y cómo llegaba el tipo y ponía con una precisión impresionante y unos equipos pues neumáticos y demás,

para que no fuera pues un trabajo físico todos los pegantes, pegaba la ventana y después recogía toda la basura que

había generado, guardaba su carrito y se llevaba y parece que nunca hubiera venido. O sea, era realmente

impresionante, vimos que todas las máquinas que tiene por ejemplo para sumergir las carrocerías completas dentro de

pintura y dentro de capas de protección de, dentro de capas de protección de... digamos que esas pinturas que le ponen

para proteger el vehículo contra la corrosión y demás, eran todos equipos alemanes, eh y se podía ver pues un

profesionalismo impresionante. la verdad es que si era impresionante, vimos también otra parte de la fábrica que era la

que producía la retro excavadoras, y ya no se veía eso, digamos eso fue una cosa que a mí me sorprendió mucho y es

que yo cuando entré a la parte de retro excavadoras y de equipos, inclusive producían heredadas de una empresa con,

ya se veía más una calidad disminuida, o sea se veía más el producto chino del cual se habla, sin que todo lo chino pues sea

de mala calidad pero se veía ya una soldaduras más chabonas, unos cortes ahí más descuadrados, entonces uno

decía bueno, tal vez aquí se ve dónde hubo unas buenas prácticas de manufactura heredadas de una empresa con, con

mucha trayectoria y cómo de pronto esto de acá, no de pronto fue un tema que se montó después, pero claro la calidad

era evidentemente menor en lo que era la parte de producción china, también podíamos observar cómo ellos tenían

diferentes modelos, diferentes costos, entonces por ejemplo cuando nos ofrecían los vehículos, los motores más

económicos era el motor Yuchai que era la marca económica, eh una transmisión que no pues del mismo Yutong y uno
- Model Reference Codes (See Annex 2):** A list of codes on the left, including '1. DECISION DE INTERNACIONALIZACION' and '1.3.1.1.1.2. VENTAJAS COMPARATIVAS'.
- Primary Document Coding (Interview):** A list of codes on the right, including '1.3.1.1.1.2. VENTAJAS COMPARATIVAS' and '1.3.1.1.1.3. PRODUCTO UNICO Y DEMANDA ESTANDARIZADA'.

Fuente: elaboración propia.

contra un modelo de referencia establecido o coincidencia con un patrón (pattern matching) (ilustraciones 14 y 15) (Campbell, 1975; Pyecha, 1988) y su estructura que se comparará con los casos de su estudio (Erlandson et al., 1993; Glaser & Strauss, 1967), este modelo es producto de la literatura clásica acerca de la internacionalización y aquella desarrollada para las economías emergentes, en esta comparación se busca encontrar respuestas a las preguntas de la investigación por medio de la interpretación de los resultados (ilustración 22) (Yin, 2014) partiendo del marco teórico establecido.

En particular, la técnica empleada para el análisis (Yin, 2014) se fundamentó en lo descrito en el subapartado “ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA” comparando los hallazgos contra un modelo de referencia establecido o coincidencia con un patrón (pattern matching) (ilustraciones 14 y 15) (Campbell, 1975; Pyecha, 1988) y su estructura que se comparará con los casos de su estudio (Erlandson et al., 1993; Glaser & Strauss, 1967), este modelo es producto de la literatura clásica acerca de la internacionalización y aquella desarrollada para las economías emergentes, en esta comparación se busca encontrar respuestas a las preguntas de la investigación por medio de la interpretación de los resultados (ilustración 22) (Yin, 2014) partiendo del marco teórico establecido

Para finalizar el proceso de análisis se consolidaron todos los hallazgos encontrados en las unidades bajo estudio con el propósito de comparar que tanto se ajusta al modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización (Ilustración 10) y qué tanto difiere de éste o si aparecen elementos nuevos o extraños al modelo propuesto y que no se habían contemplado en este modelo, lo cual se constituye en fuente de futuras investigaciones.

Después de un análisis final de los datos, se construye un modelo explicativo (inductivo) acerca de cómo se han internacionalizado las grandes empresas colombianas y se contestaron las preguntas de la investigación.

Ilustración 19 Muestra de tabla de frecuencias de la codificación en Atlas.ti (Caso ejemplo: Grupo Carvajal)

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE

Reporte creado por Super - 23/11/2016 02:21:08 p.m.

UH: [F:\AAA DOCTORADO NOV 20 2016\2015\NUEVA TESIS\...\INTERNACIONALIZACION CODIGOS CARVAJAL NOV 22 2016.hpr7]

Código-filtro: Todos [200]

DP-Filtro: Todos [1]

Cita-filtro: Todos [94]

P 2: Entrevista Carvajal MARZO 14 2106.pdf

TOTALES:

1. DECISION DE INTERNACIONALIZACION	0	0
1.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	5	5
1.1.1. EST. DE PENETRACION DE MERCADO	7	7
1.1.2. EST. DE DESARROLLO DE MERCADO	10	10
1.1.3. EST. DE DESARROLLO DE PRODUCTO	6	6
1.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO O COMPETITIVA	1	1
1.2.1. LIDERAZGO EN COSTOS	0	0
1.2.2. DIFERENCIACION	1	1
1.3. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION Y CRECIMIENTO	9	9
1.3.1. ESTRATEGIA INTERNACIONAL	5	5
1.3.1.1. MOTIVOS PULL - PROACTIVOS	0	0
1.3.1.1.1. EXPLOTAR	0	0
1.3.1.1.1.1. VENTAJAS COMPETITIVAS	9	9
1.3.1.1.1.2. VENTAJAS COMPARATIVAS	0	0
1.3.1.1.1.3. PRODUCTO UNICO Y DEMANDA ESTANDARIZADA	4	4
1.3.1.1.1.4. INFORMACION EXCLUSIVA	2	2
1.3.1.1.1.5. BENEFICIOS TRIBUTARIOS Y FISCALES	1	1
1.3.1.1.1.6. REDUCCION DE OBSTACULOS AL COMERCIO	1	1
1.3.1.1.1.7. INNOVACION Y PROPIEDAD INTELECTUAL	5	5
1.3.1.1.1.8. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	9	9
1.3.1.1.1.9. CAPACIDAD Y FACTORES ORGANIZACIONALES	10	10
1.3.1.1.1.10. ECONOMIA DE ESCALA Y DE ALCANCE	3	3
1.3.1.1.1.11. REFORMAS PRO-MERCADO Y/O ASOCIACIONES	1	1
1.3.1.1.1.12. RETORNO SOBRE LA INVERSION (UTILIDADES)	0	0
1.3.1.1.2. EXPLORAR O BUSCAR	0	0
1.3.1.1.2.1. RECURSOS Y ACTIVOS FINANCIEROS	0	0
1.3.1.1.2.2. VENTAJA BASADA EN FACTORES, RECURSOS ESTRATEGICOS Y EFICIENCIA	3	3
1.3.1.1.2.3. CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y TECNOLOGIA	2	2
1.3.1.1.2.4. SEGURIDAD DE PAIS	0	0
1.3.1.1.2.5. MERCADO: INCREMENTAR PARTICIPACION Y DIVERSIFICAR	6	6
1.3.1.1.3. EXPLOTAR LAS IMPERFECCIONES	0	0
1.3.1.1.3.1. SUBSTITUCION DE IMPORTACIONES (ACCESO A MERCADO)	0	0
1.3.1.1.3.2. FACTOR DE MOBILIDAD (CAPITAL Y MO)	0	0
1.3.1.1.3.3. EN LA ADMINISTRACION	0	0
1.3.1.1.3.4. SEGURIDAD DE PAIS	0	0
1.3.1.1.3.5. DE MERCADO Y BARRERAS A LAS IMPORTACIONES	0	0
1.3.1.1.3.6. CRISIS ECONOMICA	0	0
1.3.1.1.4. VENTAJAS DE LA LOCALIZACION	0	0
1.3.1.1.4.1. INSUMOS Y MANO DE OBRA BARATA	0	0
1.3.1.1.4.2. SEGURIDAD EN SUMINISTROS	0	0
1.3.1.1.4.3. ACCESO A MERCADO Y CERCANIA A LOS CLIENTES	8	8
1.3.1.1.4.4. DIVERSIFICACION DEL RIESGO	0	0
1.3.1.2. MOTIVOS PASIVOS O SIN MOTIVOS	0	0
1.3.1.2.1. ORDEN NO SOLICITADA	2	2
1.3.1.2.2. EXPORTADOR ACCIDENTAL	0	0
1.3.1.2.3. SEGUIMIENTO DE CLIENTES	0	0
1.3.1.2.4. SEGUIMIENTO DE LA COMPETENCIA	2	2
1.3.1.2.5. PROTECCION DE LA PARTICIPACION DEL MERCADO	0	0
1.3.1.3. MOTIVOS REACTIVOS	0	0
1.3.1.3.1. PRESION COMPETITIVA DOMESTICA	0	0
1.3.1.3.2. SOBREPDUCCION	0	0
1.3.1.3.3. EXCESO DE CAPACIDAD INSTALADA	0	0
1.3.1.3.4. ESTANCAMIENTO/BAJAS EN VTAS. DOMESTICAS	0	0
1.3.1.3.5. MERCADO DOMESTICO PEQUEÑO Y SATURADO	0	0
1.3.1.3.6. PROXIMIDAD A CLIENTES Y PUERTOS	1	1
1.3.1.3.7. EXTENSION DE VENTAS DE PRODUCTOS ESTACIONALES	0	0
1.3.1.3.8. CONTINGENCIAS INTERNAS Y/O EXTERNAS	0	0
1.3.1.3.9. ENTRADA DE EMPRESAS EXTRANJERAS	0	0
1.3.1.4. RECURSOS Y CAPACIDADES	0	0
1.3.1.4.1. RECURSOS TANGIBLES	0	0
1.3.1.4.1.1. RECURSOS HUMANOS, PLANTA Y EQUIPOS	13	13
1.3.1.4.1.2. TECNOLOGIA (MATERIA PRIMA Y PRODUCCION)	10	10
1.3.1.4.2. RECURSOS INTANGIBLES	1	1
1.3.1.4.2.1. CAPITAL ORGANIZACIONAL	12	12
1.3.1.4.2.2. CAPITAL TECNOLÓGICO	12	12
1.3.1.4.2.3. CAPITAL RELACIONAL, DE AFILIACION Y SOCIAL	13	13
1.3.1.4.2.4. CAPITAL POLITICO	4	4
1.3.1.4.2.5. CAPITAL HUMANO, CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL	6	6
1.3.1.4.2.6. PROPIEDAD Y REPUTACION DE LA FIRMA	8	8
1.3.1.4.2.7. CULTURA DE LA FIRMA	9	9
1.3.1.4.2.8. ACTITUD GERENCIAL, APRENDIZAJE Y LIDERAZGO	15	15

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 20 Muestra de estratificación de frecuencias para la codificación en Atlas.ti (caso ejemplo: Grupo Carvajal)

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE

Reporte creado por Super - 23/11/2016 02:21:08 p.m.

UH: [F:\AAA DOCTORADO NOV 20 2016\2015\NUEVA TESIS\...\INTERNACIONALIZACION CODIGOS CARVAJAL NOV 22 2016.hpr7]

Código-filtro: Todos [200]

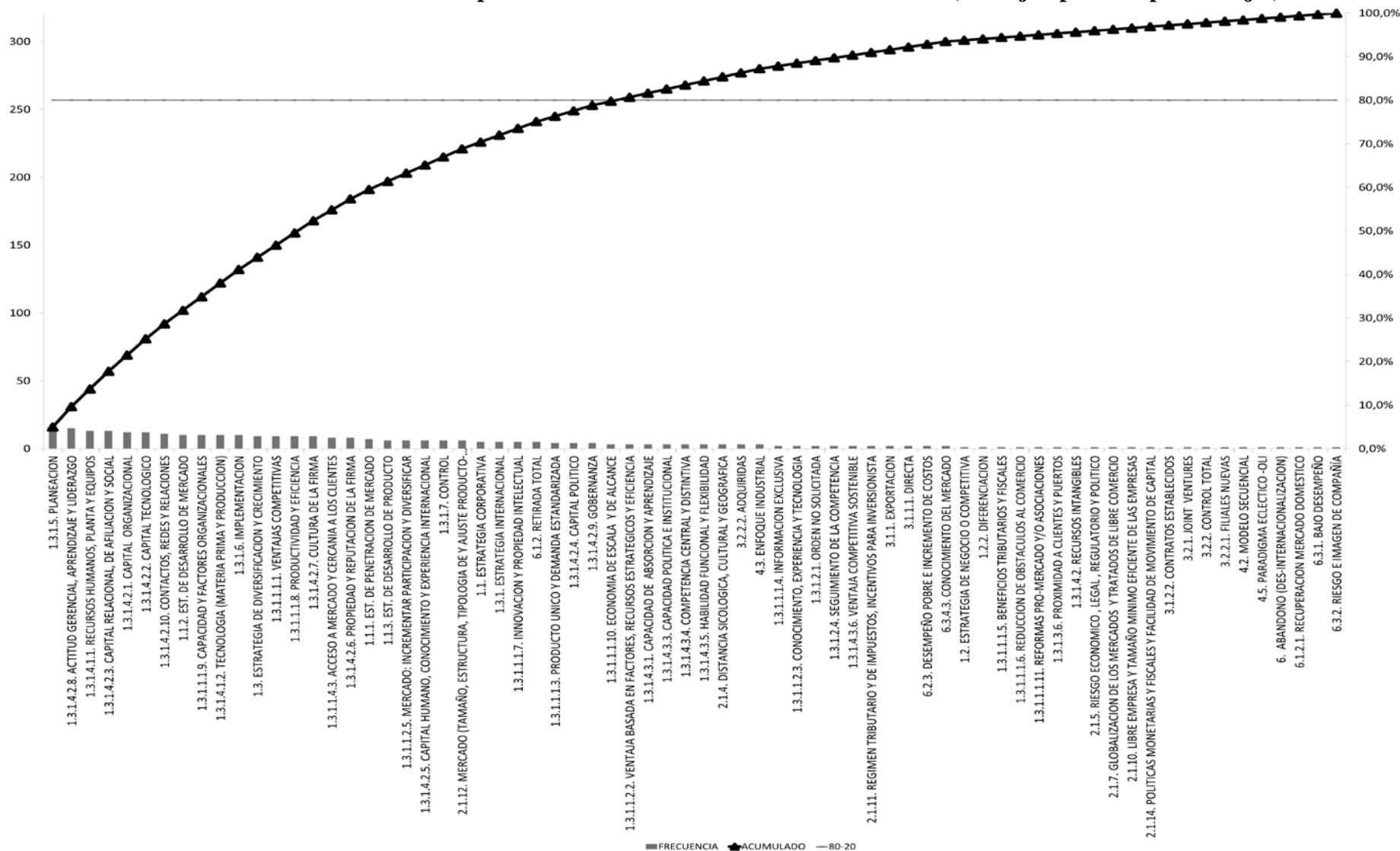
DP-Filtro: Todos [1]

Cita-filtro: Todos [94]

TIPO DE DATOS	FRECUENCIA	ACUMULADO	PORCENTAJES
1.3.1.5. PLANEACION	16	5,0%	5,0%
1.3.1.4.2.8. ACTITUD GERENCIAL, APRENDIZAJE Y LIDERAZGO	15	9,7%	4,7%
1.3.1.4.1.1. RECURSOS HUMANOS, PLANTA Y EQUIPOS	13	13,7%	4,0%
1.3.1.4.2.3. CAPITAL RELACIONAL, DE AFILIACION Y SOCIAL	13	17,8%	4,0%
1.3.1.4.2.1. CAPITAL ORGANIZACIONAL	12	21,5%	3,7%
1.3.1.4.2.2. CAPITAL TECNOLÓGICO	12	25,2%	3,7%
1.3.1.4.2.10. CONTACTOS, REDES Y RELACIONES	11	28,7%	3,4%
1.1.2. EST. DE DESARROLLO DE MERCADO	10	31,8%	3,1%
1.3.1.1.1.9. CAPACIDAD Y FACTORES ORGANIZACIONALES	10	34,9%	3,1%
1.3.1.4.1.2. TECNOLOGÍA (MATERIA PRIMA Y PRODUCCION)	10	38,0%	3,1%
1.3.1.6. IMPLEMENTACION	10	41,1%	3,1%
1.3. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION Y CRECIMIENTO	9	43,9%	2,8%
1.3.1.1.1.1. VENTAJAS COMPETITIVAS	9	46,7%	2,8%
1.3.1.1.1.8. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	9	49,5%	2,8%
1.3.1.4.2.7. CULTURA DE LA FIRMA	9	52,3%	2,8%
1.3.1.1.4.3. ACCESO A MERCADO Y CERCANIA A LOS CLIENTES	8	54,8%	2,5%
1.3.1.4.2.6. PROPIEDAD Y REPUTACION DE LA FIRMA	8	57,3%	2,5%
1.1.1. EST. DE PENETRACION DE MERCADO	7	59,5%	2,2%
1.1.3. EST. DE DESARROLLO DE PRODUCTO	6	61,4%	1,9%
1.3.1.1.2.5. MERCADO: INCREMENTAR PARTICIPACION Y DIVERSIFICAR	6	63,2%	1,9%
1.3.1.4.2.5. CAPITAL HUMANO, CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL	6	65,1%	1,9%
1.3.1.7. CONTROL	6	67,0%	1,9%
2.1.12. MERCADO (TAMAÑO, ESTRUCTURA, TIPOLOGIA DE Y AJUSTE PRODUCTO-MERCADO)	6	68,8%	1,9%
1.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	5	70,4%	1,6%
1.3.1. ESTRATEGIA INTERNACIONAL	5	72,0%	1,6%
1.3.1.1.1.7. INNOVACION Y PROPIEDAD INTELECTUAL	5	73,5%	1,6%
6.1.2. RETIRADA TOTAL	5	75,1%	1,6%
1.3.1.1.1.3. PRODUCTO UNICO Y DEMANDA ESTANDARIZADA	4	76,3%	1,2%
1.3.1.4.2.4. CAPITAL POLÍTICO	4	77,6%	1,2%
1.3.1.4.2.9. GOBERNANZA	4	78,8%	1,2%
1.3.1.1.1.10. ECONOMIA DE ESCALA Y DE ALCANCE	3	79,8%	0,9%
1.3.1.1.2.2. VENTAJA BASADA EN FACTORES, RECURSOS ESTRATEGICOS Y EFICIENCIA	3	80,7%	0,9%
1.3.1.4.3.1. CAPACIDAD DE ABSORCION Y APRENDIZAJE	3	81,6%	0,9%
1.3.1.4.3.3. CAPACIDAD POLITICA E INSTITUCIONAL	3	82,6%	0,9%
1.3.1.4.3.4. COMPETENCIA CENTRAL Y DISTINTIVA	3	83,5%	0,9%
1.3.1.4.3.5. HABILIDAD FUNCIONAL Y FLEXIBILIDAD	3	84,4%	0,9%
2.1.4. DISTANCIA SICOLOGICA, CULTURAL Y GEOGRAFICA	3	85,4%	0,9%
3.2.2.2. ADQUIRIDAS	3	86,3%	0,9%
4.3. ENFOQUE INDUSTRIAL	3	87,2%	0,9%
1.3.1.1.1.4. INFORMACION EXCLUSIVA	2	87,9%	0,6%
1.3.1.1.2.3. CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y TECNOLOGIA	2	88,5%	0,6%
1.3.1.2.1. ORDEN NO SOLICITADA	2	89,1%	0,6%
1.3.1.2.4. SEGUIMIENTO DE LA COMPETENCIA	2	89,7%	0,6%
1.3.1.4.3.6. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	2	90,3%	0,6%
2.1.11. REGIMEN TRIBUTARIO Y DE IMPUESTOS, INCENTIVOS PARA INVERSIONISTA	2	91,0%	0,6%
3.1.1. EXPORTACION	2	91,6%	0,6%
3.1.1.1. DIRECTA	2	92,2%	0,6%
6.2.3. DESEMPEÑO POBRE E INCREMENTO DE COSTOS	2	92,8%	0,6%
6.3.4.3. CONOCIMIENTO DEL MERCADO	2	93,5%	0,6%
1.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO O COMPETITIVA	1	93,8%	0,3%
1.2.2. DIFERENCIACION	1	94,1%	0,3%
1.3.1.1.1.5. BENEFICIOS TRIBUTARIOS Y FISCALES	1	94,4%	0,3%
1.3.1.1.1.6. REDUCCION DE OBSTACULOS AL COMERCIO	1	94,7%	0,3%
1.3.1.1.1.11. REFORMAS PRO-MERCADO Y/O ASOCIACIONES	1	95,0%	0,3%
1.3.1.3.6. PROXIMIDAD A CLIENTES Y PUERTOS	1	95,3%	0,3%
1.3.1.4.2. RECURSOS INTANGIBLES	1	95,6%	0,3%
2.1.5. RIESGO ECONOMICO, LEGAL, REGULATORIO Y POLITICO	1	96,0%	0,3%
2.1.7. GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS Y TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	1	96,3%	0,3%
2.1.10. LIBRE EMPRESA Y TAMAÑO MINIMO EFICIENTE DE LAS EMPRESAS	1	96,6%	0,3%
2.1.14. POLÍTICAS MONETARIAS Y FISCALES Y FACILIDAD DE MOVIMIENTO DE CAPITAL	1	96,9%	0,3%
3.1.2.2. CONTRATOS ESTABLECIDOS	1	97,2%	0,3%
3.2.1. JOINT VENTURES	1	97,5%	0,3%
3.2.2. CONTROL TOTAL	1	97,8%	0,3%
3.2.2.1. FILIALES NUEVAS	1	98,1%	0,3%
4.2. MODELO SECUENCIAL	1	98,4%	0,3%
4.5. PARADIGMA ECLECTICO -OLI	1	98,8%	0,3%
6. ABANDONO (DES-INTERNACIONALIZACION)	1	99,1%	0,3%
6.1.2.1. RECUPERACION MERCADO DOMESTICO	1	99,4%	0,3%
6.3.1. BAJO DESEMPEÑO	1	99,7%	0,3%
6.3.2. RIESGO E IMAGEN DE COMPAÑÍA	1	100,0%	0,3%
SUMA	321		

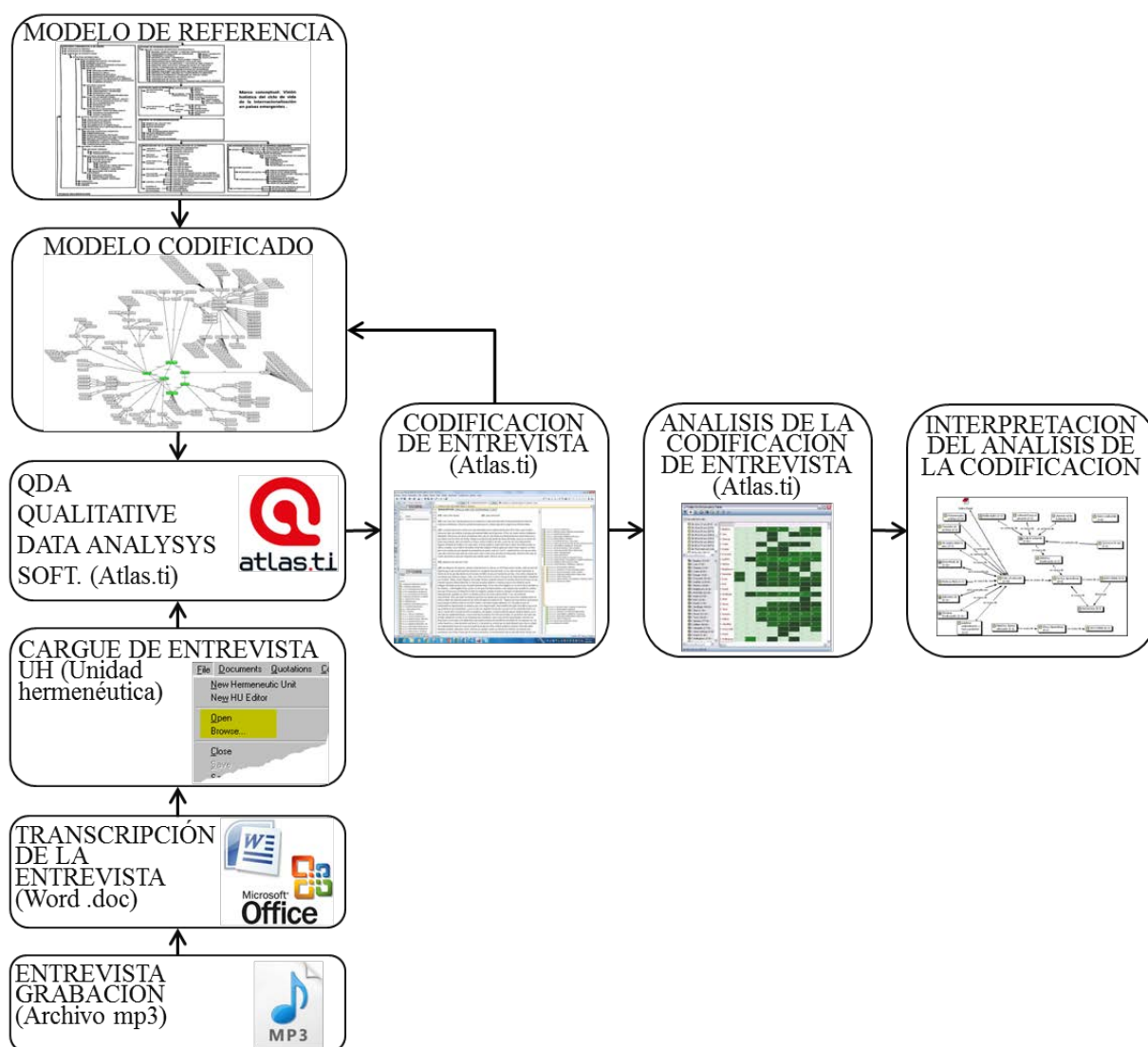
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 21 Muestra de Pareto para frecuencias de la codificación en Atlas.ti (caso ejemplo: Grupo Carvajal)



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 22 Proceso particular de análisis de la evidencia



Fuente: elaboración propia.

A modo de resumen, en el presente capítulo, se explicaron los diferentes enfoques y metodologías para llevar a cabo una investigación, enfocándose en la metodología cualitativa de múltiples casos de estudio, en donde se explicó el diseño general de esta investigación, las preguntas de la misma, las unidades de análisis y los criterios de selección, el marco conceptual y la conexión lógica del proceso holístico de la internacionalización con el apoyo del software Atlas.ti. Además, fueron tenido en cuenta los criterios para la interpretación de los hallazgos estableciéndose el protocolo para el estudio de los casos, la recolección de la información, las fuentes de información, el procedimiento y finalmente se explicó cómo se realizó el análisis.

En el próximo capítulo, se describe el análisis realizado a cada una de las unidades de estudio y el análisis cruzado entre ellos.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE CASOS

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE CASOS

5.1 Introducción

Con soporte del software Atlas.ti se codificó la información de cada una de las entrevistas correspondientes a los casos empresariales, lo anterior permitió construir la base para explorar y explicar el fenómeno de la internacionalización; además de usar triangulación con otras fuentes de información secundaria provenientes de las empresas, tales como informes anuales de la compañía, otras publicaciones y entrevistas realizadas por terceros (Yin, 2013, 2014); todo con el propósito de responder las preguntas de la investigación:

¿Por qué y cómo se internacionalizan las empresas colombianas?

¿Por qué ocurre?, ¿Qué y quién motiva que esto ocurra?, ¿Cómo ocurre?, ¿Cómo se realiza el proceso?, ¿A dónde se dirige el proceso?, una vez realizado ¿Qué ocurre? ¿Consolidación o abandono? ¿Cómo se realimenta la estrategia?

5.2 Análisis de casos

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis de cada una de las unidades empresariales bajo estudio y luego un análisis cruzado y comparativo entre ellas (Eisenhardt, 1989b). Para cada uno de los casos, el análisis se realizó con la siguiente estructura: 1. Presentación breve de la empresa o grupo empresarial y su historia, 2. Milestone: identificación de los principales eventos del grupo empresarial o de la empresa, 3. La internacionalización: descripción breve del proceso, 4. Decisión de internacionalización: explicación de las motivaciones, recursos y capacidades que inciden en esta decisión; al igual que la planeación, implementación y control, 5. Decisión de entrada: se contemplan tres aspectos fundamentales que son la selección del mercado de destino, elecciones del modo de entrada y los procesos de internacionalización y su velocidad, 6. Consolidación: identificación de las actividades llevadas a cabo posteriormente a la internacionalización, 7. Abandonos o desinternacionalización: realización de la identificación de modos, motivos y causas que originan el abandono, 8. Realimentación de la estrategia de la empresa con respecto a la internacionalización: exploración acerca de cómo se realiza esta realimentación y por último, 9. Hallazgos diferenciadores: aspectos que son relevantes y diferentes a aquellos realizados o usados por las empresas provenientes de las economías desarrolladas.

5.2.1 Análisis de caso Grupo CARVAJAL

El análisis del presente caso, se llevó a cabo a partir de documentos primarios de los cuales se tuvieron dos entrevistas realizadas al Dr. Gustavo Adolfo Carvajal Sinisterra, Presidente de la Junta Directiva, Expresidente Bico Internacional S.A., Expresidente Grupo Editorial Norma (GEN); una entrevista realizada por una publicación uruguaya al Dr. Alfredo Carvajal, Expresidente Grupo Carvajal. Además, se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, como “Carvajal Cien años”, al igual que informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL GRUPO CARVAJAL

La empresa Carvajal & Cia., hoy en día Grupo Carvajal, dio inicio en Cali, Colombia en el año 1904, cuando la familia Carvajal adquiere una pequeña imprenta.

“Mi bisabuelo compra una imprenta comercial (él no era industrial), mi bisabuelo era político, y en esa época, 1904, el valle no existía, éramos parte del gran Cauca y entonces él tenía dos intereses, uno, ver cómo ayudaba a que se creara el departamento del Valle de Cauca y se separara de Popayán y del Cauca, y el otro interés que tenía era que en Cali se creara una diócesis, aquí eso no existía, porque la diócesis que existía era la de Popayán, entonces él funcionaba digamos que con esos dos temas y pensó que para transmitir mejor sus ideas necesitaba hacer un periódico y entonces él compra una imprenta en el centro de Cali... crea un periódico que se llamaba “El Día”, para poder transmitir sus ideas políticas en ese periódico, digamos ese es el origen de Carvajal en 1904”. Presidente de la Junta Directiva.

Un poco más de cien años después, es uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia, esta organización se ha caracterizado por la competitividad y eficiencia de sus operaciones, por tener una gestión humanista, un comportamiento ético y una responsabilidad social proyectada hacia la comunidad circundante; hoy es una de las multilatinas con presencia en 17 países y exporta sus productos a 34 países.

Su desarrollo se ha visto estimulado por diferentes eventos que crearon oportunidades de crecimiento y de diversificación de la compañía, eventos como la Primera y Segunda Guerra Mundial (Pérdida de suministro de materia prima: tintas y papel), la Guerra Civil Española (cierre a la exportación de libros), eventos que impulsaron a Carvajal a desarrollar su industria editorial, de impresión, cuadernos y procesamiento de la información. Posteriormente, creó una industria relacionada que produce elementos y muebles para oficina e instituciones educativas.

En 1995, Carvajal realizó una reestructuración de sus negocios y creó Carvajal S.A. como la matriz que agrupaba las siguientes empresas (tabla 11):

Tabla 11 Empresas del Grupo CARVAJAL

EMPRESA	OBJETO	PAISES
Carpak	Productora de empaques	Ecuador, Venezuela, Perú, Chile y Panamá
Cargraphics	Impresión libros y revistas	Brasil, México, Panamá, Guatemala y Ecuador
Fesa	Diseño y elaboración de formularios, documentos de seguridad y tarjetas plásticas de crédito y débito	México, Panamá, Costa Rica y Ecuador
Norma	Elaboración, adaptación y comercialización de material visual, gráfico, hablado o escrito	España, Estados Unidos, Puerto Rico, República Dominicana, México, Guatemala, Salvador, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile y Argentina
Bico	Fabricación de cuadernos	Puerto Rico, México, Guatemala, Salvador, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú y Brasil
Mepal	Diseño y fabricación de muebles de oficina	Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina
Publicar	Diseña y edita directorios telefónicos y sectoriales	Guatemala, Nicaragua, Panamá, Ecuador, Brasil y Chile

Fuente: Elaboración propia. (No incluye Colombia).

En el año 2002 se reestructuró y fusionaron algunos de sus negocios, además, creó una empresa de servicios compartidos de apoyo para las demás empresas del grupo. En su fase de crecimiento e internacionalización se crea la empresa Carvajal Internacional S. A. y en el 2009 se crea el Holding de Carvajal, consolidándose así el Grupo Carvajal, posteriormente Carvajal continuará su consolidación en el mercado doméstico y su expansión internacional mediante la adquisición y creación de nuevas compañías y plantas de producción, inclusive incursionando en la realización de alianzas como es el caso de la asociación con “Zona América” de Uruguay, en el año 2014, para la realización de un parque logístico en Colombia.

Los principales eventos e hitos del Grupo Carvajal se muestran en la tabla siguiente (tabla 12):

Tabla 12 Milestone Grupo CARVAJAL

EVENTO	AÑO	PAÍS
Creación de la empresa con el nombre "La imprenta comercial".	1904	Colombia
Cambio de Nombre de la empresa a "Carvajal & Cía.".	1906	Colombia
Carvajal empieza a diversificar sus productos.	1914	Colombia
Apertura de primer almacén comercial.	1920	Colombia
Importación de maquinaria & equipo.	1927	Colombia
Apertura de oficinas en ciudades de Colombia.	1939	Colombia
Ampliación de la red comercial.	1946	Colombia
Diseño de Nuevos productos.	1948	Colombia
Nueva planta de producción.	1951	Colombia
Creación de otro negocio asociado a Carvajal.	1959	Colombia
Creación de otro negocio asociado a Carvajal.	1960	Colombia

Creación de la Corporación Gráfica.	1961	Puerto Rico
Creación División Muebles (MEPAL).	1962	Colombia
Publicar hace su primera inversión extranjera.	1970	Costa Rica
Instalación de plantas de producción de formas continuas.	1973	Ecuador y Panamá
Publicar realiza inversión extranjera.	1974	Chile y Nicaragua
Creación División: Empaques Flexibles.	1975	Colombia
Creación de Musicar en asociación con Caracol.	1976	Colombia
Publicar realiza inversión directa extranjera.	1978	Guatemala
Instalación de planta de producción.	1980	México
IJV para producción de empaques y pulpa, publicar realiza IDE.	1983	Ecuador
Creación de una nueva empresa Edimedios, realiza IDE.	1984	Brasil
Instalación de planta de Plegacol en asociación con Smurfit-Cartón de CO/ Realiza IDE de nueva planta.	1985	USA
Nuevas división empaques y pulpa para Oficina Norma. Realiza IED.	1986	Panamá
Norma realiza IDE.	1987	Puerto Rico
Norma inicia operaciones.	1988	Puerto Rico
IDE instala planta maquiladora de libros e insertos promocionales (Cargraphics).	1989	México
Norma adquiere Editorial Parramón (ESP.), inicia distribución (CHI) y Publicar inicia operaciones (PAN).	1990	España, Chile y Panamá
Norma se asocia con Editorial Farben (C R), inicia operaciones (GUA), edita textos (MEX) e inicia operaciones (VEN).	1991	Costa Rica, Guatemala, México, Venezuela
Publicar inicia operaciones (EL SAL), Bico Internacional inicia operaciones (MEX) e instala planta de producción (PAN).	1992	El Salvador, México, Panamá
Ingreso al mercado de valores mexicanos y Norma entra a Ecuador. Se crea Pamolsa en el Perú.	1993	Ecuador, México, Perú
Norma Editorial Kapelusz (ARG), inicia operaciones (C R), inicia distribución de muebles en Ecuador.	1994	Argentina, Costa Rica y Ecuador
Bico Internacional inicia ventas (R. D.), Mepal instala planta de ensamble (EC), Publicar produce directorios telefónicos en CD.	1995	Ecuador, República Dominicana,
Carvajal inicia operaciones (PER) con 5 empresas (Norma, Carpak, Mepal, Bico internacional y Fesa). Norma inicia operaciones (R. D.), Publicar S.A. dispone el directorio telefónico en Internet y Páginas Amarillas (COL), Bico Internacional inicia operaciones (EL SAL, GUA y BRA), instala planta de producción (MEX).	1996	Brasil, El Salvador, Guatemala, Perú, República Dominicana
Mepal instala planta de producción (VEN y ARG). Bico Internacional. Instala planta de producción de cuadernos (BRA). Visipak instala planta 2da de producción de láminas plásticas y termoformados.	1997	Argentina, Brasil y Venezuela
Ampliación de operaciones (VEN), nueva adquisición y nueva planta de producción (COL).	1998	Venezuela
Venta de Carvajal Financiera al Banco intercontinental y de Chimolsa.	1999	Colombia
Reconfiguración de Edimedios y Mepal Empieza actividad Exportadora. Edimedios cambia B2B Portal, nace IBC Soluciones e inicia operaciones (VEN) al igual que Ofixpres IO (VEN). Mepal inicia exportaciones.	2000	Venezuela y Centroamérica

Musicar S.A mejora sus servicios y IBC entra en Venezuela.	2001	Venezuela
Musicar inicia operaciones (PA). IBC Solutions INC en el M. A. y C. A. Bico Internacional compra en (BRA) la empresa Caderbrás. Publicar compra la empresa Listel S.A. (BRA). Norma compra Ediciones Granica (ESP). Adquisición de la Mexicana Siosa (SO). Se crea GC2 (CSC).	2002	España, Brasil, Panamá, México.
Ampliación del mercado de A. L., adquisición (ESP). Musicar inicia operaciones (EC) y (C. A.). Norma compra Ediciones Granica y Belacqva (ESP). Integrar y Sycom se fusionan en Integrar. Fusión de El Cid y Bico Internacional. Reestructuración de la Holding. Publicar se asociación con ETB (Empresa de Tel. de Bogotá) se crea CCA. B2B portales compra la revista El Hospital.	2003	España, Ecuador, Centroamérica.
Compra de acciones de Propal y toma del control (COL). Inicia operaciones de Publicar Do Brasil Listel (DT). B2B portales, subsidiaria de Norma adquiere Keller International Publishing de New York sus revistas latinoamericanas.	2004	Brasil
Bico Internacional toma el control total de empresa Productos El Cid. Fesa S.A. adquiere el 50% de PA de Empresa TX (VEN y MEX).	2005	Venezuela y México
Fesa. S.A. Compra empresa Alcard (ARG). Publicar Do Brasil Listel (DT) realiza alianza estratégica con Google Brasil.	2006	Argentina y Brasil
Norma compra participación accionaria del grupo LUND y Publicar S.A. adquiere a Yell Publicidad S.A. (Editorial - TPI) (BRA). Fesa S.A. adquiere Galas-Harland (MEX). Carpak S.A. adquiere participación accionaria de Termoformados Modernos (El SAL). Fesa S.A. adquiere Levicom y el centro de Impresión Digital de Xerox (MEX). Se crea Assenda S.A. agrupa operaciones de Integrar S.A., IBC S.A. y Fesa S.A.	2007	Brasil, El Salvador y México.
Cambio de política empresarial. Assenda adquiere a Papelera General (MEX). La Junta Directiva nombra por primera vez un presidente externo a la familia.	2008	México
Reestructuración de nuevas unidades y nuevas estrategias de integración para ganar mayor competitividad. GC2 cambia a Carvajal Servicios S.A. Norma vende B2B a Publicar. Assenda vende a Cargraphics - Integración de Bico Internacional y del GEN. Instalación de planta de producción de Pamolsa (PE).	2009	Perú
Primera emisión de bonos \$400.000.000.	2010	Colombia
Adquisición del Grupo Convermex (MEX), de Empaques Kudas Ltda. (CHI).	2011	México, Chile
Carvajal Empaques instala planta de producción (EC).	2014	Ecuador

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización del Grupo Carvajal

Carvajal & Cia. creada en 1904, inició su proceso de internacionalización en 1962 con la adquisición de la “Corporación Gráfica” de Puerto Rico; de los años 70 y desde entonces ha hecho de América Latina, desde México hasta Chile y Argentina su “casa”, con presencia en 14 países. Actualmente su proceso de internacionalización se acelera en la década de los años 70 y 80 (Tabla 11), se crea la empresa Carvajal Internacional S. A. que lleva las operaciones internacionales a Norteamérica y una buena parte de Centroamérica y Suramérica; esta

expansión internacional ha continuado hasta la fecha, casi de manera ininterrumpida y se ha extendido a otras regiones (tabla 12 y tabla 13).

Tabla 13 Destino de las exportaciones de empresas del grupo CARVAJAL

PAIS	EMPRESA					
	Carvajal Educación	Carvajal Empaques	Carvajal Espacios	Carvajal Pulpa y Papel	Carvajal Tecnologías y Servicios	Carvajal Soluciones Educativas
Alemania				1		
Argentina	1					
Bolivia				1		1
Brasil		1		1		
Canadá	1			1		
Chile		1		1		
China				1		
Corea del sur				1		
Costa Rica	1	1	1	1		1
Ecuador	1	1	1	1		1
El Salvador	1	1		1		1
España	1					
Estados Unidos	1		1	1		1
Europa						
Francia				1		
Georgia				1		
Guatemala			1	1		1
Honduras			1	1		
Hong Kong				1		
Indonesia				1		
Inglaterra				1		
Japón				1		
México	1	1		1		1
Países bajos				1		
Panamá	1	1	1	1		1
Paraguay				1		
Perú	1	1	1	1		1
Puerto Rico	1			1		1
República Dominicana	1	1		1		
Sudáfrica				1		
Surinam				1		
Trinidad y Tobago				1		
Uruguay		1		1		
Venezuela	1	1	1	1		

Fuente: Elaboración propia (Datos: EMIS Euromoney Institutional Investor Company)

El grupo Carvajal tiene presencia en dos grandes regiones principalmente, en Centroamérica y en Latinoamérica, con algunas inversiones en Estados Unidos y en España. Realiza operaciones internacionales, especialmente con IDE (Inversión Directa Extranjera (IDE) en 17 países: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España,

Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, USA (Texas) y Venezuela y exporta sus productos a 34 países (tabla 13).

“Creo mucho que la consolidación de América Latina como mercado común es a través de las asociaciones de hombres de negocios y de las inversiones cruzadas, más que por iniciativas de gobierno”. Expresidente Grupo Carvajal.

En particular los modos de entrada predominantes son dos: Exportaciones (77%) e Inversión Directa Extranjera (IDE) (23%), con una mezcla entre las exportaciones directas e indirectas; mientras que, en la IDE con control total, ha predominado la creación de filiales nuevas (16%), sobre las adquiridas (7%). No ha sido usual en los modos de entrada empleados por Grupo Carvajal el realizar acuerdos contractuales ni IJV (International Joint Ventures), sin embargo, creen que las asociaciones (1%) se constituyen en un medio de lograr la integración del mercado latinoamericano; apoyándose en las relaciones y no tanto así en las instituciones (tabla 14).

Tabla 14 Modos de entrada de empresas del Grupo CARVAJAL

EMPRESA	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNACIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Carvajal Educación	8	3							1		3	1	
Carvajal Empaques	9	2									1	4	
Carvajal Espacios	7	1									1		
Carvajal Pulpa y Papel	26	3											
Carvajal Tecnologías y Servicios											1		
Carvajal Soluciones Educativas	9	1									9	1	

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la gráfica anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 15).

Tabla 15 Grupo CARVAJAL - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones Pull (Proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia corporativa <p>“La estrategia es yo me quedo en América latina, no me interesa ir a otro lado y en cada negocio discuto todo el tiempo si sigo o no sigo en tal país o entro en otro nuevo país de América latina si me salgo a otras oportunidades y lo que si se logró a través de todos estos años de estar lidiando con el mercado latinoamericano y fue volverlo una discusión natural, yo digo que la primera barrera de internacionalización de las</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>compañías está en la cabeza de las personas, es vencer un poco el temor de que eso de salir es complicado”. Presidente de la Junta Directiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de diversificación y crecimiento “...nos había ido bien en Colombia, habíamos crecido...lográbamos una participación grande del mercado en Colombia, sabias hacer bien el negocio, entonces decías: yo ya se hacer esto bien, logro competir bien, pero ya el mercado me quedo chiquito, entonces decíamos: vamos a hacer esto en otro lado y ahí entonces íbamos y escogíamos algún país en donde veíamos que podíamos hacer eso...cada negocio lo iba haciendo”. Presidente de la Junta Directiva. ● Explotar - Ventajas competitivas “nosotros imprimíamos bien, éramos buenos impresores y en Colombia había buena mano de obra, para armar cosas a mano y entonces esa combinación nos permitió hacer unos libros, se llamaban “libros animados” eran esos libros que uno abría y se armaba el librito y eso arrancamos a hacerlo por allá en el año 68, 69 fuimos creciendo y fue el negocio que duro hasta el principio de los años 90 y llegamos a ser los mayores productores de libros animados en el mundo, los hacíamos en 18 idiomas distintos, exportábamos como a 50 y pico países del mundo”. Presidente de la Junta Directiva. ● Explotar - Producto único (en la región) y demanda estandarizada “se llamaban “libros animados”... y eras el único que podía hacer directorios, pues la mejor estrategia del mercadeo que existe en el mundo es el monopolio o sea tu eres el único que puedes hacer el directorio y si lo haces bien pues esa vaina era muy buen negocio”. Expresidente Grupo Carvajal. ● Explotar - Innovación y propiedad intelectual “La innovación viene del mercado. Se da porque los clientes demandan nuevos servicios o productos y uno tiene que satisfacerlos de la mejor forma posible”. Expresidente Grupo Carvajal. ● Explotar – Productividad y eficiencia “Y entonces nosotros teníamos un negocio en el cual éramos muy buenos y conocíamos muy bien que eran hacer guías telefónicas, nosotros más o menos nos habíamos inventado el negocio en los años 50, hasta el año 58, en Colombia no existía el directorio telefónico” Presidente de la Junta Directiva. ● Ventajas de la localización – Acceso a mercado y cercanía a los clientes “todos los laboratorios farmacéuticos americanos grandes lo que hicieron fue trasladar sus fábricas a Puerto Rico... Los remedios necesitan empaque, especialmente etiquetas y entonces al nosotros entender que allá iban a hacer muchos remedios, que iban a requerir empaques... en el año 62, compramos en Puerto Rico una pequeña compañía que hacia etiquetas localmente se llamaba La Corporación grafica de Puerto Rico”. Presidente de la Junta Directiva.
	Motivaciones reactivas	● Orden no solicitada (Desde Bolivia a Carvajal – Empaques)
	Motivaciones reactivas	● Mercado doméstico pequeño y saturado “...nosotros con el mercado acá chiquitico”. Presidente de la Junta Directiva.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Capital humano, conocimiento y experiencia internacional “...ha sido digamos un recorrido muy interesante con toda clase de experiencias y a principios de la década del 2000, 2002, 2003...”. Presidente de la Junta Directiva. ● Recursos intangibles – Capital relacional, de afiliación y social

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>“Carvajal si había tenido mucha relación con, era cliente de mucha gente en el exterior, cliente comprando maquinas que distribuía y clientes... hemos tenido una buena relación con el exterior muy desde el principio”. Presidente de la Junta Directiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones “De las relaciones nacen ideas, en los negocios se requiere conocimiento y creatividad, y los contactos y las posibilidades de hacer sinergias son muy grandes”. Presidente de la Junta Directiva. ● Recursos intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “Hay que estar continuamente buscando dónde está el negocio y dónde están los clientes”. Expresidente Grupo Carvajal. ● Capacidades - Capacidad de absorción y de aprendizaje “Yo digo que la primera barrera de internacionalización de las compañías está en la cabeza de las personas”. Presidente de la Junta Directiva.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “Proceso cuidadosamente planeado, implementado y controlado en detalle”. Presidente de la Junta Directiva. ● Implementación “...inicialmente por el cargo designado de “gerente de país y ahora desde cada una de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) desde Colombia... hoy en día cada negocio en su planeación estratégica discute el tema de donde quiere estar, digamos que si nos devolvemos por allá a finales de los años 70, principios de los años 80 la holding tenía que empujar a los gerentes de los distintos, en ese tiempo entonces eran divisiones de Carvajal, pero digamos a los gerentes de esos negocios pensarán era en el exterior, como esa cultura se volvió natural aquí, ya aquí es al revés y al rato sabes hay que decirle al negocio ¿Sabes qué? Aguanta la inversión en tal sitio y la hacemos el próximo año o dentro de dos años y ya no hay que empujar a nadie para que haga alguna cosa fuera de Colombia”. Presidente de la Junta Directiva. ● Control “... controlado en detalle”. Presidente de la Junta Directiva.
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado de USA, Europa y Asia “...mercados principales (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, USA: estado de Texas abastecido desde México, Venezuela)”. Presidente de la Junta Directiva. ● Mercado (Tamaño, estructura, tipología y ajuste de producto-mercado) “un factor fundamental (para seleccionar el mercado destino) es si uno es capaz de competir, ¿contra quién voy a competir? en ese país, en el producto que pienso llevar allá... ¿mi producto es competitivo en ese país? cuando miraba los libros (animados) de texto chilenos, todas las ilustraciones eran en colores pasteles y nosotros los habíamos hecho en los colores nuestros entonces parecía tropical”. Presidente de la Junta Directiva. ● Distancia psicológica, cultural y geográfica “...que caracteriza a sus mercados principales (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, USA: estado de Texas abastecido desde México y Venezuela)”. Presidente de la Junta Directiva. ● Políticas monetarias y fiscales y facilidad de movimiento de capital (In/Out) (excepciones: caso Argentina y Venezuela)

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>“Yo llegué a vender libros en Argentina en cuatro monedas distintas (Se inició con el peso argentino, luego el Austral, posteriormente el nuevo peso y finalmente se llegó a la equivalencia de un nuevo peso por cada dólar americano) ...nuestros clientes nos pagaban en una moneda (moneda no oficial) llamada patacones...los libros que les vendíamos tenían un código, no tenían precio y el código iba cambiando dependiendo de la hora del día...”. Presidente de la Junta Directiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo económico, legal, regulatorio y político (Caso Argentina y Brasil) <p>“Siempre he creído que el empresario, si bien se puede educar al respecto, tiene unas características que prácticamente nacen con él. Una de ellas es el riesgo y la mirada a largo plazo”. Alfredo Carvajal.</p> <p>“...la conclusión a la que nosotros llegamos al final con todos estos negocios de Carvajal regados por América era que la única certeza que nosotros teníamos en América latina era la incertidumbre, porque nosotros en cada país, sobre todo durante la década del 80 y 90, es que el mundo habrá cambiado, pero en la década del 80 y el 90, cada año había un país con una inflación loca o una devaluación no sé qué...la inestabilidad económica era muy alta, entonces nosotros lo que aprendimos en los distintos negocios, era navegar en esa incertidumbre...lo único absolutamente cierto en América Latina es la incertidumbre...”. Presidente de la Junta Directiva.</p>
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> ● Sin participación de capital - Exportaciones <p>“... empezamos a hacer también formas continuas que hacíamos aquí en Colombia, y a imprimir etiquetas y, en fin, hacer entre comillas un medio Carvajalito de impresión en el Ecuador (1973) y en el 74 arrancó lo de Chile y Nicaragua a pesar de la situación de Chile... en el año 78 Publicar inicia operación en Guatemala...”. Presidente de la Junta Directiva.</p> ● Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones. <p>“en el año 62, compramos en puerto rico una pequeña compañía que hacia etiquetas localmente se llamaba La Corporación grafica de Puerto Rico... en el 74 hicimos lo de Chile, pero ya estaba andando desde el 70 y Costa Rica, Nicaragua, Salvador...a principios de los años 90 compramos tres editoriales pequeñas en Barcelona, montamos oficina en Barcelona”. Presidente de la Junta Directiva.</p>
	Velocidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos como los directorios telefónicos, libros animados, etc.) ● Modelo secuencial (Uppsala), empezando con las exportaciones y con desarrollo de canales de comercialización, directos o indirectos, obteniendo conocimiento del mercado e identificación de oportunidades para instalar plantas de producción con Inversión Directa Extranjera IDE, integrando la cadena de abastecimiento y disminuyendo costos de transacción, haciendo más productiva y eficiente la operación en el país (Modelo Uppsala). ● Enfoque industrial (Hymer) con la explotación de las ventajas competitivas propias de la organización, en un negocio monopolístico para algunos productos y oligopólicos para otros. ● Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad.

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> ● En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados. ● Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>) <ul style="list-style-type: none"> “...detrás de los libros aparecían los cuadernos también y utilizábamos las mismas bodegas y las mismas redes de distribución de los libros para los cuadernos, pues porque iban donde clientes muy similares, pues, las librerías, la gran superficie donde se venden pues libros y cuadernos”. Presidente de la Junta Directiva. ● Iniciativas y procesos de internacionalización: Hoy están en cabeza de las diferentes UENs, ya no existe la figura del “Country manager”, quién conocía cada uno de los países, los mercados y las oportunidades, lo que aceleraba o restringe el proceso de internacionalización; quizás esta situación impulse los modos de entrada por medio de la asociación o las IJVs.
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> ● Caracterizado por el crecimiento del negocio inicial y el desarrollo de otras operaciones internacionales de las demás UENs relacionadas, mejorando su desempeño global del grupo <ul style="list-style-type: none"> “Los buenos negocios generalmente son todos de largo plazo. Y hay que hacer muchos sacrificios inicialmente para llegar a consolidarlos. No todo el mundo está dispuesto a sacrificarse por varios años para obtener un resultado. La mayoría de las personas tiende a buscar los beneficios inmediatos”. Presidente de la Junta Directiva. ● Estructura organizativa – Matriz – filial <ul style="list-style-type: none"> “...se retiró la figura de “Gerente de país” y cada una de las UENs del grupo asumió además de su operación doméstica, las operaciones internacionales”. Presidente de la Junta Directiva. ● Mecanismos de control y de coordinación - Centralización <ul style="list-style-type: none"> “En las primeras etapas de la internacionalización fueron asumidos por los “Gerente de país”, en la medida que este proceso de internacionalización fue ganando dinámica y se fueron realizando diversas y numerosas inversiones en el extranjero...”. Presidente de la Junta Directiva. ● Estrategia filial exterior – Filial ejecutora. (<i>springboard</i>) <ul style="list-style-type: none"> “...ese negocio tiene una fábrica así muy grande en México donde hacemos México parte de Centroamérica y exportamos a Texas...” Presidente de la Junta Directiva.
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo desempeño <ul style="list-style-type: none"> “Cuando fuimos al exterior por primera vez, en Puerto Rico, nos fue muy mal. Nuestra primera experiencia en el exterior fue frustrante”. Expresidente Grupo Carvajal. (Puerto Rico, IDE que inicio en 1962 y se abandonó totalmente en 1969, causado por la falta de experiencia en procesos de internacionalización). “... La historia no fue muy exitosa, aprendimos que en realidad uno tenía que tener para poder a su vez conseguir esos autores buenos, en el mismo España, pues tenías que tener ya un tamaño robusto que te permitiera hacerlo, y entonces nosotros habíamos comprado unas editoriales pequeñas y esas editoriales pequeñas pues no le competían bien a las grandes españolas en el mismo mercado español, entonces el tema al final no se podía resolver de esa manera, o sea, al final concluimos que

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>la única forma en realidad de poder hacerlo era si uno tenía el musculo de comprar una de esas grandes, no tenías otro camino”. Gustavo Adolfo. (En 1990 el Grupo Editorial Norma (GEN) adquiere la editorial Parramón Ediciones S.A. de España, fundada en 1959 en Barcelona y en 2012 Carvajal vendió al grupo editorial Paidotribo, causado por la entrada a un mercado con una posición muy débil (adquisición de empresas de tamaño pequeño). Presidente de la Junta Directiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores exógenos - Entorno político “...en Nicaragua nosotros hacíamos los directorios telefónicos en la época inicial con Somoza, entonces cuando estaba Somoza en el gobierno y cuando los Sandinistas llegan al gobierno en Nicaragua nos llaman y nos hicieron recoger todos los directorios y quemarlos...”. Presidente de la Junta Directiva. (Publicar inicia operaciones en Nicaragua en 1978, la producción de directorios telefónicos fue abandonada en 1985). • Factores endógenos - Producto no diferenciado “No fuimos exitosos en Brasil, porque cuando llegamos, ya existían fábricas de cuadernos con valor agregado (con marketing), no llegaste con nada (nuevo), llegaste a competir igual que los otros”. Presidente de la Junta Directiva. (Después de 8 años de haber comprado una planta en Brasil para producir cuadernos con imágenes en tapas y contratapas, se abandona el negocio (No se vendió) y parte de las máquinas se trajeron para Colombia y la otra parte para la planta de México). Presidente de la Junta Directiva. • Factores exógenos – Competencia dominante Incapacidad de competir (economías de escala y el tamaño de mercado): En 1994 Carvajal - Grupo Editorial Norma adquiere la Editorial Kapelusz de Argentina, en 2016 se abandonó el negocio editorial entre otros, debido al dominio de editoriales españolas. • Factores exógenos – Políticos y económicos “...en Venezuela tuvimos muchos negocios, porque Venezuela siempre para Colombia ha sido un mercado natural...hacíamos todos los libros de textos escolares igual que aquí en Venezuela, hasta que el señor Chávez nos dijo: “que en los libros había pues que poner que Bolívar” que no sé qué, entonces ya dijimos no, no, no, hasta aquí llego, porque él quería utilizar los textos escolares para hacer propaganda política, entonces ahí si dijimos, no, ya no hago ni un libro más. Aguantamos más tiempo en cuadernos ... pero luego empezamos a tener problemas de que no nos pagaban, teníamos una fábrica de pulpa moldeada ... quedaba en Valencia, era con un socio venezolano, y al final tomamos la decisión de vendérsela ... vendíamos muebles de oficinas ... en fin, dejamos muchísimas cosas en Venezuela, y tratamos de aguantar ... hasta que lo de Chávez arrancó hace muchos años, hasta que al final hace dos años ya nos tocó tirar la toalla, es el único sitio desde los años 80 donde nosotros hemos estado y hemos pues tratado hacer de todo para aguantar donde finalmente si nos tocó tirar la toalla y hoy no tenemos nada en Venezuela, ahí si no hubo nada que hacer...”. Presidente de la Junta Directiva. (Se incursiono en Venezuela en 1991 con operaciones de Productos Escolares Norma; en 1997 Mepal inaugura planta de producción; Musicar amplía operaciones en 1998 (Servicio de Publihold); Musicar S.A. e IBC Solutions inician operaciones en 2001 y Fesa S.A. adquiere el 50% de la Empresa TX. En 2009 Mepal S.A. y Cargraphics S.A. enfrentaron dificultades para exportar a Venezuela originando el abandono de todos los negocios en 2013).
Realimentación de estrategia de		Este proceso estaba en cabeza del “Country manager” con una visión global del país (mercado, oportunidades, riesgos,

Etapas	Elementos	Descripción
internacionalización		fortalezas y debilidades); hoy esta visión holística no está en cabeza de alguien en particular, la información se ha compartimentado en cada una de la UENs, considerándose un eslabón débil en este proceso, pues no existe la figura de CSO (<i>Chief Strategy Officer</i>) en el grupo y le corresponde a cada uno de los presidentes de las UENs identificar oportunidades de internacionalización y definir la estrategia, presentarla en primer lugar a la junta directiva de la respectiva UEN y luego si es procedente presentarla a la junta del holding y el CEO del Grupo Carvajal , quienes tienen la información completa.
Lecciones aprendidas		Cultura y estrategia corporativa del grupo: cambio de su visión doméstica y exportadora a una multidoméstica y transnacional. Lo anterior tuvo su impacto en la estrategia de marketing y en los procesos institucionales, administrativos, de control y coordinación, con su consecuente isomorfismo y la adaptación a la dinámica competitiva del país anfitrión: “Es una misma compañía, es una misma cultura, los principios y valores con los cuales funcionamos son los mismos de México hasta la Argentina, no hay ninguna barrera geográfica ni de país, somos una sola cosa, es un solo mercado”. Presidente de la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalización se ha fundamentado en la formulación estratégica y en el direccionamiento estratégico y a las estrategias deliberadas de diversificación y crecimiento, como han sido la mayoría de las acciones de internacionalización de Carvajal y unas pocas emergentes, como fue el caso de la primera internacionalización (Caso Puerto Rico). En su evolución, empezó con el nivel de estrategia de negocios y llegó al nivel de estrategia corporativa (Estrategia del Grupo Carvajal) cuyos lineamientos estratégicos buscan la exploración, penetración y desarrollo de mercados en Latinoamérica principalmente: 1. Estrategia de crecimiento y de diversificación de la compañía, 2. Foco al cliente y a sus necesidades y expectativas, 3. Explotación de recursos y capacidades, y 4. Saturación del mercado doméstico.

Aspectos relevantes del proceso de internacionalización del Grupo CARVAJAL:

1. Las motivaciones Pull (proactivas) se basan en la explotación de las ventajas competitivas tales como la realización de productos de calidad; desarrollos de productos únicos y demanda estandarizada (caso de directorios telefónicos y de libros animados); innovación y propiedad intelectual con el desarrollo de productos innovadores para satisfacer el mercado; la productividad y eficiencia enfocada en la búsqueda permanente de la mejora de sus sistemas de producción; también aprovecharon las ventajas que brindan la localización con el acceso al mercado y cercanía a los clientes de sus sistemas y plantas de

producción. El único motivo pasivo o sin motivos ha sido una orden no solicitada (Pedido desde Bolivia a Carvajal – Empaques). Y finalmente las motivaciones push (reactivos) aplican en un mercado doméstico pequeño y saturado con posibilidades de crecimiento mínimas.

2. Los principales recursos intangibles son el capital humano, el conocimiento, la experiencia internacional, el capital relacional, de afiliación y social. De otro lado y con los clientes y empresas de otros países son los contactos, las redes y las relaciones las cuales son fuentes de información para el desarrollo de nuevas ideas de negocio. Un intangible importante ha sido la actitud gerencial, el aprendizaje y el liderazgo que ha impulsado una visión gerencial en procura de la búsqueda de nuevos mercados y nuevos negocios. Las capacidades fundamentales son la absorción y de aprendizaje. La planeación, implementación y control del proceso de internacionalización se ha realizado y controlado en detalle y en un inicio en forma descentralizada y luego centralizada.
3. La decisión de entrada y selección del mercado de destino se basa en las características del mercado tales como su tamaño, estructura, tipología y ajuste de producto-mercado; que le permita llegar con un producto competitivo, en un entorno con una competencia no dominante y con ajuste producto-mercado apropiado. La distancia psicológica, cultural y geográfica ha sido mínima y con foco en mercados de Latinoamérica, actualmente no se considera los mercados de Asia, Europa y USA, en especial para la IDE. Referente a las políticas monetarias y fiscales se ha prestado especial atención a la facilidad de movimiento de capital (in/out), a excepción del mercado de Argentina y Venezuela. Los aspectos relacionados con el riesgo y su gestión son los económicos, legales, regulatorios y políticos (caso Argentina y Brasil) moderado: gestión del riesgo y de la incertidumbre, con permanencia al largo plazo.
4. La elección del modo de entrada: los modos de entrada predominantes son dos, Exportaciones (77%) e Inversión Directa Extranjera (IDE) (23%) con la creación de nuevas filiales (16%) y adquisiciones (7%) generalmente con control total sobre ellas, mientras que los acuerdos contractuales y las IJVs (International Joint Ventures) fueron desestimadas (1%).
5. La velocidad del proceso inicio con la adquisición en Puerto Rico, posteriormente se realizaron exportaciones lo que permitió obtener conocimiento del mercado y de la competencia generando confianza en el proceso de internacionalización para luego acelerar la adquisición y creación de filiales, es decir, el foco es más en “hacer” que en “comprar”

lo que implica Inversión Directa Extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes.

6. En la consolidación se cuenta con una estrategia en un principio liderada por la empresa y posteriormente por la matriz.
7. Los siete abandonos que se han tenido han sido principalmente motivados por el bajo desempeño, por no entrar con un producto innovador y por aspectos políticos (Tabla 16); las causas son la falta experiencia internacional, débil investigación de mercado, entrada a un mercado con una posición muy débil y con un producto no innovador, incapacidad de competir, gobierno con tendencia comunista y nacionalista, situación política y económica.
8. La realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza rigurosamente por el “Country manager” con una visión global del país; hoy en cabeza de los presidentes de las UENs con una visión local del negocio.
9. La lección aprendida más importante ha sido que la estrategia corporativa del grupo cambio de su visión doméstica y exportadora a una multidoméstica y transnacional.
10. La recomendación más importante es no enfocarse en lo obvio (análisis financieros, análisis de mercado, estrategia de diferenciación o estrategia de costo) lo que asegura el éxito no es entrar en un país, lo realmente difícil es permanecer y ser exitoso en él y lo clave es la cultura, lo institucional, lo político y lo social.

Tabla 16 Motivos y causas de abandono del Grupo CARVAJAL

PAIS	AÑO		PERMANENCIA (AÑOS)	MOTIVO	CAUSA
	INIC.	FIN			
Puerto Rico	1962	1969	7	Bajo desempeño	Falta experiencia internacional
Nicaragua	1978	1985	7	Políticos	Gobierno con tendencia comunista y nacionalista
Brasil	1997	2005	8	Producto no innovador	Débil investigación de mercado
España	1990	2012	12	Bajo desempeño	Entrada a un mercado con una posición muy débil
Argentina	1994	2016	22	Bajo desempeño	Incapacidad de competir
Venezuela	1991	2013	22	Bajo desempeño y alto riesgo	Situación política y económica

Fuente: Elaboración propia

Hallazgos diferenciadores Grupo Carvajal

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo Carvajal y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen a continuación (tabla 17).

Tabla 17 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo CARVAJAL

ELEMENTO	CARVAJAL & CIA (GRUPO CARVAJAL)	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares, y aún, supuestamente peores.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Influenciada positivamente por el riesgo y la incertidumbre como oportunidad.	Restringida o limitada por la incertidumbre y/o riesgo, se toma como una amenaza.
Motivación (Motivos reactivos no contemplados en la teoría revisada)	Control cambiario: El gobierno controlaba la divisa extranjera (dólares) y la única forma de conseguir dólares para importar materia prima y equipos, es la exportación misma (la compañía le ayuda al gobierno a conseguir dólares). Político: Originado por los cambios en las orientaciones e ideologías del gobierno de turno que permite o no la llegada de determinados productos (casos: directorios telefónicos en Chile y Nicaragua).	No aplica, pues el dólar es la moneda usada para el comercio de divisas y de mercancías.
Velocidad	No existe receta definida, es más bien contingencial y diversificada, creación de filiales nuevas y adquisiciones con y sin exportaciones previas.	Sigue normalmente un patrón o secuencia (empezando por las exportaciones).
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de la casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación de sus productos al mercado.	Productos estandarizados y procesos rígidos.
	Capacidad y decisión gerencial de asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Decisión gerencial enfocada en evitar los riesgos de entrada o permanencia en economías emergentes.
	Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales.
	Pensamiento gerencial: foco a resultados económicos acorde con las circunstancias	Pensamiento gerencial de obtención de resultados

	de cada una de las economías emergentes, aceptando pérdidas temporales.	económicos ciertos y seguros al corto plazo.
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo, aún si las circunstancias son adversas (caso Argentina, Nicaragua y Venezuela). Invierten para quedarse y desarrollar mercado.	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo, generalmente inversión.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (producto-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus productos (estandarizados).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Grupo Carvajal

El grupo Carvajal tiene claro que en el corto y mediano plazo el mercado a incursionar no será Europa y tampoco Asia, básicamente por las siguientes razones: estancamiento y/o declinación de su economía, distancia cultural y psicológica, y, por último, el tamaño del mercado y de la competencia. El grupo Carvajal ha escogido como su mercado objetivo economías emergentes cercanas y en crecimiento como las de Centroamérica y Latinoamérica:

“Nuestro mercado no es Colombia pero nuestro mercado tampoco es Europa, nuestro mercado es América Latina, es el mercado donde yo he tenido negocios en todos los países, en unos grandes en otros chiquitos, en otros medianos, en unos bien, mal, regular, de todo; pero yo me se mover en América Latina y por ahora la estrategia es que yo me quedo en América latina, no me interesa ir a otros lados y en cada negocio discuto todo el tiempo si sigo o no sigo en tal país si entro en un nuevo país de América latina si me salgo donde hay nuevas oportunidades y lo que si se logró a través de todos estos años de estar lidiando con el mercado latinoamericano, fue volverlo una discusión natural”. Presidente de la Junta Directiva.

El Grupo Carvajal se ha caracterizado por una actitud constante y proclive hacia la internacionalización con visión de largo plazo, sabedor y conocedor de los riesgos y su gestión, lo que implica al mismo tiempo que este haya sido y es un grupo estudioso de los mercados centro y suramericano, con gran paciencia y capacidad para gestionar la incertidumbre, basado y confiado en sus recursos y capacidades, así como también en sus productos, su innovación y capacidad de adaptación, aprovechando las sinergias entre las diferentes UENs, consciente de que no siempre se gana en estos procesos y es precisamente la presencia en varios países y con diversos productos lo que al final hace que el balance sea positivo para el grupo.

“No todos los negocios siempre están bien, no todas las geografías siempre están bien, pero la suma nos funciona; esa diversificación en productos y geográfica te ayuda en que cuando tu sumas siempre vas como creciendo el negocio, sosteniendo el negocio”. Presidente de la Junta Directiva.

“Dentro de nuestra visión de globalización, grandes avances tecnológicos y el ritmo de cambio acelerado que vive la economía a nivel mundial, asumimos la responsabilidad de invertir en competencias laborales como pilar fundamental para la continuidad y competitividad en nuestra organización y del país, que con personas capacitadas hace cada vez más presencia en los escenarios mundiales”. Presidente de la Junta Directiva. Publicación Colombia E+

5.2.2 Análisis de caso Grupo NUTRESA

En el análisis del presente caso se usaron como documentos primarios una entrevista al Dr. Santiago Escobar, Director de Finanzas Corporativas del grupo empresarial Nutresa y otra realizada por terceros al Dr. Carlos Enrique Piedrahita, presidente de Nutresa (2000 a 2015) se complementó con otros documentos secundarios provenientes de la empresa, así como también con informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del Grupo Nutresa

El Grupo Nutresa S. A. fue fundado en 1920 por un grupo de antioqueños quienes inicialmente crearon la “Compañía de Chocolates Cruz Roja” la que posteriormente sería “Compañía Nacional de Chocolates” y que integraba diferentes productores locales, actualmente se llama Grupo Nutresa.

Tabla 18 Empresas del Grupo NUTRESA

EMPRESAS	OBJETO	PAISES
Galletas (Saltin Noel, Festival, Ducales, Tosh, Bokitas, Chiky, Pozuelo, Lil Dutch Maid Cookies).	Galletas: hace referencia a la producción y comercialización de galletas dulces (saborizadas, wafers o cremadas) y saladas (crakers)	Plantas en: Colombia, Costa Rica y Estados Unidos
Chocolates (Chocolisto, Coco Lyne, Corona, Jet, Jumbo, Montblanc, Santander).	Producción y comercialización de golosinas y bebidas de chocolates, así como de barras de cereal y nueces	Plantas en: Colombia, Costa Rica, México y Perú
Café (Colcafé, Café Sello Rojo, Café La Bastilla, Matiz).	Producción y comercialización de café tostado y molido, soluble (que puede ser liofilizado, en polvo o granulado) y extractos de café	IDE no aplica. Se comercializa en treinta y tres países
Pastas (Doria, Monticello y Comarrico).	Importación de trigo y fabricación de pastas.	IDE no aplica.
Cárnicos (Zenú, RicaRondo, Pietran, Ranchera, Hermo, Berard, Blue Ribbon y Setas Colombianas).	Producción y comercialización de las carnes procesadas (jamones, salchichas, salchichones, mortadelas hamburguesas, entre otros) carnes maduradas (como el chorizo español, el jamón serrano y el salami) platos listos congelados y champiñones.	Plantas en: Colombia, Panamá y Venezuela.
Helados (Aloha, Bocatto, Bon, Polet y Sinfonia).	Producción y comercialización de helados.	Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela.

EMPRESAS	OBJETO	PAISES
TMLUC (Tresmontes Lucchetti).	Bebidas instantáneas frías, té, jugos, café, pastas, snacks, aceites comestibles, sopas y postres.	Chile.
Alimentos al consumidor.	Grupo El Corral, Leños y Carbón, Beerstation, Helados Bon S.A. y Helados Pops, Papa John's (pizza), Yogen Fruz (helados) y Krispy Kreme (donuts).	Colombia, Costa Rica y República Dominicana.

Fuente: Elaboración propia

El grupo Nutresa posee ocho unidades de negocio (carnes frías, galletas, chocolates, café, Tresmontes Lucchetti - TMLUC, helados, pastas y alimentos al consumidor) (tabla 18) y actualmente es la cuarta compañía de alimentos más grande de América Latina en términos de capitalización bursátil.

Los principales eventos e hitos del Grupo Nutresa se muestran en la tabla siguiente (tabla 19):

Tabla 19 Milestone Grupo NUTRESA

EVENTO	AÑO	PAÍS
Creación de la Fábrica Nacional de Galletas y Confites (En un futuro sería la Fábrica de Galletas y Confites Noel).	1916	Colombia
Creación de "Compañía de Chocolates Cruz Roja" en Medellín, Colombia.	1920	Colombia
Cambió de razón social de "Compañía de Chocolates Cruz Roja" a "Compañía Nacional de Chocolates" (CNCh), nombre vigente hasta el 2002.	1924	Colombia
Adquiere participación accionaria de Galletas y Confites Noel.	1933	Colombia
Diversificación con la creación de "Sello Rojo" (café tostado y molido).	1933	Colombia
Adquisición de las compañías Chávez & Equitativa, Santa Fe y Tequendama (competencia).	1937	Colombia
Diversificación con la creación de "Colcafé" (café soluble).	1958	Colombia
Creación de Industria Colombiana de Café S.A. – Colcafé (Fusión de dos filiales de la Nacional de Chocolates, Chocolate Sansón y Chocolates Chaves, Santa Fe y Tequendama).	1960	Colombia
Adquisición de negocio cárnico de Galletas Noel que luego se consolidaría a través de las empresa Industria de Alimentos Zenú S.A.S. y Alimentos Cárnicos S.A.S.	1960	Colombia
Adquisición de negocio "Café La Bastilla" que luego se transformaría en Tropical Coffee Company S.A.S.	1968	Colombia
Adquisición de Frigorífico Continental (Barranquilla) y Frigorífico Suizo (Bogotá).	1970	Colombia
Adquisición de Molino Santa Marta S.A. (Harina de trigo).	1980	Colombia
Creación de Tecniagro S.A. (carnes seleccionadas).	1980	Colombia
Creación de Dulces de Colombia S.A.	1993	Colombia
Creación de Cordialsa – Ecuador (Corp. Distribuidora de Alimentos S. A.)	1995	Ecuador
Creación de Cordialsa S. A. - Venezuela	1995	Venezuela
Creación de Proveg Ltda. (vegetales enlatados)	1995	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
Adquisición de Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. (cárnico)	1996	Venezuela
Adquisición de Productos Alimenticios Doria (Pastas)	1996	Colombia
Venta del 30% de Galletas Noel a Danone (socio estratégico)	1999	Colombia
Creación de Novaventa S.A. (fortalecimiento de canales de distribución para sus compañías de alimentos por medio de venta directa: catálogos y máquinas dispensadoras)	2000	Colombia
Adquisición de Rica Rondo Industria Nacional de Alimentos S.A. (cárnicos)	2002	Colombia
Escisión de Industrias Alimenticias Noel, creándose InverAlimenticias Noel (galletas, cárnico y golosinas de azúcar).	2002	Colombia
Escisión de Cía. Nacional de Chocolates, creándose Inversiones Nacional de Chocolates S.A. (chocolates, café y pastas) y una participación en InverAlimenticias Noel S.A.	2002	Colombia
Creación de Cordialsa - México	2002	México
Adquisición de las plantas de galletas y chocolates de Nestlé en Costa Rica, creándose la Compañía Nacional de Chocolates DCR y a Compañía de Galletas Noel de CR.	2004	Costa Rica
Adquisición de activos de distribución en Puerto Rico, creándose Cordialsa Boricua Empaque Inc.	2004	Puerto Rico
Creación de las compañías distribuidoras, Cordialsa en: Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.	2004	Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.
Adquisición del 30% de Galletas Noel en poder de Danone	2005	Colombia
Inversiones Nacional de Chocolates S.A. absorbe a InverAlimenticias S.A., fusionando en una matriz dueña del 100% de los negocios Cárnicos, Galletas, Chocolates, Pastas y Café	2005	Colombia
Adquisición Pastas Comarrico (Pastas)	2005	Colombia
Adquisición del 94% de Setas Colombianas S.A.	2005	Colombia
Inversiones Nacional de Chocolates S.A. cambia a Grupo Nacional de Chocolates S.A.	2006	Colombia
Adquisición de Meals de Colombia (Helados)	2006	Colombia
Adquisición de Galletas Pozuelo en Costa Rica	2006	Costa Rica
Adquisición del 100% de Blue Ribbon (Cárnicos)	2006	Panamá
Creación de Servicios Nacional de Chocolates S.A. (servicios compartidos)	2006	Colombia
Creación de Fundación Grupo Nacional de Chocolates	2006	Colombia
Creación de Mil Delicias (platos listos congelados)	2007	Colombia
Adquisición de Good Foods, creando la Compañía Nacional de Chocolates de Perú (chocolates, galletas y golosinas).	2007	Perú
Fusión de las redes de distribución Cordialsa y Pozuelo de Nicaragua y Panamá	2007	Nicaragua y Panamá
Adquisición de "Mil Delicias" (platos listos congelados) complementando el avance de Zenú con la línea de Sofia Express.	2007	Colombia
Adquisición de Ernesto Berard S.A. (Cárnico)	2008	Panamá
Realización de JV entre La Recetta y Alpina (atención segmento institucional)	2008	Colombia
Fusión de Galletas Pozuelo con Galletas Noel	2008	Costa Rica

EVENTO	AÑO	PAÍS
Adquisición de Nutresa S.A. de C.V. de México (chocolates)	2009	México
Creación de Cordialsa - Colombia (comercialización chocolates, galletas, café y pastas)	2010	Colombia
Adquisición de Industrias Aliadas (producción de café soluble y de extractos de café para exportación)	2010	Colombia
Adquisición de Fehr Holdings, LLC (producción y comercial. de galletas dulces)	2010	USA
Adquisición de Helados Bon (helados)	2011	República Dominicana
Grupo Nacional de Chocolates S.A. cambia de denominación a Grupo Nutresa S.A., (todas las marcas, alimentos y empresas del grupo)	2011	Colombia
Adquiere 100% de acciones de American Franchising (Helados)	2012	Centroamérica
IJVs (44%) con Dan Kaffe Malaysia (DKM) (café)	2012	Malasia
IJVs con tiendas de Starbucks en Colombia, participación del 30%	2013	Colombia
Tresmontes Lucchetti adquirida por Nutresa, tiene 120 años de tradición y participa en las categorías de bebidas instantáneas frías, té, jugos, café, pastas, snacks, aceites comestibles, sopas y postres	2013	Chile
Mitsubishi comprando una participación minoritaria en planta de producción de café en malasia. Oriental Coffee Alliance SDN. BHD (OCA) tendrá sede principal en Kuala Lumpur, Malasia, y sus accionistas serán Colcafé y Mitsubishi Corporation, cada uno con un 50% de participación.	2014	Malasia
Adquisición de la empresa "El Corral" (Restaurante), incluye la operación de marcas internacionales Papa John's (pizza), Yogen Fruz (helados) y Krispy Kreme (donuts).	2015	Colombia

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización del Grupo Nutresa

La internacionalización de Nutresa por medio de la exportación empieza a mediados de los años 70 y principios de los años 80 por parte de algunas de sus empresas, mientras que la realización de alianzas y adquisiciones inicia con la creación de las "Cordialsas" en Suramérica (Ecuador y Perú) y la adquisición de Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela en 1996. La Fábrica Nacional de Galletas y Confites (en un futuro sería la Fábrica de Galletas y Confites Noel) se creó en 1916 y realizó su primera exportación en 1970, posteriormente, se creó en 1920 la "Compañía de Chocolates Cruz Roja" en Medellín, Colombia, después adquieren y se crean otras compañías, tales como: Café, Sello Rojo, Colcafé, Café La Bastilla, Molino Santa Marta, Tecniagro, Dulces de Colombia, Proveg.

Inició su proceso de internacionalización en 1995 con la creación de las Distribuidoras de Alimentos Cordialsa S.A. en Ecuador y de allí en adelante fortalece y crea su red de distribución en otros países (1995; Venezuela, 1996; México, 2002; Puerto Rico, 2004; Costa Rica, 2004; El Salvador, 2004; Estados Unidos, 2004; Guatemala, 2004; Honduras, 2004; Nicaragua, 2004 y Panamá, 2004; Colombia). Al mismo tiempo adquiere instalaciones en aquellos mercados que su volumen de ventas así lo justificaba con la adquisición de Hermo de

Venezuela, 1996; Doria, Novaventa S.A., Rica Rondo, Nestlé de Costa Rica, Pastas Comarrico, Meals de Colombia, Galletas Pozuelo en Costa Rica, 2006; Blue Ribbon de Panamá, 2006; Good Foods de Perú, 2007; Ernesto Berard S.A. de Panamá, 2008; Nutressa S.A. de C.V. de México, 2009; Industrias Aliadas, Fehr Holdings, LLC de USA, 2010; Helados Bon en República Dominicana, 2011; Adquisición del 100% de acciones de American Franchising (Helados) en Centroamérica, 2012; establece IJVs con Dan Kaffe de Malaysia en 2012 y con tiendas de Starbucks en Colombia en 2013; compra Tresmontes Lucchetti de Chile, 2013; establece una alianza entre Colcafé y Mitsubishi Corporation en Malasia, 2014; realizó la adquisición de la empresa “El Corral” (Restaurante), 2015; en 2015 inició operación de marcas internacionales como Papa John’s (pizza), Yogen Fruz (helados) y Krispy Kreme (donuts); en el año 2011 el Grupo Nacional de Chocolates S.A. cambia de denominación a Grupo Nutresa S.A., (todas las marcas, alimentos y empresas del grupo) (Ver tabla 18).

Su área de operación es Norteamérica, una buena parte de Centroamérica y Suramérica, República Dominicana y Malasia. Es un grupo diversificado en términos de geografía, productos y abastecimiento y con presencia directa en 15 países y ventas en 75 países: Alemania, Angola, Antigua y Barbuda, Argentina, Aruba, Australia, Austria, Barbados, Bélize, Benin, Bolivia, Brasil, Burkina Faso, Canadá, Chile, Colombia, Congo, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Curacao, Dinamarca, Dominica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Francia, Gabón, Ghana, Granada, Guatemala, Guinea Ecuatorial, Guyana, Haití, Holanda, Honduras, Irlanda, Italia, Jamaica, Japón, Líbano, Malasia, Malí, Malta, Mauritania, México, Mozambique, Nicaragua, Nigeria, Noruega, Nueva Zelanda, Panamá, Paraguay, Perú, Polonia, Puerto Rico, Reino Unido, República Dominicana, San Martín, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Surinam, Tailandia, Taiwán, Todo, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

En particular los modos de entrada predominantes (tabla 20) son dos: Inversión Directa Extranjera (IDE) (59%), de la cuál predominan las adquisiciones (48%) generalmente con control total sobre ellas e IJVs (11%) y con exportaciones (41%), los modos de entrada se muestran en la siguiente tabla.

El grupo Nutresa realiza operaciones internacionales, especialmente IDE con 40 plantas de producción en 10 países: Chile, Costa Rica, Estados Unidos, Malasia, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela. Con una amplia red de distribución en 12 países: Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela; también posee cinco principales distribuidoras a grandes superficies, supermercados y tiendas y son: 1. Comercial Nutresa

(plataforma comercial y logística para algunos de sus productos en Colombia), 2. Novaventa (distribución a canales alternativos en Colombia), 3. La Recetta (Joint Venture entre el Grupo Nutresa y Alpina y es una distribuidora en Colombia a clientes institucionales), 4. Cordialsa (distribuidora y comercializadora de las compañías exportadoras del Grupo Nutresa) y 5. Red de compañías de distribución a nivel internacional.

Tabla 20 Modos de entrada de las empresas del Grupo NUTRESA

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	A	O	Mn	50/50	My	FN	A	O
Chile												1	
Costa Rica	1											3	
Ecuador	1												
El Salvador	1												
Estados Unidos	1											1	
Guatemala	1												
Honduras	1												
Malasia								1	2				
México	1											1	
Nicaragua	1												
Panamá	1											3	
Perú												1	
Puerto Rico	1											1	
República Dominicana												1	
Venezuela	1											1	

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la gráfica anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 A: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

A continuación (tabla 21), se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos del grupo NUTRESA.

Tabla 21 Grupo NUTRESA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ●Estrategia corporativa “Tenemos una filosofía corporativa que es “autonomía con coherencia estratégica” esa autonomía significa que cada uno de estos negocios son autónomos en la ejecución de su estrategia del día a día, y manejan las actividades principales: el marketing, innovación y desarrollo, y la producción principalmente”. Director de Finanzas Corporativas. ●Estrategia de diversificación y crecimiento “...nosotros nos definimos como una compañía multilatina”. Director de Finanzas Corporativas.

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>● Explotar – Ventajas competitivas “Nosotros somos una compañía de marcas...nuestras marcas son locales, tienen potencia local y cuando compramos una compañía este componente también es muy importante, nosotros buscamos marcas queridas, conocidas, líderes en la geografía donde participan, en la categoría donde participan, entonces también es parte de la estrategia básica, es un componente que evaluamos y calificamos cuando vamos a hacer una adquisición...nosotros somos líderes de nueces en Colombia, entonces sacamos una línea de nueces el año pasado en Costa Rica que allá fue exitosa”. Director de Finanzas Corporativas.</p> <p>● Explotar – Capacidad y factores organizacionales “entendemos muy bien los patrones de consumo y lo que busca el consumidor, el que compra en estos diferentes canales, tenemos un portafolio de productos que atienden las necesidades específicas, en tamaño, presentación, precio, innovación, oportunidad... buscamos que las categorías actuales o categorías que encajen estratégicamente bien, digamos que podamos, que tengan recursos que se puedan compartir, que nos traigan nuevas capacidades, que tenga sinergias que se puedan desarrollar con base en lo que ya tenemos. Nuestras marcas son muy potentes, muy queridas, son marcas que desde el punto de vista de la internacionalización son marcas potentes localmente, entonces a diferencia de compañías digamos como Nestlé o Unilever, son compañías internacionales que tiene marcas globales, nuestras marcas son locales...tenemos recursos financieros, tenemos recursos administrativos, tenemos estas oficinas de servicios compartidos que ayudan apalancar el crecimiento de las compañías, tenemos una estrategia de abastecimiento global que le suma sinergias a todas estas adquisiciones, entonces por ejemplo cuando compramos en Chile, o compramos en Centroamérica, un desarrollo de sinergias es a través de todas estas capacidades corporativas”. Director de Finanzas Corporativas.</p> <p>● Ventaja de la localización – Acceso a mercado y cercanía a los clientes “La composición de la pirámide socio económica de estos países emergentes hace que la gente aún consuma mucho en la tienda de barrio, y las tiendas de barrio han venido evolucionando, le están ofreciendo al consumidor cada vez una oferta más sofisticada, más a la medida de lo que necesita, de acuerdo a su zona de influencia, entonces lo que hemos visto en los últimos 10 años es que viene creciendo el canal moderno...“el canal tradicional es muy potente, las tiendas de barrio son muy potentes y en la mayoría de geografías de Latinoamérica buena parte de las ventas se hacen en las tiendas de barrio...la distribución es la capacidad de llegar a esa red, es una red compleja de muchos agentes directamente y con el producto adecuado, a nivel de precio adecuado, entonces en eso nos diferenciamos un poco también de las multinacionales”. Director de Finanzas Corporativas.</p>
	Motivaciones push (reactivas)	<p>● Mercado doméstico pequeño y saturado “... cuando una compañía empieza a consolidar sus posiciones de liderazgo en el país, pues las opciones ya se vienen a encontrar por fuera del país, entonces el mismo desarrollo del mercado natural, del mercado base empuja a esas compañías a invertir recursos por fuera de Colombia”. Director de Finanzas Corporativas.</p>
	Recursos y capacidades	<p>● Recursos tangibles - Recursos humanos, planta y equipos “nosotros tenemos un equipo humano único en Colombia...cuando adquirimos una compañía, buscamos también que tenga unos equipos humanos sólidos, con alta capacidad y que nos sirvan. Definitivamente una</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>parte fundamental de esta ecuación en estas adquisiciones son los equipos humanos, cuando hacemos una adquisición, hacemos una evaluación de los equipos humanos y hacemos una estrategia de cómo integrarlos al grupo Nutresa”. Director de Finanzas Corporativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Capital organizacional “muchas de las capacidades son capacidades de grupo compartidas...nosotros no hacemos <i>turnaround</i>, nosotros compramos compañías buenas, buscamos que ese manejo en esa gerencia, el equipo humano, esté haciendo las cosas bien pero que tenga la capacidad de hacerlo mejor, con las capacidades y recursos que les podemos ofrecer del grupo Nutresa”. Director de Finanzas Corporativas. ● Recursos intangibles – Cultura de la firma “lenguaje común en la estrategia de internacionalización”. Director de Finanzas Corporativas. ● Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma “... cuando una compañía empieza a consolidar sus posiciones de liderazgo en el país...”. Director de Finanzas Corporativas. ● Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones “La internacionalización no es solo exportar desde un determinado sitio, desde el sitio donde uno está. La otra forma de internacionalización es la construcción de redes y plataformas complementarias que es un poco el modelo de Nutresa”. Presidente de Nutresa. ● Capacidades - Capacidad de absorción y aprendizaje “tenemos una actitud de aprendizaje y humildad que permiten integrar estas culturas diferentes, equipos humano diferentes y compañías, respetamos la diferencia, y tenemos la humildad para reconocer lo que los otros hacen mejor y aprender de ellos. Sabemos que es un proceso de dos vías, no solamente una sola vía, sino que sabemos que nosotros tenemos mucho que aprender de esas compañías adquiridas”. Director de Finanzas Corporativas.
	<p>Planeación, implementación y control</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “los procesos de adquisición son muy respetuosos con la cultura y con la gente, porque son pilares de nuestra estrategia...hay un gerente de mercado, hay un gerente de internacional...Entonces digamos esa coordinación es del gerente de internacional...”. Director de Finanzas Corporativas. ● Implementación “...ya hay una coordinación de más alto nivel, que son los gerentes regionales corporativos cierto, es una estructura matricial, tenemos unos ciclos, por un lado, pero por otro lado también tenemos unos roles matriciales con base en las geografías en unos casos y con base en recursos estratégicos en otros casos”. Director de Finanzas Corporativas. ● Control “Cada unidad de negocio tiene flexibilidad suficiente para administrar las cosas que vas a ver día a día, y moverse con agilidad, entonces digamos es la forma en que administramos la complejidad...lo primero es la autonomía con coherencia estratégica, nosotros si tenemos o controlamos lógicamente nuestras inversiones y su comportamiento pero tenemos unas estructuras que nos ayuda desde muy alto nivel a seguir esas adquisiciones y a desarrollarlas, lo más importante es desarrollarlas, hay uno gerentes y/o unos CEOs en cada unidad de negocio que además de su función como presidente de la unidad de negocio, adicionalmente tiene unas funciones corporativas”. Director de Finanzas Corporativas.

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado de USA, Europa y Asia “...el negocio de galletas es digamos el que más potencial internacional tiene en Centroamérica y en USA; cárnicos está en Venezuela y Panamá, chocolates está en Perú y México...”. Director de Finanzas Corporativas. ● Mercado (Tamaño, estructura, tipología de y ajuste de producto-mercado) “buscamos entonces marcas líderes con productos diferenciados y de alto valor...ninguna es la empresa que quiera invertir en este momento en Venezuela, entonces estos países que tiene complejidad política están por fuera de la ecuación, Brasil es más un tema de tamaño y de distancia cultural y digamos que los recursos de todas las compañías son limitados...factores externos, factores políticos, económicos, de la estructura de gobierno comercio internacional, de institucionalidad que nos daban a seleccionar unos países y descartar otros cierto, el caso de Venezuela - Ecuador es claro que no cumplen esas condiciones, entonces hay unos factores externos y hay otros factores de mercado, en factores de mercado las categorías donde estamos desarrollados están, el perfil del consumidor, la estructura de las distribuciones de esos países, entonces hay países más difícil de entrar porque el canal moderno es muy importante, pero hay una mezcla, de factores de país, de la economía, del país como total y otros ya de los mercados que estamos explorando, tenemos un modelo de internacionalización y medimos ciertos factores de los mercados donde participamos, la profundidad y la capacidad que tenemos en esos países, y vamos calificando que tan desarrollado esta nuestro modelo de internacionalización en esas geografías. Entonces es una mezcla de factores externos y factores ya propios del sector donde nosotros participamos”. Director de Finanzas Corporativas. ● Homogenización de preferencias y estilos de vida “...crecimiento de a través no de geografía sino de estas categorías, por ejemplo, el negocio de galletas es digamos el que más potencial internacional tiene en Centroamérica y en USA; cárnicos está en Venezuela y Panamá, chocolates está en Perú y México...”. Director de Finanzas Corporativas. ● Riesgo económico, legal, regulatorio y político “no estamos interesados en la selección de países que tienen situaciones políticas o económicas complejas”. Director de Finanzas Corporativas.
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> ● Sin participación de capital - Exportaciones “También están las alianzas comerciales, aliados para vender un producto en el mercado incumbente o fuera de este, las franquicias, para traer productos o para llevar a otras partes...La internacionalización se puede dar de muchas formas. Cuando se habla de internacionalización no creo que se deba hablar de exportaciones exclusivamente”. Presidente de Nutresa. ● Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones “el juego de las adquisiciones, es que esa adquisición nos de capacidades nuevas determinadas...nuestras marcas son locales, tienen potencia local y cuando compramos una compañía este componente también es muy importante, nosotros buscamos marcas queridas, conocidas, líderes en la geografía donde participan, en la categoría donde participan, entonces también es parte de la estrategia básica, es un componente que evaluamos y calificamos cuando vamos a hacer una adquisición... las multinacionales tiene unas decisiones de inversión por cuestiones de rentabilidad, por cuestiones de su estrategia global, juegan diferente y nosotros nos hemos

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>aprovechado de esos casos en esas situaciones...hemos hecho 15 adquisiciones y no hemos parado de buscar. Estamos en la búsqueda activa de posibilidades y esperamos adquirir otra empresa en un futuro cercano, de pronto este año (2016)... entonces una adquisición podría digamos hacernos entrar con más potencia...Adquisición de compañías con marcas y con personas que sepan del negocio y del mercado...cuando adquirimos una compañía, buscamos también que tenga unos equipos humanos sólidos, con alta capacidad y que nos sirvan”. Director de Finanzas Corporativas.</p> <p>“...se abren varios caminos: vía crecimiento orgánico o inorgánico. Pero definitivamente, el de las adquisiciones es un camino de internacionalización muy eficaz. Internacionalización con filiales y operaciones que hacen parte de un grupo internacional donde algunas de las actividades tienen origen en otros lugares”. Presidente de Nutresa.</p> <p>●Con participación de capital - IJVs</p> <p>“Nos asociamos con Starbucks en Colombia en el 2013, nosotros tenemos el 30% de participación de estrella andina, operador de la franquicia de Starbucks en Colombia...con Mitsubishi comprando una participación minoritaria en una planta de producción de café en malasia en 2012”. Director de Finanzas Corporativas.</p>
	Velocidad del proceso	<p>“...la estrategia del grupo internacional empezó exportaciones de productos (café), después de las exportaciones entonces vinieron alianzas a través de las distribuidoras internacionales, y buscar agentes locales que nos permitieran ser más potentes en las exportaciones, después vino una fase de desarrollar, la distribución propia... comercializadoras con presencia local. Y después la evolución fue hacia plataformas productivas, adquisición ya de compañías que tuvieran ya capacidad productiva local en las geografías que se determinaron que eran claves para el negocio”. Director de Finanzas Corporativas.</p> <p>●Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos alimenticios)</p> <p>●Modelo secuencial (Uppsala).</p> <p>●Enfoque industrial (Hymer).</p> <p>●Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad.</p> <p>●En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados.</p> <p>●Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>).</p>
Consolidación		<p>●Estructura organizativa – matriz filial</p> <p>“Hay una estrategia de entrada y después una estrategia de desarrollo...lo que viene después de eso es como una fertilización cruzada a través de exportaciones, entonces para darte un ejemplo de Costa Rica. En Costa Rica y Centroamérica, compramos inicialmente las marcas y la producción de chocolate Nestlé, esa fue la estrategia de entrada, después lideramos una operación muy pequeña pero ya estábamos en el país, eso nos permitió ya comprar la compañía líder en galletas, que es Pozuelo...empezar a crecer esas plataformas, ya no a través de adquisiciones sino de fertilización cruzada, dadas pues los análisis y las categorías donde no estamos, pero tenemos el know-how, tenemos marcas, tenemos otros productos relacionados, entonces es utilizar ya esa plataforma para enganchar otros productos...”. Director de Finanzas Corporativas.</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>●Estrategia filial exterior “Somos unos jugadores de largo plazo, nosotros cuando entramos es porque es parte de nuestra historia de largo plazo y permanecemos, no somos de entrar, valorizar y salir, nuestra historia es de largo plazo, está enfocada en largo plazo...tenemos una estrategia de abastecimiento global que le suma sinergias a todas estas adquisiciones, entonces por ejemplo cuando compramos en Chile, o compramos en Centroamérica, un desarrollo de sinergias se da a través de todas estas capacidades corporativas que tenemos y que ellos pueden ir usando... nosotros tenemos una oficina de compras en China. Entonces digamos estas capacidades estos recursos corporativos, estas adquisiciones, o estas compañías adquiridas lo van usando, se van integrando, por demanda a medida que se van dando cuenta las posibilidades que les podemos dar dentro del grupo”. Director de Finanzas Corporativas.</p> <p>●Mecanismos de coordinación y control - Centralización “parte fundamental de esta ecuación en estas adquisiciones son los equipos humanos cierto, cuando hacemos una adquisición, hacemos una evaluación de los equipos humanos y hacemos una estrategia de como integrarlos al grupo Nutresa”. Director de Finanzas Corporativas.</p>
Realimentación		<p>“...el rol de los vicepresidentes es fundamental y tenemos reuniones unas dos veces al año, hacemos algo que se llama la rueda de gestión internacional”. Director de Finanzas Corporativas.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“...las lecciones claves las hemos recogido en la estrategia que veíamos ahorita, digamos que la importancia de tener equipos humanos potentes radica en los aprendizajes que hemos recogido aquí, mira que...digamos al final sin aprendizajes, se han convertido en estrategias de la internacionalización, por ejemplo en las exportaciones teníamos las distribuidoras, si queremos tener una estrategia con marcas potentes, pero necesitábamos plataformas productivas locales, necesitábamos marcas locales...necesitamos equipos humanos locales, que tuvieran conocimiento del consumidor local, de los hábitos de consumo, de los hábitos, aquí hay una diferencia y es muy importante y es que aquí compra quien consume, entonces ese conocimiento lo tienen son los equipos de gerencia locales, entonces al final todos estos aprendizajes todos estos elementos que tiene hoy nuestro modelo de internacionalización, son el resultado de una secuencia de aprendizajes que hemos tenido a través de la historia.”. Director de Finanzas Corporativas.</p>
Recomendación		<p>“uno tiene que tener una estrategia de internacionalización, tener un plan, tener uno específico, no es salir con una maleta por fuera del país a ver si encuentro oportunidades sino que tener una estrategia clara, delimitada que focalice esos esfuerzos y ser consistente en la ejecución de esa estrategia pero también sin olvidarse que hay que ajustarla en la medida que se va evolucionando, no una estrategia estática, hay que revisarla constantemente, hay que ir evolucionando a medida que la historia de internacionalización va evolucionando, entonces hay que ir modificando la estrategia, entonces ahí ya es muy interesante la historia de cómo fuimos evolucionando de exportaciones a comercialización, comercializadoras y a plataformas productivas, digamos eso la internacionalización ha sido parte del DNA de este grupo desde del inicio, pero la forma en que se ha hecho ha venido evolucionando a medida que ha venido evolucionando el grupo y ha venido evolucionando su presencia internacional, yo diría que por ejemplo ahora el esfuerzo es a construir, digamos a compartir más recursos y capacidades, pues ya tenemos unas plataformas productivas potentes en Centroamérica, yo creo que ahorita es empezar a profundizarlas, a desarrollarlas más, entonces eso significa ser más activos, el intercambio de recursos y capacidades no solo de productos, entonces yo creo que tener una estrategia clara e irla evolucionando y el capital humano es fundamental...hay que</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		adquirir esas capacidades para M&A pero también hay que desarrollar una capacidad en los gerentes para que eventualmente puedan empezar a moverse entre geografías y que sirvan como embajadores y facilitadores de ese intercambio de recurso de capacidades de productos entre las geografías, es un rol muy importante y es gente que tiene que prepararse años antes”. Director de Finanzas Corporativas.

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización del Grupo Nutresa se ha fundamentado en el direccionamiento y los lineamientos estratégicos y ha obedecido principalmente a:

1. El direccionamiento estratégico como un elemento común a todas las empresas del GEA (Grupo Empresarial Antioqueño)

“esas compañías si tienen como unos valores y unas filosofías compartidas, y unas historias en común, que digamos que pueden hacer que el desarrollo de la estrategia de internacionalización tenga hoy muchos elementos comunes”. Director de Finanzas Corporativas.

2. Lineamientos estratégicos que buscan el crecimiento rentable

“nosotros hemos recogido activos de compañía multinacionales que los dejan de utilizar por su estrategia de portafolio, nuestra estrategia de crecimiento en Latinoamérica, digamos que las multinacionales tiene unas decisiones de inversión por cuestiones de rentabilidad, por cuestiones de su estrategia global, juegan diferente y nosotros nos hemos aprovechado de esos casos en esas situaciones (helados Unilever en Colombia, caso Nestlé en Costa Rica y Blue Ribbon Products S.A. en Panamá)”. Director de Finanzas Corporativas.

3. La estrategia de internacionalización, contempla las fases: Penetración de mercado – desarrollo de mercado y desarrollo de producto, con una combinación y explotación de sus recursos y capacidades (fertilización cruzada)

“ en Costa Rica y Centroamérica compramos inicialmente las marcas y la producción de chocolate Nestlé, esa fue la estrategia de entrada, después liderar una operación muy pequeña pero ya estábamos en el país, eso nos permitió ya comprar la compañía líder en galletas, que es Pozuelo y ya sobre esa plataforma hemos venido desarrollando a través de exportaciones o de producción local, ya con el *know how* que tenemos de ciertas categorías, ya desarrollamos localmente una línea de producción y empezamos a abastecer una región, entonces actualmente tenemos líneas de nueces, nosotros somos líderes de nueces en Colombia, entonces sacamos una línea de nueces el año pasado en Costa Rica que allá fue exitosa. Entonces ya es una historia de empezar a crecer esas plataformas, ya no a través de adquisiciones sino de fertilización cruzada, dada pues los analistas, las categorías donde no estamos, pero tenemos *know how*, tenemos marcas, tenemos otros productos relacionados”. Director de Finanzas Corporativas.

Aspectos relevantes del proceso de internacionalización del Grupo NUTRESA:

1. Las principales motivaciones pull (proactivos) ha sido el explotar las ventajas competitivas tales como la realización de productos de calidad, desarrollo y posicionamiento de marcas locales y regionales, capacidad y factores organizacionales, es decir capacidad de entender los patrones de consumo local y regional para transformarlos en productos exitosos e innovación y de propiedad intelectual. A su vez, permitir el desarrollo de productos innovadores para satisfacer el mercado regional, dadas las ventajas de la localización, el

acceso a mercado y cercanía a los clientes. En síntesis, desarrollar una gran capacidad para llegar directamente a los clientes con canales de distribución TAT y la estrategia es producir cerca a los clientes. Los motivos push (reactivos) han sido el estar en un mercado doméstico pequeño y saturado en el cuál la consolidación de los productos se alcanza fácilmente y las posibilidades de crecimiento son mínimas (crecimiento vegetativo).

2. En cuanto a los recursos y capacidades, en particular los recursos intangibles están el disponer de un capital humano con conocimiento, formación y experiencia internacional, cuya conservación provee de una alta capacidad con experiencia internacional y fortalece el capital organizacional. Lo anterior apalanca las capacidades del grupo enfocadas en la adquisición de compañías con buen desempeño y soporta la cultura de la firma caracterizada por la búsqueda permanente de oportunidades, crecimiento de la propiedad, mejora de la reputación de la misma y reconocimiento local y regional de la firma y de sus productos. Las principales capacidades son las de absorción y aprendizaje para interpretar las culturas propias del mercado destino, así como también la disposición para aprender las buenas prácticas que se realizan en las empresas adquiridas. Finalmente, la planeación (organización matricial), implementación y el control del proceso de internacionalización está en cabeza de cada CEO de las unidades de negocio quienes actúan con autonomía y coherencia estratégica.
3. Decisión de entrada y selección del mercado de destino mercado se basan en el tamaño, la estructura, la tipología y el ajuste de producto-mercado para lo cual se buscan marcas líderes con productos diferenciados y de alto valor en el mercado de destino, con productos competitivos y se realiza ajuste de los productos para los mercados de tienda (cantidad para consumo personal de los productos). La distancia psicológica, cultural y geográfica ha llevado al grupo NUTRESA a mercados destino como Centroamérica y Latinoamérica, a excepción de Brasil por su gran tamaño, distancia cultural e idiomática y Ecuador por su situación e inestabilidad política. Actualmente no se consideran los mercados de Asia, Europa y USA, a excepción del IJVs realizado con Mitsubishi en Malasia. La homogenización de preferencias y estilos de vida a guiado el crecimiento no a través de geografía sino de categorías (galletas: Centroamérica y en USA; cárnicos: Venezuela y Panamá, chocolates: Perú y México).
4. En particular los modos de entrada predominantes son dos: Inversión Directa Extranjera (IDE) (59%), con adquisiciones de empresas posicionadas (48%) generalmente con control total sobre ellas e IJVs (International Joint Ventures) (11%) con una participación del 7%

mayorista y un 4% minoritaria; seguido exportaciones directas con sus propios canales (Cordialsas) con marcas potentes y productos reconocidos (41%).

5. La velocidad del proceso inició con exportaciones por medio de la localización de la distribución directa, luego, se realizaron las adquisiciones para la producción y las alianzas.

“Primero fueron exportaciones, después de las exportaciones entonces vinieron alianzas a través de las distribuidoras internacionales, y buscar agentes locales que nos permitieran ser más potentes en las exportaciones, después vino una fase de desarrollar, la distribución propia entonces en el caso nuestro fue la creación de las Cordialsas... y después la evolución fue hacia plataformas productivas y la adquisición ya de compañías que tuvieran capacidad productiva local en las geografías que se determinaron que eran claves para el negocio”. Director de Finanzas Corporativas.
6. La consolidación cuenta con una estrategia de entrada a cargo de la matriz. Luego, una estrategia de desarrollo a cargo de la filial y direccionado por la matriz. La estrategia de filial exterior en una estrategia de permanencia de largo plazo y el control es integrado desde la filial hacia la matriz.
7. No se han tenido abandonos.
8. La realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza rigurosamente dos veces al año y está a cargo de los vicepresidentes y se le denomina “Rueda de Gestión Internacional”.
9. Como lección aprendida queda la internacionalización es el resultado de una secuencia de aprendizajes que se han tenido a través de la historia que ha venido “de lo potente a lo local” en donde lo importante es contar en una primera fase con un equipo humano potente, marcas y distribuidoras potentes; en una segunda fase, plataformas productivas locales, conocimiento y hábitos del consumidor local y desarrollo de marcas locales con equipos humanos locales.
10. Como recomendación se tiene que se debe desarrollar una estrategia de internacionalización dinámica la cual hay que ajustar en la medida que se va evolucionado, así como tener un plan y una consistencia en su ejecución, es decir pasar de exportaciones a comercialización, de desarrollo a adquisición de plataformas productivas, profundizando en su desarrollo integrándolas y compartiendo recursos y capacidades, y finalmente incrementando las capacidades para realizar M&A (Mergers and Acquisitions) desarrollando los mercados en los países destino.

Hallazgos diferenciadores Grupo Nutresa

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo Nutresa y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 22).

Tabla 22 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo NUTRESA

ELEMENTO	GRUPO NUTRESA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares o peores buscando crecimiento y penetración de mercado.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos buscando rentabilidad.
	Estrategia de IDE enfocada a plantas de producción (creación y adquisición) y al desarrollo de canales de distribución mayorista, minorista y especializado (ventas por catálogo y TAT).	Estrategia de IDE enfocada a plantas de producción (creación y adquisición) y distribución mayorista y minorista (propia y/o de terceros).
Motivaciones - Pull	Crea y fortalece su propia red de distribución para llegar directo al cliente (Venta tienda a tienda TAT).	Generalmente no crean red propia de distribución (grandes superficies o distribuidor local).
	Adquieren empresas con marcas locales posicionadas, potentes, “queridas” y representativas en el país destino, realizan ajuste producto-mercado con base en el conocimiento de la idiosincrasia del mercado.	Traen marcas globales y generalmente no hacen ajustes producto-mercado, no desarrollan marcas enfocadas al país de destino.
	Adquisición de empresas con buen desempeño, conservando su recurso humano y estilo gerencial, enfocándose en la mejora del desempeño y soportado por los recursos y capacidades de la empresa (Nutresa).	Adquisición de empresas, implantación de estilo y prácticas de gestión provenientes de casa matriz y realización en algunos casos de <i>turnaronud</i> .
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia) con el pleno conocimiento de su contexto, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano de los emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación sus productos al mercado.	Productos estandarizados y procesos rígidos.
	Capacidad y la decisión gerencial de asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Decisión gerencial enfocada en evitar los riesgos de entrada o permanencia en economías emergentes.
	Pensamiento gerencial: foco a resultados económicos acorde con las circunstancias de cada una de las	Pensamiento gerencial de obtención de resultados

	economías emergentes, aceptando pérdidas temporales.	económicos ciertos y seguros al corto plazo.
	Inversión y permanencia de largo plazo, aún si las circunstancias son adversas. Invierten para quedarse y desarrollar mercado y negocios.	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo, generalmente con inversión.
Pensamiento inversionista	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación, adaptación (producto-mercado) y unitarización del volumen de producto (para consumo personal).	Generalmente, compañías enfocadas a sus productos (estandarizados) y a volúmenes comerciales para mayoristas.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Grupo Nutresa

NUTRESA es un ejemplo de este proceso de diversificación focalizado hacia la internacionalización. Su fortaleza radica en la “potencia”, calidad y adaptación de sus productos, su logística robusta que llega hasta el cliente final, la adquisición de plantas de producción, marcas “potentes” y su posicionamiento en los países destino. La internacionalización del grupo NUTRESA se ha caracterizado por los siguientes aspectos fundamentales: una estrategia de internacionalización de grupo clara y definida, con pensamiento de permanencia largo plazo; una búsqueda de mercados con una distancia psicológica y geográfica cercana; la extensión de productos exitosos local y regionalmente; la explotación de sus marcas “potentes” e innovadoras; la explotación y “exportación” de las ventajas competitivas domésticas tales como mercadeo y distribución hasta el cliente final; los modos de entrada dominantes han sido en primer lugar, las adquisiciones de plantas productoras y empresas establecidas con marcas posicionadas y en segundo lugar, la distribución directa; la conversión de la ventaja comparativa como lo es el conocimiento del mercado, su composición, características, cultura e idiosincrasia, en una ventaja competitiva al crear sus propias empresas distribuidoras, canales de distribución (tradicional, autoservicios y alternativos) y comercializadoras, de tal manera que le permiten llegar directo al cliente final por medio de productos unitarizados adaptados para consumo personal (adaptación producto-mercado: consumo de tienda, apropiado para las economías emergentes); no tiene definida una sola estrategia para su internacionalización, esta es más una estrategia contingencial, que se produce de acuerdo con las oportunidades que se presentan tanto en los mercados emergentes con su apertura económica y reformas pro-mercado, como también las oportunidades que

presentan las empresas que son competencia y que están presentes en los países de destino con su estrategia de desinversión o abandono.

5.2.3 Análisis de caso Grupo ARGOS

El análisis del presente caso, se fundamentó en documentos primarios como lo son dos entrevistas, una al Dr. Jorge Mario Velázquez Jaramillo (CEO Grupo Argos) realizada por terceros, PwC PricewaterhouseCoopers Colombia; y otra al Dr. Gustavo Adolfo Uribe - Gerente Estratégico Corporativo Grupo Argos y al Dr. Alejandro Zuluaga (Gerente de Finanzas Corporativas Grupo Argos); además de contar con varios documentos secundarios provenientes de la empresa tales como informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del Grupo Argos

Argos nace en Colombia en 1934 e inició el auge del negocio cementero en Colombia, cuyo nombre surgió como un acrónimo del apellido de sus principales fundadores, los señores Arango. En 1936, la fábrica comenzó a producir con una capacidad de 50 toneladas diarias, lo que la llevaría a convertirse en la cementera más grande de Colombia, expandiéndose en Colombia por medio de adquisición de otras cementeras y en el exterior, por medio de alianzas y de adquisiciones. Cabe agregar que el Grupo Argos es una sociedad anónima inscrita en la Bolsa de Valores de Colombia y está constituida por una matriz de inversiones diversificadas, al igual que sus filiales Argos, Celsia, Odinsa y Compass (tabla 23). Además cuenta con inversiones estratégicas, en compañías listadas en bolsa y empresas privadas, con un portafolio sólido de inversiones; la composición accionaria de la Compañía al 30 de septiembre de 2016, son: Grupo SURA 35,6%; Grupo NUTRESA 12,4%; Fondos Internacionales 14,6%; Fondos Colombina 12,9% y retail 24,5% y las inversiones estratégicas están distribuidas así: cemento 71%; energía 18% y concesiones 11%; mientras que las inversiones de portafolio, están distribuidas: financiero 53%; inmobiliario 36% y alimentos 11%; la participación consolidadas en las inversiones de portafolio, son: Grupo SURA 37,9%; Grupo Bancolombia 5,5%; Grupo NUTRESA 9,8% y Pactia 50%.

Tabla 23 Filiales Grupo ARGOS

EMPRESA	OBJETO	% PARTICIPACIÓN (DIRECTA E INDIRECTA)
CEMENTOS ARGOS S.A.	Cemento	55,34%
CELSIA S.A. E.S.P.	Energía	52,35%
ODINSA S.A.	Concesiones viales y aeroportuarias	54,70%
COMPAS S.A.	Puertos	50,00%

Fuente: Elaboración propia

Los principales eventos e hitos del Grupo ARGOS se muestran en la tabla 24:

Tabla 24 Milestone Grupo ARGOS

EVENTO	AÑO	PAÍS
Creación de la Compañía de Cemento “Argos” (Medellín, Colombia).	1934	Colombia
Creación de planta (Yumbo, Colombia).	1938	Colombia
Creación de planta (Barranquilla, Colombia).	1944	Colombia
Creación de planta (Cairo, Colombia).	1946	Colombia
Inicio de exportaciones al Caribe, USA y Venezuela.	1950	Caribe, USA y Venezuela.
Adquisición de planta Toluviejo (Sucre, Colombia).	1972	Colombia
Creación de planta (Cartagena, Colombia).	1977	Colombia
Creación de planta (Medellín, Colombia).	1986	Colombia
Adquisición Cementos Paz del Rio (Boyacá, Colombia).	1996	Colombia
Adquisición de Cemento Andino en Venezuela.	1997	Venezuela.
IJVs para la adquisición de compañías cementeras en Panamá, República Dominicana y Haití a la competencia (Holcim).	1998-2000	Panamá, República Dominicana y Haití.
Comienza la reorganización corporativa, mediante fusión por absorción de las ocho compañías cementeras colombianas.	2003	Colombia
Finaliza la reorganización corporativa y se adquiere Southern Star Concrete y Concrete Express (US\$257M), se convierte en el sexto jugador del mercado del concreto en EE.UU (integración vertical).	2005	USA
Venta de mina “La Jagua” a Glencore (US\$110M).	2005	Colombia
Adquisición de RMCC (Ready Mixed Concrete Company) (US\$435), convirtiéndose en el 6to productor de concreto en USA y e invierte en facilidades portuarias en Houston, Savannah y Wilmington.	2006	USA
Se expande Planta Cartagena (US\$400M) y Panamá (US\$40M).	2006	Panamá
Adquisición del 16% de Colinversiones (Hoy Celsia) y Termoflores (450MW, US\$320).	2006	Colombia
Unificación de la marca Argos, se fusionan tres concreteras, se enfoca la vocación de la Compañía en la Orientación al Cliente.	2007	Colombia
Compra de concreteras independientes (US\$70M).	2007	USA
Desinversión de acciones preferenciales de Bancolombia, Tablemac y otras por (US\$70M).	2007	Colombia
Inicia construcción de la Línea 4 en la Planta Cartagena y se crea la Zona Franca Especial en la misma. Se adquieren dos compañías más para producción de concreto, Santee Redi – Mix y Consort Concrete.	2008	USA
Venta de: Meriléctrica a Colinversiones (US\$112M), activos carboníferos a VALE (US\$373) y adquisición del 24% de Colinversiones.	2008	Colombia
Adquisición de participación de Holcim en las operaciones de Panamá, República Dominicana, Haití, St. Thomas, St. Marteen, Antigua y Dominica y tres facilidades portuarias (US\$157M).	2009	Panamá, República Dominicana, Haití, St. Thomas, St. Marteen, Antigua y Dominica
Adquisición de EPSA, Colombia (960MW, US\$1.1Billones).	2009	Colombia
Adquisición de participación hasta el 44% en Colinversiones.	2009	Colombia
Alianza con el Grupo Kersten para la molienda, una en el puerto en Surinam y otra con el Grupo Janssen de Jong en Curazao (US\$6M).	2010	Surinam, Curazao

Adquisición de 2 plantas cementeras, una de molienda de Clinker y 79 plantas de concreto, 5 terminales férreos y un puerto marítimo en Estados Unidos por US \$760 millones, se convierte en el segundo productor más grande de cemento del sureste y en el cuarto productor más grande de concreto de USA.	2011	USA
Consolida el funcionamiento de las plantas de concreto en la Regional Caribe (Panamá, República Dominicana, Haití y Surinam) con 143 camiones mezcladores, 14 plantas de producción.	2012	Panamá, República Dominicana, Haití y Surinam
Escisión de activos no cementeros de Cementos Argos y creación de tres nuevos negocios: puertos, urbanismo y carbón.	2012	Colombia
Exitosa emisión de acciones.	2013	Colombia
Ingreso al DJSI.	2013	Colombia
Adquisición de activos de Lafarge (US\$300M).	2013	Honduras
Adquisición de activos de Vulcan en Florida-USA (US\$720).	2014	USA
Nuevo centro de despacho, Cartagena y expansión planta de Sogamoso, Colombia (US\$450).	2014	Colombia
Adquisición de cementera en la Guyana Francesa (US\$83).	2014	Guyana Francesa
Adquisición de activos energéticos en Panamá y Costa Rica (535MW, US\$840).	2014	Panamá, Costa Rica
Alianza Grupo Argos y Conconcreto (portafolio de propiedades) y desinversión en minas subterráneas de carbón.	2014	Colombia
Adquisición de 60% de Wetvan Overseas, sociedad que controla una terminal de recibo, almacenaje, venta y distribución de cemento y su vez Wetvan Overseas, acordó adquirir la totalidad de las acciones de la sociedad Essroc San Juan.	2015	Puerto Rico
Adquisición de control de Odinsa (concesiones viales y aeroportuarias).	2015	Colombia
Wetvan Overseas, adquirió la totalidad de las acciones de la sociedad Essroc San Juan.	2016	Puerto Rico
Acuerdo de adquisición con Heidelberg Cement de la cementera en Martinsburg (West Virginia) (US\$660M) que incluye cuatro terminales férreas y otras cuatro marítimas	2016	USA

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización del Grupo Argos

La internacionalización del grupo ARGOS comienza a partir de la creación de Cementos Argos (1934) con los inicios en las exportaciones al Caribe, USA y Venezuela en 1950. Luego, vino la adquisición de Cemento Andino en Venezuela (1997). Posteriormente, se desarrolló una IJVs para la adquisición de compañías cementeras en Panamá, República Dominicana y Haití a la competencia (Holcim). Realización de adquisiciones en Panamá (2006, 2009, 2012 y 2014); República Dominicana (2009 y 2012); Haití, St. Thomas, St. Marteen, Antigua y Dominica (2009); Surinam (2010 y 2012); Curacao (2010). Finalmente, adquisiciones en USA (2005, 2006, 2007, 2008, 2011, 2014 y 2016).

En particular, de todas las operaciones internacionales, la participación de capital con modo de entrada predominante es la adquisición (*brownfiled*) de empresas (76%); seguido y en mucha menor proporción por la realización de IJVs (11%), de la cual con participación igualitaria 50%-50 (9%) y mayoritaria (2%). Por ultimo sin participación de capital con las exportaciones (13%), como se explica en la tabla siguiente (tabla 25).

Tabla 25 Modos de entrada de las empresas del grupo ARGOS

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	A	O	Mn	50/50	My	FN	A	O
Aruba	1												
Brasil	1												
Costa Rica												1	
Curazao									1				
Ecuador	1												
Estados Unidos	1											29	
Guyana Francesa												1	
Haití									1			2	
Honduras												1	
Islas Caimán	1												
Panamá									1			3	
Puerto Rico										1		1	
República Dominicana									1			2	
San Vicente y las Granadinas	1												
Surinam									1				
Venezuela	1											1	

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 A: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

A continuación, se resume el proceso de internacionalización del grupo ARGOS (tabla 26), sus diferentes etapas y elementos.

Tabla 26 Grupo ARGOS - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa <p>“Este grupo, tiene tal vez, una de las estrategias de internacionalización más exitosa, diría yo, de las empresas colombianas...claridad estratégica...desde el Grupo Argos definimos la estrategia corporativa del Grupo y de las compañías asociadas al grupo”. Gerente Estratégico Corporativo.</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>“...the ability to create and visualize business models, the ability to develop strategies, to make choices, to define and contribute to a better society...” CEO Grupo Argos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de internacionalización, de crecimiento y diversificación “La estrategia de internacionalización de grupo Argos, es una estrategia que resulta de la búsqueda de diversificar el riesgo geográfico”. Gerente de Finanzas Corporativas Grupo Argos. “La adquisición de Odinsa, estamos precisamente en ese proceso de la reconfiguración del portafolio, pero también diseñándola para que sea una plataforma de crecimiento regional”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Explotar - Ventajas competitivas “Una de las principales ventajas competitivas que tiene la compañía, es la red de activos alrededor del o en la cuenca del mar caribe conectados vía el océano, pero con plantas de cemento con acceso al mar, puertos, con un equipo especializado con la logística marítima, y con una serie y una batería de puertos y plantas en USA y en el caribe que no lo tienen ningún de nuestros competidores, cumple con la definición de un activo estratégico”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Explotar - Ventajas comparativas “Nosotros definimos crecer nuestros negocios en el sur de Suramérica, en Centroamérica, en el caribe y en sur de norte américa”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Explotar - Capacidad y factores organizacionales “La compañía que conocemos hoy que opera en el mercado colombiano casi con el 50% de participación en el mercado...empieza un proceso de diversificación geográfica producto de varias cosas, uno la cantidad inmensa de caja y lo que llamamos desde el punto financiero o <i>firepower (financial)</i> o es decir de financiar crecimiento, dado a que eran compañías con una liquidez muy alta que tenían algo así como 300 millones de dólares en caja, listos para invertir...los recursos financieros pues son imprescindibles para este crecimiento y los teníamos ya...Los recursos humanos y todo el equipo gerencial y el equipo directivo que se conformó para soportar todo este crecimiento, la junta directiva, los asesores, banca de inversión que nos asesoraron, o sea, asesores internos y asesores externos...la capacidad de crecimiento era grandísima por la caja que teníamos y adicionalmente por la capacidad de apalancamiento que teníamos los márgenes tan buenos de rentabilidad con respeto al mercado”. Gerente de Finanzas Corporativas. “Le ha permitido negociar de manera directa con las grandes empresas del mundo sin necesidad de tener intermediarios de bancos...con la adquisición de Odinsa, estamos precisamente en ese proceso de la reconfiguración del portafolio, pero también diseñándola para que sea una plataforma de crecimiento regional”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Explotar - Economía de escala y de alcance “El proceso de internacionalización de Cementos Argos, quienes lo vivimos nos ha servido para organizar o para complementar o realimentar el proceso de internacionalización que empezó Celsia hace un par de años en el crecimiento de Panamá y Costa Rica, y nos ha servido para complementar y llevar a cabo el proceso de internacionalización de Odinsa que es la compañía recientemente adquirida”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Explotar - Retorno sobre la inversión (utilidades) “...crecer con rentabilidad...”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Explorar o buscar - Ventaja basada en factores, recursos estratégicos y eficiencia (activos estratégicos) “No compramos activos que están para la venta, buscamos comprar los activos que hacen sentido para nosotros”. Gerente Estratégico Corporativo.

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> ● Explorar – Conocimiento, experiencia y tecnología “Dentro de las adquisiciones no solamente estamos comprando compañías sino conocimiento, y hemos logrado digamos transferir las mejores prácticas para toda la corporación”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Ventajas de la localización – Diversificación del riesgo “La concentración del riesgo en Colombia...queda pues como muy en evidencia el riesgo que todo el portafolio estaba concentrado en Colombia”. Gerente Estratégico Corporativo. “La estrategia de internacionalización lo que busca es atomizar o diversificar ese riesgo geográfico”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Ventaja de la localización - Acceso al mercado y la cercanía con los clientes “Centro y sur de los Estados Unidos presenta un potencial de crecimiento demográfico mejor que la medida americana, a estos países o a estos Estados llevamos exportando cemento durante de 30 o 40 años...deberíamos buscar primero, tener un balance de economías desarrolladas, economías emergentes en ese portafolio de crecimiento, segundo deberíamos buscar, llegar a lugares donde podamos construir sinergias logísticas, tercer elemento busquemos lugares donde el consumo <i>per cápita</i> sea bajo relativamente digamos que con la medida mundial o con la medida regional por ende es que haya un buen potencial de crecimiento consumo <i>per cápita</i> y el tal vez el más importante en este negocio en donde tuviéramos expectativas favorables de demografía, y con esos criterios llegamos a USA...era pues un portafolio muy disperso, entonces se toma pues la definición de competir en el negocio de cementos y concreto, se definen las américas o como el territorio de crecimiento, se define como la cuenca del caribe como ese gran conector logístico”. Gerente Estratégico Corporativo.
	Motivaciones push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado doméstico pequeño y saturado “La compañía que conocemos hoy opera en el mercado colombiano casi con el 50% de participación en el mercado”. Gerente de Finanzas Corporativas.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles - Propiedad y reputación de la firma “La reputación de la firma”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Recursos intangibles - Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo. “José Alberto Vélez (presidente Grupo Argos) es un líder..., él dice que su aversión al riesgo es un poquito menor”. Gerente Estratégico Corporativo. “...aprovechando estas oportunidades de adquisiciones y de crecimiento que se van dando...”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Recursos intangibles - Capital humano, conocimiento y experiencia internacional “Hace más o menos tres meses llegamos de Harvard, de un grupo de 55 ejecutivos de todas las filiales y el holding con el primer curso a la medida que hizo Harvard para una compañía latinoamericana exceptuando Brasil y el curso era específicamente centrado en ejecución estratégica”. Gerente Estratégico Corporativo. “I think that the human talent is irreplaceable...I believe that the human talent in organizations is the great distinguishing feature, it is the great enabler of growth”. CEO Grupo Argos. ● Recursos intangibles - Capital relacional “En el negocio de cemento es aprovechar las buenas relaciones que tenemos con los colegas de las industrias o con los competidores”. Gerente de Finanzas Corporativas. “... warm relationships between two people”. CEO Grupo Argos. ● Recursos intangibles – Cultura de la firma (Cultura de internacionalización)

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>“Consolidación de una cultura de grupo es decir que no solamente crezca en muchos países y en tres negocios grandes”. Gerente de Finanzas Corporativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Capital organizacional “Aquí en la compañía en la cual crecimos casi todos, fue Cementos Argos, y en la que aprendimos todo este tema fue en Cementos Argos. Ahora el presidente de Celsia era el vicepresidente financiero de Cementos, el presidente de Odinsa y su comité ejecutivo, todos son ejecutivos que venían de cementos y del grupo Argos, y así es como hemos transferido las habilidades de <i>management</i> al resto de las operaciones”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Recursos intangibles – Capital relacional, de afiliación y social “...la industria colombiana ha venido buscando fortalecer las relaciones...”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Recursos intangibles – Capacidad de absorción y de aprendizaje (Del mercado y de su cultura) “...dedicar un tiempo a aprender de la cultura, aprender del mercado y aprender de la industria en ese país...”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Capacidad - Ventaja competitiva sostenible “...tenemos unas mismas o unas políticas homologadas de operación, administración y gestión humana”. Gerente de Finanzas Corporativas.
	<p>Planeación, implementación y control</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “La implementación de la estrategia al pasar de ser inversionistas financieros a arquitectos estratégicos nos permite consolidar, empezar o fortalecer este proceso de consolidación” Gerente de Finanzas Corporativas. “Yo soy el gerente de estrategia... te puedo decir claramente que tenemos diferentes foros en donde hablamos de estrategia permanentemente... es una compañía que ha desarrollado la habilidad de tener conversaciones estratégicas permanentes”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Implementación “No hemos sido un tomador hostil que llega a decir “ésta es la forma como nosotros hacemos las cosas, borremos el conocimiento que hay en el lugar e imponemos como conquistadores”, no, somos absolutamente respetuosos de las personas, de la cultura, yo diría que es una compañía humilde en donde siempre valoramos el talento humano, local... tratamos de mantener el número más alto posible de personal local, el mejor ejemplo de eso es en Estados Unidos...”. Gerente Estratégico Corporativo. “En los primeros 5 años más o menos fue tener un rol de inversionista financiero básicamente que quiere decir eso, fuimos compramos todas estas empresas en estos países pero solamente participábamos en las juntas directivas, y no nos metíamos en los negocios operativos normalmente sino era simplemente un rol de inversionista financiero... una vez teniendo ya consolidado todo ese conocimiento y esa experiencia en los negocios, ya entramos a manejar directamente los negocios y a empezar a cumplir un rol mucho más de operación y un rol mucho más cercano al negocio como tal, un ejemplo cuando llegamos a USA a las primeras relaciones 2005 – 2006”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Mecanismos de control “En Honduras no tenemos ningún gerente colombiano, en Panamá dos o tres, en República Dominicana, uno o dos. Siempre tratamos de respetar el talento local y los mecanismos de control son obviamente a partir de... tenemos equipos de riesgos, tenemos de auditoría, siempre trabajamos obviamente con auditores externos de primer nivel, siempre somos muy

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>rigurosos con los esquemas de control, pero con las personas y el talento local somos absolutamente respetuosos”. Gerente Estratégico Corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementado y controlado en detalle por cada UEN “Hoy Cementos Argos tiene presencia en 15 países, en 10 estados de USA...todas con un mecanismo de inversión directa extranjera, cementos Argos es el accionista controlante de todas esas operaciones”. Gerente Estratégico Corporativo.
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercados de USA, Europa y Asia “Todavía no es el momento de cambiar de continente, vemos todavía muy buenas oportunidades para todos los negocios que tenemos en las américas y todavía no tenemos abierta una conversación para volvernos globales, en ninguno de los negocios”. Gerente Estratégico Corporativo. “Nosotros definimos crecer nuestros negocios en el sur de Suramérica, en Centroamérica, en el caribe y en sur de norte américa, nosotros no tenemos en ningún caso interés de crecer en el norte de USA, en Asia, en Europa, en Brasil”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Distancia psicológica, cultural y geográfica (Países de centro, norte y Suramérica) “Buscamos es estar en países donde haya un claro o una clara oportunidad de desarrollo de toda la infraestructura como es todo Centroamérica, todo el caribe son países que están en desarrollo completamente de sus capacidades de infraestructura y dos, el tema de USA”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Riesgo económico, legal, regulatorio y político (Caso Venezuela) alto “Factibilidad del mercado, riesgos políticos (Venezuela), otro criterio importante y todos los temas relacionados con desarrollo o potencial de desarrollo de la infraestructura que es el negocio o los negocios en los que estamos nosotros con mayor énfasis”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Mercado (Tamaño, estructura, tipología de y ajuste de producto-mercado) “Analizamos muy bien, digamos el tema geopolítico, la estabilidad política, miramos muy bien las tendencias macroeconómicas de la demografía, claramente el clima de inversión y el respeto por la inversión directa extranjera”. Gerente Estratégico Corporativo. “El proceso de internacionalización se escoge con varios criterios, cuáles son los mercados que nos interesan en el mundo y los mercados más importantes en ese momento y siguen siéndolo son los mercados de concreto y premezclado del caribe, Centroamérica y USA o el sur de USA específicamente, el sur este de USA específicamente”. Gerente de Finanzas Corporativas. ● Desarrollo y riesgo institucional “Hay países como Estados Unidos en donde la institucionalidad es fuerte, las reglas son tan claras que digamos un socio no necesariamente aporta mucho valor... y por eso es que USA es claramente la principal inversión que tenemos en cementos Argos no tenemos un socio local”. Gerente Estratégico Corporativo. ● Economías contra-cíclicas “Se define esa mega de crecimiento un poquito para desconcentrar el riesgo de Colombia, y producir una compañía que en sí mismo tuviera un balance de riesgo de mercado, y esto es muy importante porque digamos para el sector nuestro, por lo menos en el sector cementero son negocios cíclicos,

Etapas	Elementos	Descripción
	Elección del modo de entrada	<p>muy asociados a los ciclos de construcción y a los ciclos económicos, y por eso digamos fundamental ese balance entre Colombia y USA que claramente son balances y economías que... uno pudiera decir que son contra cíclicas”. Gerente Estratégico Corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Sin participación de capital - Exportaciones “Centro y sur de los USA presenta un potencial de crecimiento demográfico mejor que la medida americana, a estos países o a estos Estados llevamos exportando cemento durante de 30 o 40 años...para los mercados que sean lejanos, pequeños, los atendemos vía exportaciones”. Gerente Estratégico Corporativo. •Con participación de capital – Asociaciones y IJVs “Las primeras inversiones que tuvimos fueron unas <i>Joint Ventures</i> con Holcim en Haití, Panamá y República Dominicana, que fue como la primera inversión directa extranjera, y esa fue tal vez, porque la primera inversión en grande fue en Venezuela cuando compramos Cemento Andino, y en 2005 la primera entrada a Estados Unidos a través de un negocio concreto...hay países como Estados Unidos en donde la institucionalidad es tan fuerte, las reglas son tan claras, que digamos un socio no necesariamente aporta mucho valor...en los países donde digamos las economías son un poquito más inmaduras y los sistemas de gobierno, y las políticas cambian, son un poco más frágiles, la institucionalidad es un tema frágil, sí hemos encontrado que tiene muchísimo valor tener un socio local, que conozca bien el país y que conozca bien las dinámicas, que tenga la capacidad de movilizar o de conectarse con los grupos de interés, entonces sí, ahí claramente ha sido siempre trabajar con socios locales relevantes, que cumplan con un perfil de gobierno corporativo, que se conecte con nuestro ADN, pero tenemos..., digamos buscamos llegar de la mano de un socio local...al momento de buscar un socio, siempre buscamos compañías que compartan los valores corporativos que tiene esta compañía de gobierno corporativo, de respeto por las personas, de respeto por la forma de hacer negocios, en este grupo es tan importante el resultado como la forma de lograr ese resultado, nosotros no violentamos a las personas, nosotros no quebramos la ley, no transitamos por la izquierda, y eso es muy importante del análisis que hacemos de nuestros socios y después miramos muy bien los activos que vamos a comprar, somos absolutamente juiciosos en la realización de los <i>due dilligence</i>”. Gte. Est. Corporativo. •Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones “Cuando ya hay un tamaño relevante del mercado, digamos una inversión mínima de entrada se denomina una terminal cementera, que es una inversión de alrededor de 5 millones de dólares. Después, cuando los mercados son más maduros, más grandes, que tienen más masa crítica, entramos con molindas de cemento, que son inversiones de alrededor de 80 o 100 millones de dólares, y cuando el mercado es de digamos de un tamaño suficientemente grande hemos entrado y ahí estamos hablando de inversión de 200, 300 o 500 millones de dólares...el modo de entrada ha sido por adquisición, de activos o de compañías”. Gte. Est. Corporativo. “En cada uno de los negocios puede requerir una estrategia diferente...definitivamente es inversión directa extranjera y de adquisición de compañías”. Gerente de Finanzas Corporativas.

Etapas	Elementos	Descripción
	Velocidad del proceso	<p>“Ha sido un proceso de aprendizaje muy valioso y ha sido, como hablaba hace un rato, un cambio una transición muy buena entre pasar de ser inversionista financiero a operador estratégico, arquitecto estratégico... y arrancando de lo pequeño a lo grande... No es un proceso que se haga en una escala grande digamos desde el principio sino que se va haciendo es un proceso que se planea desde el principio pero, en una región, y en un grupo de países y en unos mercados pero que se ejecutan durante 11 o 12 años paso a paso y aprovechando estas oportunidades de adquisiciones y de crecimiento que se van dando”. Gerente de Finanzas Corporativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de ciclo de vida de Vernon • Modelo secuencial (Uppsala) • Enfoque industrial (Hymer) • En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados. • OLI (<i>Ownership – Location – Internalization</i>). Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa – Estructura matriz-filial “El holding que es el grupo Argos desempeña un rol súper importante como casa matriz garantizando que todo esto se pueda ejecutar y monitorear”. Gerente de Finanzas Corporativas. • Enfoque cultural “La consolidación todavía no se ha dado, eso es un proceso que se viene ejecutando y que hay muchas cosas, muchas fases digamos del proceso de internacionalización y de consolidación que se pueden ir gestando... la consolidación de una cultura de grupo, es decir, no solamente crezca en muchos países y en tres negocios grandes... implementación de estrategia al pasar de ser inversionistas financieros a arquitectos estratégicos nos permite consolidar, empezar o fortalecer este proceso de consolidación... Asegurarnos que las personas que trabajamos casi 11 mil o 12 mil personas que trabajamos en este grupo tengamos unos lineamientos homologados y una cultura homologada”. Gerente de Finanzas Corporativas. • Mecanismos de coordinación y control “El holding debe garantizar que se identifican unas sinergias entre todas estas compañías del grupo y no solamente se identifican, sino que se pueden capturar valor través de la implementación de estas sinergias”. Gerente de Finanzas Corporativas. • Estrategia corporativa internacional – Transnacional “La adquisición de Odinsa, estamos precisamente en ese proceso de la reconfiguración del portafolio, pero también diseñándola para que sea una plataforma de crecimiento regional”. Gerente Estratégico Corporativo.
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la estrategia. “Lo que hicimos fue vender una participación que tenemos en el negocio en Panamá, en este caso pues digamos que no se refiere específicamente a abandonar el negocio pero sí renunciar a una participación importante del negocio, para generar caja y diversificar, apalancar el crecimiento en Estados Unidos, que para nosotros, es un activo súper estratégico... Desinvertir los negocios de energía en Chile y en Panamá era una decisión importantísima porque eso nos genera caja para invertir en

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>otros activos que están en el foco estratégico de aeropuertos y vías”. Gerente de Finanzas Corporativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •No tener el control sobre las inversiones. <p>“...adicionalmente, en una inversión que teníamos en Aruba, donde no teníamos el control, decidimos vender y relocalizar esos recursos en otro activo donde sí vamos a ser controlantes”. Gte. de Finanzas Corporativas.</p>
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“El grupo Argos comités estratégicos mensuales entre todas las filiales en donde creamos una agenda...realimentación está conformada por varias fuentes. Una es todo el conjunto de lecciones aprendidas que tenemos después de haber hecho todas estas inversiones y de haber ido consolidando o de estar más bien en un proceso de consolidación...La visión de un experto tercero, con una visión más internacional, más independiente y de pronto menos subjetiva de nosotros que estamos con el corazón que estamos aquí con toda esta etapa de crecimiento, nos dio una muy buena materia prima desde el punto de vista de realimentación, feedback, y de un proceso de consultoría muy completo que nos ha ayudado a consolidar y a reenfocar muy bien todo este proceso de planeación estratégica”. Gerente Estratégico Corporativo.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“Primero, es el respeto por las personas de cada una de las compañías... un porcentaje muy alto en las compañías son los intangibles y el conocimiento de las personas... ser supremamente juicioso de los casos de negocio, a veces su valoración... el tercer elemento, sería como la capacidad de ofrecerle a las personas de las operaciones, oportunidades dentro de una plataforma más amplia” ... “estamos aprendiendo”. Gerente Estratégico Corporativo.</p>
Recomendaciones		<p>“Que tenga muy claro el porqué, cuál es la razón... segundo, que tenga muy claro que el día que toma esa decisión (de internacionalizarse) la compañía cambió de manera estructural... el día en que uno decide internacionalizarse es el día en que uno decide competir con el mundo, yo le recomendaría de verdad que hay que ser súper juiciosos, en un proceso de internacionalización, de hacer los análisis que son, de asesorarse con personas que tengan la experiencia, que hayan recorrido el camino... nuestros dos bastones son los asesores financieros, lo asesores legales y la combinación de los dos es absolutamente fundamental... siempre tratar de buscar un socio local, el valor de un socio local que comparta valores y cultura, es fundamental para el éxito de los negocios...primero, tener muy claro cuál es el mercado objetivo que tiene, tener muy clara cuál es la dimensión de ese mercado o cuál es la capacidad que tiene dentro de la empresa para apalancar ese crecimiento, tener muy claros los riesgos en general, políticos de mercado, todas las factibilidades de un proceso de inversión que son la factibilidad de mercado, la factibilidad técnica, política y operativa...y evaluar muy bien todos esos riesgos y buscar la manera de mitigarlos ... y sobretodo tener muy clara cuál es la forma de entrada que quiere utilizar dependiendo del país donde vaya a entrar, si va a entrar con un <i>joint venture</i> o si va a entrar con una inversión directa adquiriendo el control de un negocio, o si quiere primero entrar como en el caso de Grupo Argos a dedicar un tiempo a aprender de la cultura, aprender del mercado y aprender de la industria en ese país, tener muy bien definida la estrategia y de pronto evitar improvisar en ese tipo de cosas, porque cada país puede tener una particularidad diferente, en el caso de Estados Unidos, llegamos a comprar el control de dos compañías pero cuando llegamos a Estados Unidos...no quedarse solamente en el análisis cuantitativo de las evaluaciones financieras en las que un VPN no te da los criterios necesarios para tomar una decisión, a veces hay unos temas cualitativos que son temas súper relevantes que te pueden llevar a tomar una decisión o a parar una decisión de una inversión internacional”. Gerente Estratégico Corporativo.</p>

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalizarse se ha fundamentado en la claridad estratégica que tiene el Grupo ARGOS y sus compañías asociadas, así como la habilidad para visualizar

modelos de negocios e identificar oportunidades de negocio, de desarrollar estrategias de crecimiento y de diversificación, que conduzcan a la formulación estratégica y al direccionamiento estratégico que conllevan a la materialización de ésta. En suma, empezó con la expansión local o doméstica, posteriormente las exportaciones, luego las adquisiciones y las IJVs. Este proceso de internacionalización ha obedecido principalmente a:

1. Las motivaciones pull (proactivos) están fundamentadas en la explotación de ventajas competitivas y en una operación eficiente de los activos (plantas cementeras, concreteras, terminales y puertos, etc.) así como también una gran capacidad para integrar horizontal y verticalmente la logística y las operaciones. De resaltar la capacidad para transferir las mejores prácticas entre las diferentes empresas del grupo. A su vez, se presentan ventajas comparativas tales como la localización de activos complementarios en los países de la región de Centroamérica y del Caribe, la capacidad y factores organizacionales, económicos y de capital para apalancar el crecimiento y la diversificación doméstica e internacional. También es importante la reflexión estratégica y su puesta en marcha que ha llevado a la internacionalización de todos los negocios en conjunto con una gestión del riesgo apropiada. Referente a la economía de escala, de alcance y la demanda eran bajas para las grandes multinacionales cementeras pues no cumplían el mínimo tamaño eficiente, lo que las llevó a vender sus activos en la región y se convirtió en una oportunidad de adquisición (*brownfield*) para el Grupo ARGOS. Del mismo modo, la innovación y propiedad intelectual facilitó el uso, la extensión y aplicación del conocimiento, la experiencia y las buenas prácticas desarrolladas en el mercado local (colombiano). Se presentan también ventajas de la localización tales como la diversificación del riesgo, logrando la diversificación geográfica y de tipo de negocios, pasando de las exportaciones a las adquisiciones, expandiendo el portafolio al exterior y en un gran porcentaje hacia una economía desarrollada (USA) con acceso al mercado y cercanía a los clientes por medio de su eficiente red logística, ya sea para exportar o para producir en los países destino y llegar fácilmente a los clientes. Además, está la exploración o búsqueda de recursos, activos estratégicos y financieros y su eficiencia; de mercado incrementando la participación y la diversificación. Lo anterior es uno de los pilares principales del proceso exitoso de internacionalización del grupo ARGOS, la adquisición de activos que “hagan sentido” con la estrategia de crecimiento, de diversificación y de integración vertical, hacia adelante y hacia atrás; apalancado en el conocimiento, la experiencia y la tecnología. Los motivos push (reactivos) obedecen a un mercado doméstico pequeño y saturado, ocasionados por la

posición de liderazgo en el mercado colombiano, limitado y con posibilidades de crecimiento mínimas.

2. Los principales recursos intangibles son el capital organizacional, relacional, de afiliación y social con los colegas de la industria y la competencia. Un capital humano con conocimiento y experiencia internacional que permite la formación de una estrategia enfocada hacia el extranjero (USA) y que es el pilar básico para el crecimiento, el desarrollo de políticas homologadas de operación, el cuidado de la propiedad y de la reputación de la firma. Lo anterior es el reflejo de una empresa privada, caracterizada por su eficiencia, transparencia, calidad y rigor técnico. Se tiene una cultura para la internacionalización de grupo la cual está alineada, cohesionada, homologada, integrada y madura; se aprende de la cultura y de la idiosincrasia de los mercados destino. La actitud gerencial, el aprendizaje y liderazgo impulsa el pensamiento y la reflexión estratégica. Como consecuencia de lo anterior, la internacionalización busca inicialmente la penetración, posteriormente la diversificación y el desarrollo de mercados, finalmente la consolidación a través de la integración logística y la rentabilización; gracias a los contactos, redes y relaciones, así como a la capacidad de absorción y de aprendizaje; lo anterior se constituye en una ventaja competitiva sostenible. La planeación es una actividad rigurosa y sistemática, la cual pasa de inversionistas financieros a arquitectos estratégicos; en el proceso de implementación se caracterizan por ser respetuosos del talento humano presente en las adquiridas y el control se realiza con equipos especializados (riesgos, auditores externos, etc.) siendo rigurosos con el control y el respeto por los equipos humanos presentes en el país de destino.
3. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino han llevado a NUTRESA a su principal mercado tal como lo ha sido Centroamérica y USA (centro y sur), actualmente no se consideran los mercados de Asia y Europa, principalmente porque todavía hay muchas posibilidades de crecimiento en la región (Incluyendo USA). La distancia psicológica, cultural y geográfica (países de centro, norte y Suramérica) no ha sido un factor determinante, en particular porque el mayor porcentaje de inversión está dirigido a USA. Referente al riesgo económico, legal, regulatorio y político se revisa principalmente los aspectos geopolíticos, la estabilidad política, aspectos macroeconómicos, demográficos y el respeto a la inversión privada. Respecto del mercado (tamaño, estructura, tipología de mercado y ajuste de producto-mercado) y su localización, el portafolio de crecimiento presenta un balance entre economías desarrolladas y emergentes, fundamentado en las facilidades para construir sinergias logísticas, con potencial de crecimiento consumo per cápita y crecimiento demográfico favorable, en especial con proyección de crecimiento de

su infraestructura. El desarrollo y riesgo institucional se ve mitigado por la madurez institucional en USA (principal mercado destino internacional) a tal punto que no amerita entrar con un socio local que “maneje” estos aspectos. Se aprovecha las condiciones de las economías contra-cíclicas en lo que se refiere a los ciclos económicos de crecimiento y de auge en la construcción y desarrollo de infraestructura (caso centro-sur versus el norte de USA).

4. La elección del modo de entrada predominante es con participación de capital con IDE a través de la adquisición (brownfield) de empresas la cual corresponde al 73% de todas las operaciones internacionales, seguido en mucha menor proporción por la realización de IJVs (11%), entre participación igualitaria 50%-50 (9%) y participación mayoritaria (2%) y por último sin participación de capital por medio de las exportaciones (16%). No ha sido típico el entrar con IDE con creación de nuevas filiales.
5. La velocidad del proceso empezó con el desarrollo de capacidades domésticas y la consolidación en el mercado colombiano seguido de las exportaciones, lo que le permitió conocer el mercado destino y sus características, principalmente a USA. Lo anterior, le allanó el camino para desarrollar su plan de internacionalización con IDE por medio de adquisiciones e IJVs.
6. La consolidación en un principio es liderada por la empresa y posteriormente por la matriz. La primera fase fue la de inversionista financiero. Posteriormente, en una segunda fase, se consolida y se participa en la gestión de las adquiridas; la secuencia empieza con un incremento gradual de las inversiones, se adquiere una terminal portuaria en el mercado destino (inv. apróx. de US\$5M), en la medida que se incremente la demanda. Se sigue con la compra de la planta de molienda de cemento (inv. apróx. de US\$80 a 100M) y la última fase sería la consecución de compañías que incluye terminal portuaria y ferroviaria, planta de molienda de cemento y planta concretas con sus redes de distribución (inv. apróx. de US\$200 a 500M). En resumen, la consolidación se logra por medio de la integración vertical, hacia atrás y hacia adelante; el desarrollo de sinergias estratégicas, operativas y logísticas; la estructura organizativa predominante es la estructura matriz-filial y el proceso se asume con un enfoque cultural. Los mecanismos de coordinación, control y estrategia son los típicos de una organización corporativa internacional/transnacional.
7. Referente a los abandonos, lo que se ha realizado son algunas desinversiones, en especial y en su mayoría en aquellos activos que no son del “core” del negocio y cuya venta (generalmente a empresas del GEA) sirven para apalancar la inversión en activos relacionados directamente con el actuar actual; la excepción fue una desinversión en Aruba

que se debió a que el Grupo ARGOS no se era el controlante de esta. Caso excepcional fue el de la expropiación de Cemento Andino por parte del Estado venezolano en 2006. Los motivos para los abandonos han sido los cambios en la estrategia y el no tener el control sobre las inversiones.

8. La realimentación de la estrategia para la internacionalización se realiza mensual y rigurosamente entre la casa matriz, las filiales y un experto tercero con una fuerte visión internacional y con mucha menor subjetividad.
9. En las lecciones aprendidas se reconoce la importancia del respeto por las personas, en espacial, aquellas que laboran en las empresas adquiridas y rigurosidad en el desarrollo del “caso de negocio”.
10. Como recomendación se debe de tener muy claro ¿cuál es la razón por la cual se debe de internacionalizar?; también la realización del proceso debe ser en forma muy rigurosa, desde la planeación hasta la consolidación. Se debe de tener claro cuál es el mercado objetivo y los factores para su selección; definición de la forma y factores claves tanto cualitativos (cultura, idiosincrasia, costumbres, etc.) como cuantitativos (PIB, crecimiento, proyección de la infraestructura, evaluación financiera, etc.).

Hallazgos diferenciadores del grupo argos

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo ARGOS y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la siguiente tabla (tabla 27).

Tabla 27 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo ARGOS

ELEMENTO	GRUPO ARGOS	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares, con una demanda y tasa de crecimiento moderado.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos, con gran demanda y tasa de crecimiento alto.
	Enfocada a desarrollar y fortalecer la logística, la distribución y venta de sus productos (cemento, concreto y agregados) y a la integración vertical local e internacional, hacia adelante y hacia atrás (Molienda de Clinker, planta de cemento, plantas de concreto, facilidades portuarias y ferroviarias con gran	Enfocada a la distribución y venta de sus productos (cemento) generalmente con la ausencia de una red logística que apoye la interacción con el cliente.

	capacidad de almacenamiento y exportación).	
	Enfocada a mercados con escala y demanda moderada, conectada con grandes obras de infraestructura (Panamá: nuevo canal y transporte, Rep. Dominicana y Colombia: transporte terrestre, fluvial, férreo, puertos, aeropuertos y grandes hidroeléctricas).	Enfocada a mercados con gran escala y gran demanda (no se cumplió en el Caribe y Centroamérica, lo que implicó abandonos de Holcim y Lafarge, cerrando cinco plantas de Cemex en Costa Rica.)
	En “enrocamiento” del GEA, en particular el Grupo ARGOS con su participación accionaria en Grupos SURA, NUTRESA y CELSIA, así como la desinversión de activos no estratégicos y venta a los grupos anteriores; le dan una capacidad y sinergia interempresarial que contribuye a la internacionalización.	Generalmente las grandes multinacionales llegan a los mercados, en especial a los emergentes de manera solitaria.
Motivación	Mayor sinergia que otorga la integración de la cadena de valor: abastecimiento, producción, distribución y la presencia en la región centroamericana y del Caribe y en la expansión en USA.	Presencia solitaria de plantas de producción.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente, con el pleno conocimiento de su contexto cultural y de la idiosincrasia del mercado destino (menor distancia geográfica y psíquica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia geográfica y psíquica).
Recursos y capacidades	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas y presión por aseguramiento de la rentabilidad.
	Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales con colegas de la industria y con la competencia, fundamentado en el respeto y el prestigio de la compañía.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas, casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
	Actitud gerencial caracterizada por el pensamiento inversionista y de permanencia de largo plazo que ha abierto más oportunidades de negocio, invierten para quedarse y desarrollar mercado y permiten madurar los instrumentos de inversión y de adquisición de empresas (brownfield).	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo, generalmente inversión de mediano plazo y enfocada en la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Grupo Argos

La internacionalización del Grupo ARGOS se ha fundamentó en la visión gerencial de sus líderes y la capacidad para identificar oportunidad de negocios domésticos e internacionales; así como también en las competencias de que disponen para lograr la integración de sus adquisiciones a su “tejido” empresarial logrando una sinergia que le otorga una gran fortaleza y presencia en la región, disminuyendo los costos de transacción y los tiempos de respuesta; la decisión estratégica de desinvertir en activos “*non core*” lo que le genera flexibilidad y capacidad para el crecimiento futuro de Argos; foco en los mercados emergentes cercanos, que tienen aún capacidad y tendencia al crecimiento; escala y demanda acorde con la capacidad de inversión y de gestión desde la casa matriz; capacidad de establecer relaciones “cálidas” con la competencia y con colegas; desarrollo de su portafolio de crecimiento al internacionalizarse en economías desarrolladas (USA) y emergentes (Centroamérica y el Caribe) con características similares (cultura, idioma, tamaño del mercado, nivel de ingresos y el crecimiento del PIB, estabilidad política y económica, entre otros) y finalmente las facilidades para desarrollar sinergias logísticas.

Dos aspectos importantes a destacar:

1. La claridad estratégica con la que el Grupo ARGOS ha abordado el proceso de la internacionalización y que, en particular, ha hecho del proceso de adquisición e integración de empresas uno de sus “*core process*”:

“La implementación de la estrategia al pasar de ser inversionistas financieros a arquitectos estratégicos, nos permite consolidar, empezar o fortalecer este proceso de consolidación”. Gerente de Finanzas Corporativas.

2. La composición accionaria que facilita la implementación de la estrategia y la puesta en operación de acciones que promuevan sinergias operativas y financieras entre las empresas del GEA en el proceso de internacionalización.

5.2.4 Análisis de caso Grupo SURA

Para el análisis del presente caso, como documentos primarios se usaron cuatro entrevistas realizadas a: 1. Dr. Sergio Pérez Montoya, Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe; 2. Andrés Bernal, Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico de la empresa SURA (*Asset Management*); 3. Dra. Catalina Restrepo, Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad, de la empresa SURA AM y 4. Entrevista realizada por la publicación “El Colombiano” (05 de febrero de 2017) al Dr. Fernando Ojalvo Prieto, Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Secretario General del Grupo SURA. A su vez, se tuvieron en cuenta varios

documentos secundarios provenientes de la empresa como informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del Grupo Sura

El Grupo SURA es una compañía colombiana que cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) y está inscrita en el programa ADR (Nivel I en Estados Unidos) siendo la única entidad latinoamericana del sector de Servicios Financieros Diversos que forma parte del Índice de Sostenibilidad *Dow Jones* con el cual se reconocen a las compañías que se destacan a nivel mundial por sus buenas prácticas en materia económica, ambiental y social. Resulta oportuno destacar que el Grupo SURA cuenta con dos tipos de inversiones: estratégicas, enfocadas en los sectores de servicios financieros, seguros, pensiones, ahorro e inversión y las inversiones de portafolio que están principalmente en los sectores de alimentos procesados, cementos y energía.

El Grupo SURA ocupa el primer lugar en pensiones en Latinoamérica y es uno de los jugadores más importantes en seguros, ahorro e inversión.

Sus principales inversiones en el 2016 son inversiones estratégicas con un 25,7 % en *Sura Asset Management*; 16.1% en acciones de Suramericana y 24,1% en Bancolombia. En las inversiones industriales cuenta con un 17,8% en el Grupo Argos y un 15,9% en el Grupo Nutresa y por último posee otras inversiones tales como el 0,4% en Hábitat, Sodexo, Enka, Tipiel S.A. y la Promotora de Proyectos.

Suramericana es una compañía holding que agrupa empresas en seguros y seguridad social (Seguros SURA, ARL SURA y EPS SURA) y otras empresas de servicios. La compañía matriz participa con el 81,1% de la propiedad de la sociedad y el 18,9% restante pertenece a la reaseguradora internacional Múnich Re. La anterior estructura accionaria le permite al grupo contar con transferencia de sinergias operativas, comerciales y financieras.

“El grupo SURA es el holding, es la dueña de Suramericana, de SURA Asset Management, de Bancolombia y de dos inversiones de sector real que son Grupo Argos y Grupo Nutresa”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico de la empresa SURA (Asset Management).

Los principales eventos e hitos del Grupo SURA se muestran en la tabla 28:

Tabla 28 Historia y evolución del Grupo SURA

EVENTO	AÑO	PAÍS
Inicios de la “Compañía Suramericana de Seguros” (hoy Seguros Generales Suramericana).	1944	Colombia
Nace la primera filial: Suramericana de Seguros de Vida (Hoy Seguros de Vida Suramericana)	1947	Colombia
Nace SUSALUD (hoy EPS SURA) como empresa medicina prepagada.	1990	Colombia

Nace Dinámica IPS, con una participación accionaria de Suramericana del 50%. La participación actual es del 100%.	1994	Colombia
SUSALUD se convierte en Empresa Promotora de Salud —EPS, servicios POS (Plan Obligatorio de Salud) y planes complementarios de salud. Nace SURATEP (hoy ARL SURA), administradora de riesgos (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales).	1995	Colombia
Escisión de la “Compañía Suramericana de Seguros” y nacimiento del <i>holding</i> “Suramericana de Inversiones S.A.” (Hoy la matriz).	1997	Colombia
Adquisición de acciones (51%) de Interoceánica (hoy Seguros Suramericana S.A.), en la actualidad posee el 94%.	1997	Panamá
Nace Inversura (hoy Suramericana S.A.) holding creado para agrupar las inversiones en seguros y seguridad social.	1999	Colombia
Creación de “Colombiana de Inversiones S.A.” (Colinversiones, hoy CELSIA), producto de la escisión de la Compañía Colombiana de Tabaco –Coltabaco.	2001	Colombia
Múnich Re, compañía líder en el mercado reasegurador mundial, adquiere una participación accionaria de Inversura del 19.50%. En la actualidad, participa con el 18.9%.	2001	Colombia
Creación de Inversura Panamá Internacional S.A. (Islas Vírgenes Británicas).	2002	Panamá
Adquisición de la Compañía Agrícola de Seguros, se incorpora el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT.	2007	Colombia
Suramericana de Inversiones.	2009	Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Bolivia y Estados Unidos
Cambio de nombre corporativo de “Grupo de Inversiones Suramericana S.A.” a Grupo SURA e Interoceánica de Seguros adopta el nombre de Seguros SURA Panamá.	2009	Colombia
Adquisición de Proseguros en República Dominicana.	2011	Rep. Dominicana.
Inscripción de acciones en la Bolsa de Valores de Madrid.	2011	
Adquisición al grupo holandés ING por US\$3.614 millones de sus activos en pensiones, seguros y fondos de inversión en cinco países de Latinoamérica.	2011	México, Perú, Chile, Colombia, Uruguay
Adquisición de la AFP “Crecer”.	2011	El Salvador
Creación de Sura Asset Management (Pensiones, ahorro, Inv.).	2011	Colombia
Creación de Sura Holanda B.V. e Inversiones Suramericana Holanda B.V.	2011	Holanda
Creación de Sura Finance.	2011	Islas Caimán
Adquisición mediante alianza estratégica de empresa de servicios CompuRedes S.A. en Centroamérica con Node Corp. (USA-Mi).	2011	Costa Rica y Ecuador, Centroamérica
Inversiones: las estratégicas, enfocadas a sectores de servicios financieros (Bancolombia), seguros (Sura), pensiones (Protección), Seguridad social y servicios complementarios; y las inversiones de portafolio en los sectores de alimentos (Nutresa) cemento y energía (Argos).	2012	Colombia
Creación de la Administradora de fondos de Inversión SURA AFISA SURA.	2012	Uruguay
Se crea “Sura Asset Management España S.L.” (Antes Grupo de Inversiones Suramericana España S.L.) (Pensiones, ahorro e inversión adquiridos en Latinoamérica: México, Chile, Perú, Uruguay y Colombia).	2012	España

Adquisición del 63% de “InVita” (hoy Seguros Sura Perú) e InCasa (hoy Hipotecaria Sura).	2012	Perú
Adquisición de Proseguros (Progreso Compañía de Seguros) y adquisición de acciones restantes la aseguradora Asesuisa.	2012	Rep. Dominicana, Salvador
Creación de Sura Chile, compra de acciones de “Molina” y “Swett”.	2012	Chile
IJVs entre Profuturo AFP S.A., fondo de pensiones del grupo canadiense Scotiabank y Sura AM, cada una adquiere el 50% de acciones del fondo de pensiones BBVA Horizonte.	2013	Perú
Sura Asset Management adquirió “Primero Seguros Vida S.A.” del grupo Valores Monterrey.	2013	México
Sura AM e Inversiones Suramericana crea “SUAM Corredora de Seguros S.A.” con una participación indirecta a través de Sura A. M.	2013	El Salvador
Adquisición del grupo asegurador RSA en América Latina.	2015	Argentina, México, Chile, Colombia, Brasil, Uruguay
Adquisición de la operación de RSA en Brasil y Colombia.	2016	Brasil

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización del Grupo Sura

El Grupo SURA tuvo sus orígenes en la creación de la “Compañía Suramericana de Seguros” en 1994 (hoy Seguros Generales Suramericana) posteriormente nacen las filiales de Seguros y de Salud Prepagada y Obligatoria (POS) y protección contra riesgos laborales (ARL). En 1997 ocurre la escisión de la “Compañía Suramericana de Seguros” y nacimiento del holding “Suramericana de Inversiones S.A.” (hoy la matriz), acto seguido empieza su proceso de internacionalización en el mismo año con la adquisición de acciones (51%) de Interoceánica (hoy Seguros Suramericana S.A.) de Panamá, en la actualidad posee el 94%, luego en el mismo país crea Inversura Panamá Internacional S.A. en 2001.

Posteriormente en el 2009 crea Suramericana de Inversiones en Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Bolivia y Estados Unidos. En 2011 adquiere Proseguros en República Dominicana.

En el año 2011, ocurre una de las más importantes inversiones, no solo por el monto, sino también por la diversificación geográfica que esto representó, la adquisición al grupo holandés ING por US\$3.614 millones de sus activos en pensiones, seguros y fondos de inversión en cinco países de Latinoamérica (Colombia, Chile, México, Perú y Uruguay) también se adquiere AFP “Crecer” de El Salvador, igualmente se crea Sura Holanda B.V. e Inversiones Suramericana Holanda B.V. en Holanda y Sura Finance en Islas Caimán. Se adquiere la empresa CompuRedes S.A. la cual presta servicios en Centroamérica mediante una alianza estratégica con Node Corp. (USA-Mi) con presencia en Costa Rica y Ecuador.

En el 2012 se crea la Administradora de fondos de Inversión AFISA SURA en Uruguay, “Sura Asset Management España S.L.” en España, Sura Chile mediante compra de acciones de

“Molina” y “Swett” en Chile, se adquiere en Perú el 63% de “InVita” (hoy Seguros Sura Perú) e “InCasa” (hoy Hipotecaria Sura), Proseguros (Progreso Compañía de Seguros) y se adquirió las acciones restantes la aseguradora ASESUISA en República Dominicana y El Salvador.

En 2013 se realiza una IJVs entre Profuturo AFP S.A., fondo de pensiones del grupo canadiense Scotiabank y Sura AM, cada una adquiere el 50% de acciones del fondo de pensiones BBVA Horizonte; teniendo el 70% del mercado, se adquiere “Primero Seguros Vida S.A.” del grupo Valores Monterrey en México, se crea “SUAM Corredora de Seguros S.A.” en El Salvador.

En el año 2015 se adquiere los activos del grupo asegurador RSA (Royal & Sun Alliance) en América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay). Finalmente, en 2016 se adquiere la operación de RSA en Brasil y Colombia.

En particular los modos de entrada predominantes son dos: participación en Inversión Directa Extranjera (IDE), con la adquisición de empresas establecidas (brownfield) (58%), generalmente con control total; luego sigue la creación de nuevas filiales (39%) y la de menor frecuencia con la realización de IJVs (3%), relacionados en la tabla 29.

Tabla 29 Modos de entrada de empresas del grupo SURA

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Argentina												1	
Bolivia											1		
Brasil												2	
Chile											1	2	
Costa Rica												1	
Ecuador												1	
El Salvador											1	2	
España											1		
Estados Unidos											1		
Holanda											1		
Islas Caimán											1		
México												3	
Panamá											2	1	
Perú									1			2	
Puerto Rico											1		
República Dominicana											1	2	
Uruguay											2	2	

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos del grupo SURA (tabla 30).

Tabla 30 Grupo SURA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia corporativa “En varios países ya estamos, coincidimos 2 de los 3 grandes brazos, una claridad para no despegarnos del grupo empresarial antioqueño...” ... “la estrategia... la tenemos que pasar por estas 4 columnas... 1. Como generamos relaciones de largo plazo. 2. Como le damos valor al cliente y a los asesores...generando valor a largo plazo, ser una compañía que tenga expansión en la periferia, (3) gestión de tendencias y de riesgos y el cuarto como pilar fuerte es la eficiencia operativa” ... “queremos ser una compañía latinoamericana para latinoamericanos”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Estrategia de diversificación y crecimiento “...se va conformando una estrategia de... en Latinoamérica de grupo SURA de tener una oferta de servicios integral, que es seguros, pensiones y el banco...estrategia global de grupo SURA, de tener servicios financieros, tener un portafolio completo de servicio financieros en los países objetivos en Latinoamérica, que hablaba de pensión, seguros...Para nosotros el tema de diversificarnos es muy importante y más en nuestro negocio, tu sabes en el tema de seguros entre más diversificación tenga en riesgos, más atomización haya, más masa crítica haya pues los resultados son más garantizados”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. “lo primero fue la decisión que se toma del grupo SURA de respetar todos los equipos, o sea se dejan todos los equipos que venían en cada uno de los países, primero porque conocían el país, conocían el negocio, conocían la operación, la cultura, y creo que fue, si tú me preguntas de las estrategias acertadas esa”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad. ● Explotar - Información exclusiva “En algunos casos de los que te conté al principio ha sido proactividad nuestra... Un banco de inversión, UBS, me llamó y me dijo Andrés, tenemos esta posibilidad, es muy grande, pero analízela porque le hace fit con todo su plan de crecimiento y justo en los negocios que usted está”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico. ● Explotar – Producto único y demanda estandarizada “tenemos una metodología... se empezó a profundizar la metodología que ya hoy en día denominamos GIR (Gestión Integral del Riesgo), ¿GIR que es? Es un modelo, que lo que trata es de darle capacidad competitiva y sostenibilidad a las compañías, entonces GIR tiene una parte tradicional que es la historia, incendio, terremoto, es como lo tradicional, pero GIR tiene una parte en analizar tendencias”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Explotar - Capacidades organizacionales “en los últimos 6 o 7 años vuelve a coger fuerza de decir “venga nos tenemos que internacionalizar” y si es una decisión como grupo empresarial y se confirma pues, porque tú vas y miras a NUTRESA tiene internacionalización, SURA AM tiene internacionalización, y Suramericana, pues en seguros no nos podíamos quedar fuera de esa directriz, entonces si fue una decisión de grupo”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Explorar - Ventaja basada en factores, recursos estratégicos y eficiencia “Este es un grupo en constante búsqueda de oportunidades de inversión”. Fernando Ojalvo Prieto. (Entrevista para “El Colombiano). ● Explorar o buscar: mercado (Incrementar participación y diversificar)

		<p>“El otro punto la diversificación, y el conocimiento que tenemos del mercado y las oportunidades de desarrollo que se den”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Esta compañía tiene como dentro de su día a día pues su búsqueda de oportunidades... hoy somos número 1 en pensiones en Latinoamérica, sin embargo, no somos número 1 en todos los países, pero como fondo de pensiones en Latinoamérica somos el primero”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>● Ventajas de la localización - Diversificación del riesgo</p> <p>“SURA es una compañía que ha sido muy exitosa en Colombia, y ha sido tan exitosa que hoy en día tenemos casi o tenemos la cuarta parte del mercado asegurador, entonces cuando tú tienes todo, casi la cuarta parte de un negocio de un solo país eso te vuelve también vulnerable”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“...lo que motivo es que en el mercado colombiano hemos venido siendo líderes, definitivamente había un espacio una necesidad para crecer fuera del país, creo que el mercado colombiano ya estaba de alguna forma ya consolidado, entonces existe una oportunidad, un mercado potencial importante en Latinoamérica”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p>
	Motivaciones pasivas	<p>● Seguimiento de clientes</p> <p>“que empezamos a ver que nuestros clientes corporativos están tomando esa decisión (llegar a los mercados centroamericanos principalmente), entonces también la segunda gran razón para irnos para tomar esa decisión es seguir a nuestros clientes en Latinoamérica, empresas públicas (EPM), el grupo Orbis, Carvajal”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p>
	Motivaciones reactivas	<p>● Mercado doméstico pequeño y saturado</p> <p>“En 2006 nos dimos cuenta que la participación del mercado que tenía Protección Bancolombia, eran muy altas y la de Suramericana en seguros, aún más, y que la capacidad de crecer se iba viendo limitada por el mercado colombiano”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p>
	Recursos y capacidades	<p>● Recursos intangibles - Capital organizacional</p> <p>“El grupo SURA y NUTRESA controlan a ARGOS, entre ARGOS y NUTRESA se controla grupo SURA, es un enroque, porque es muy de la filosofía de grupos japoneses, Mitsubishi, Toyota, tienen mucho esos enroques”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Era una compañía que ya tenían exceso de caja, que tenía capacidad de crecimiento, que teníamos un talento humano bien calificado, competitivo a nivel internacional y el grupo en el pasado había hecho unas pequeñas inversiones en los años 80s y 90s en Centroamérica y en la Región Andina, Bolivia, Ecuador, Perú, algo en Venezuela y en Centroamérica, con participaciones minoritarias en compañías de seguros.”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p> <p>● Recursos intangibles – Capital humano, conocimiento y experiencia internacional</p> <p>“nuestra ventaja competitiva es del talento humano y una gestión de los riesgos en los clientes”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Este grupo invierte fuertemente en la capacitación de la gente... han tenido la experiencia de conocer otras culturas, de desempeñarse en otro ámbito, de saber hablar, relacionarse, negociar con personas de otras culturas.... esa experiencia de la gente es la que nos permitió decir "tenemos las capacidades para seguir"”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p> <p>● Recursos intangibles - Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo</p> <p>“Aunque a finales de la presidencia del doctor Nicanor se empezaron a hacer algunas operaciones en el exterior, fue con la llegada de David Bojanini que se marcó esa mirada más internacional y da a esta compañía un mayor crecimiento con la adquisición del negocio de pensiones a ING”.</p>

		<p>Fernando Ojalvo Prieto. (Entrevista para “El Colombiano”, 05 de febrero de 2017). “Nicanor Restrepo era pues un gran empresario como todos sabemos y una persona muy visionaria... Venga vamos a conocer el barrio, salgámonos de acá (Decía Nicanor Restrepo)”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. “la capacidad gerencial y liderazgo definitivamente, o sea una visión importante de los líderes de esta compañía de internacionalizarnos”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Capital relacional, de afiliación y social “Esa estrategia nosotros la dividimos en 4 áreas muy claves para nosotros que es relaciones que generen a largo plazo, otro tema que le estamos trabajando es como un primer vector, y es todos mis proyectos, todo mi actuar diario me lleva a una relación a largo plazo, o sea nosotros, incluso Gonzalo (Gonzalo Pérez, Presidente de Suramericana) tiene una frase que a mí me gusta mucho que es “nosotros podemos perder negocios, pero no clientes”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma “SURA es invitado a muchos congresos a contar experiencias de casos, ha estado con el <i>inri</i> que es una organización internacional que tiene que ver con todo lo que es seguro de personas. Entonces es una compañía que durante 70 y pico de años se forjó un nombre, afortunadamente es un nombre muy bien posicionado dentro de los expertos de seguros a nivel mundial pues saben quién es Suramericana”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Recursos intangibles – Cultura de la firma “los paisas hemos sido muy colonizadores y pioneros, esa palabra colonizar no me gusta, pero bueno, es como buscar otras tierras”. “la cultura organizacional está muy alrededor del servicio que en Colombia nos ha dado muy buen resultado”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Contactos, redes y relaciones “(El negocio con ING) ...yo diría que fue de oportunidad y de relacionamiento”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico. ● Capacidad de absorción y de aprendizaje “Y él (Nicanor Restrepo) fue, me acuerdo hace muchos años que empezó a experimentar, y experimentó un esquema que era comprar pequeñas participaciones de compañías en varios países, era como dar el primer paso a fuera, entonces compraron una participación pequeñita en una compañía panameña”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Capacidades – Competencia central y distintiva “Hemos hecho bien las cosas, hemos hecho un modelo de negocio que ha dado resultados en Colombia y eso nos ha ayudado a generar unas capacidades y un <i>know how</i> que creemos en él, que nos ha dado resultados probados en Colombia, entonces también creemos que pues... ese modelo de negocio es exportable”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. ● Capacidades – Ventaja competitiva sostenible “Tenemos unas capacidades por ejemplo en gestión de canales, que es un <i>know how</i> que se ha desarrollado acá y que nos ha generado pues buen resultado en Colombia, por ejemplo, todo el tema de gestión de riesgos y ahora le estamos metiéndole mucha más fuerza, dio un paso más y ya se llama gestión de tendencias y riesgos”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.
	<p>Planeación, implementación y control</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “...inicialmente se había creado una vicepresidencia que era la mía para manejar 3 operaciones que era el del Salvador, la de Panamá...y nos apoyaba mucho en el recurso de la filial colombiana...con la compra de Royal (RSA) se hace un quiebre y... eso ya hace que se tome una decisión

		<p>de que se conforme acá a nivel de suramericana una sub holding con un corporativo”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>●Implementación</p> <p>“Cuando nosotros vamos al país, vemos la dirección, vemos que potencial, que concluye con nuestra filosofía, que entienden nuestra estrategia, es la administración que creo y de hecho en Royal están todos los presidentes que eran de Royal se les está dando toda la capacitación, la visión de lo que se quiere”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“La estrategia es única para toda la región, pero la implementación tiene diferencia en cada uno de los países, y creo que eso ha sido bueno e importante durante estos años, lo que funciona en un país no necesariamente no funciona en otro. Entonces yo creo que eso es parte del reto...tu puedes tener una estrategia única pero cuando la vayas a implementar el sabor local es demasiado importante, debes de cuidar mucho el talento, o sea el talento de los países, entender como es cada una de las ventajas y del talento de cada uno de los países y tratar de crecer con la diversidad. Cuando nosotros, siempre que hablamos de diversidad, la gente cree que es de diversidad de género y no, es de pensamiento, es de culturas distintas, entonces enriquecer entonces la cultura”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>●Control</p> <p>“la idea si fue comprar totalmente la compañía, porque al ser filiales y al pegarla a un holding eso facilita muchas tomas de decisiones, tanto en inversión como llevar <i>know how</i>, en gestión”. “El corporativo tiene 3 partes, 1. Define canchas, 2. Hace seguimiento y ayuda a desarrollar temas, y 3. Cuida unos temas como de reputación corporativa y sinergias. Y en gobierno corporativo es como muy importante porque va con la estrategia, como te decía ahora importa mucho como se obtienen los resultados”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Hoy en día tenemos el control de todas las compañías, exceptuando esa que te digo que tenemos el 70, le cambiaron el nombre ya a Seguros SURA Perú, y el 99% de una FP en Chile donde no nos han vendido los remanentes accionistas en bolsa”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p>
<p>Decisión de entrada</p>	<p>Selección del mercado de destino</p>	<p>●¿Mercados de USA, Europa y Asia?</p> <p>“No, hoy solo Latinoamérica, o sea que esto evolucione después, pero hoy estamos pues, ya compramos las compañías, ahora el gran reto es consolidarnos y están haciendo la consolidación. Nosotros en Seguros delimitamos claramente que vamos a estar en Latinoamérica, ¿por qué? Primero porque hay países con un gran potencial, todavía en desarrollo lógicamente y segundo el tema de similitudes culturales”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“En un inicio se ha pensado solamente una expansión en Latinoamérica, aun no se han considerado como pues expandirnos a otros continentes”... aquí todavía tenemos mucho por hacer...el grupo ARGOS, que es muy cercano al grupo SURA, tiene pues operación en Estados Unidos, pero nosotros aun no lo hemos considerado... nosotros estamos en el negocio de pensiones ahorro de inversión, entonces los sistemas de pensiones en Latinoamérica son mucho más similares de alguna forma, de alguna forma aprendieron o todos nacimos como el sistema Chile, el sistema en estados unidos es distinto, y aun no se ha podido... podría decirte que no está descartado, pero no está considerado próximamente a un corto y mediano plazo”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>“Vamos de cerquita a lejos. Estados Unidos, sí lo hemos pensado, ya hoy en día es más cercano porque ya tenemos la experiencia, llevamos cinco años, vamos bien, entendemos y hay negocios que requiere de lo que nosotros hacemos tener sede en Estados Unidos y en Europa...Europa a través de España, el beneficio es el idioma, pero pues igual inglés hablamos muchos acá, pero España ha pasado por muchos momentos difíciles y está</p>

		<p>pasando todavía por momento difíciles, entonces creemos que hay que esperar. Es como Brasil, lo tenemos al lado, alguien hablará portugués pero sabemos que le faltan varios años complicados entonces es mejor tener paciencia y Asia es más o menos es lo que te decía de Estados Unidos, eventualmente algo tendremos que tener allá, pero yo diría que es más en el largo plazo que en el corto plazo, todavía tenemos mucho por hacer en los países... eventualmente que surja en Europa por cercanía por los fondos de inversión pero no creo que por cercanía a los clientes, todavía estamos muy lejos de poder competir con instituciones que llevan 200 años en la industria". Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Distancia psicológica, cultural y geográfica (Países de centro, norte y Suramérica) <p>"Buscamos países que resumen ya todo...países con gran potencial económico y con similitudes culturales...creemos que en temas de servicios que vos compartas idioma y ciertos rasgos culturales, religión, cierto tipo de comida parecida, yo creo que eso personalmente ayuda al aterrizaje de la estrategia que no es fácil". Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> ● Riesgo económico, legal, regulatorio y político (Caso Venezuela) alto <p>"...a veces te encuentras con eso, o regulaciones que son muy abiertas u otras que son muy cerradas, en Uruguay creamos un sistema en donde la gente puede ahorrar en lo equivalente a una pensión voluntaria, pero lo hacen, si van a la tienda de la esquina". Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p> ● Mercado (Tamaño, estructura, tipología de y ajuste de producto-mercado) <p>"...queríamos compañías de cierto tamaño, medianas o grandes en países latinoamericanos, grandes en país latinoamericano porque uno dice grande en estados unidos de unos monstruos no, pero también la realidad nos mostró que no son mercados sobre todo en Suramérica y el caribe ...hace coherencia esta estrategia con uno de los motores para la internacionalización, entonces decíamos si en Colombia todavía nos falta por vender mucho, nosotros crecemos acá del 10% al 12 % o 13% al 14%, hemos tenido años de 15% de crecimiento, y vamos y vemos los países hermanos los que están al lado, Panamá, Centroamérica y cuando nosotros tenemos acá el 2.6 de PIB y allá tiene apenas el 1.3 vamos para allá, entonces eso hace coherencia con estrategia". Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>"...se analizaron los países, que países queríamos estar como compañía, en eso somos completamente coherentes, no solamente SURA AM suramericana y el mismo grupo SURA, o sea se definen los mercados objetivo pues para la internacionalización. Básicamente países con temas políticos estables, un entorno político estable, economías en etapa de crecimiento, países con buenas calificaciones y ahí pues se definen como cual eran los países en Latinoamérica...en términos de visión definitivamente haber visto una oportunidad clara de entrar a mercados que existían pues con alto potencial, en un momento que Latinoamérica estaba como en un momento de crecimiento de mercados emergentes de economía en etapas de crecimiento". Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>"Hagamos un estudio bien completo de cómo internacionalizar al Grupo SURA", contratamos una banca de inversión y le dijimos "arranque desde Canadá hasta Argentina y hagamos un estudio de cada país que tenga cómo es el mercado, cómo es la parte sociopolítica, cómo son las políticas macro, cómo está desarrollada la industria, quiénes son los jugadores, cuál es el retorno típico de la industria, cuántos jugadores hay, son jugadores internacionales o locales...Desechamos Canadá y Estados Unidos porque</p>
--	--	--

		<p>el tamaño de la economía es muy grande, decidimos que donde entremos a los negocios queremos ser jugadores relevantes, no queremos ser el número 30 en la tabla porque hay ciertos negocios donde el volumen da margen... Los negocios que tienen que ver con el área financiera bancario, pensiones, seguros, hay una alta correlación entre el tamaño con la rentabilidad sobre el patrimonio, entonces mercados como el de Estados Unidos y Canadá, muy grandes, no nos daba para ser un top 10, en Brasil nos pasó lo mismo, y casualmente teníamos el tema del idioma, a pesar de que muchas personas de las que trabajamos en el grupo somos bilingües, pues igual es una limitación que todo el equipo tenga el inglés o que algunas personas tengan el portugués, entonces descartamos eso. De los hispanoparlantes descartamos en su momento varios de Centroamérica, por razones más políticas, Nicaragua, Honduras, Venezuela, Argentina, las Guayanas obviamente". Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p>
	<p>Elección del modo de entrada</p>	<p>•Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones</p> <p>“...en este negocio necesitamos masa crítica, grandes números, entonces para nosotros se vuelve muy duro arrancar de cero, por eso la decisión que siempre se ha tomado es comprar, hacer compras inorgánicas... compañías posicionadas ... que tuvieran una historia buena... transparentes en sus países, o sea comprar compañías que ya tuvieran una reputación ganada ... preferiblemente habíamos tomado la decisión de que fueran compañías de dueños corporativos, de dueños profesionales... que siempre queremos comprar el 100% de la compañía...arrancar una operación Green Field como le dicen, pero eso en el negocio nuestro es muy duro, cuando vos necesitas tener una historia con asesores, intermediarios...la idea si fue comprar totalmente la compañía...en el Salvador compramos una compañía que era de una familia salvadoreña, no era una compañía familiar, en Panamá también fue una compañía de varias familias, y en República Dominicana era una compañía que fue de fondos de inversión, compañías que no eran de administraciones profesionales sino que tenían pues una historia, y la compra que si fue como queríamos que fue royal la última que si era un grupo asegurador importante, con una trayectoria una historia con más de 300 años, esta si fue una compra más enmarcada en lo que siempre habíamos buscado...nosotros, el único esquema que hemos usado es comprar compañías ya hechas, o sea compras inorgánicas, o sea crecimiento inorgánico mediante la compra de compañías que ya que operen en los mercados”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Logramos comprar una compañía de seguros en Panamá, otra en El Salvador y en República Dominicana, te estoy hablando año 2009, 2010 y 2011...en el año 2011 aparece, como fruto de la crisis que vivió Europa con los bancos, con la deuda Suprime y con esos títulos que emitieron de crédito default swap (<i>Credit Default Swap</i>, CDS), ING que es de origen holandés, tenía unas operaciones importantes en Latinoamérica y había recibido unos créditos grandísimos por parte del gobierno holandés para salvar la institución, y a cambio de ello le pidió que desinvertiera todos aquellos activos no estratégicos o zonas geográficas non-Core para ellos, esto los obliga a hacer una desinversión en varias partes del mundo y entre ellas Latinoamérica, donde tenía operaciones en cinco países: México, Colombia, Perú, Chile y Uruguay, en un sector que era muy cercano a nosotros, fondos de pensiones, fondos de inversiones (lo que aquí se dice que son corredoras de bolsa o el equivalente a una fiduciaria) y aseguradoras, y eso cuadraba perfectamente con el grupo SURA...Esa operación fue muy compleja, se cerró en junio 25 del 2011 y la pagamos en diciembre 29 del 2011, 3.614 millones de dólares, ha sido la operación más grande que se haya hecho de adquisición por una compañía colombiana a un internacional...Una que se llama Primeros Seguros, que también es de Monterrey (México), podría estar a la venta, acérquese, conversemos, entonces la compramos... en Chile, no hay ninguna para</p>

		<p>venta, te venden una licencia y una que está en liquidación, compre la licencia y arranque de cero, se dan las dos”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p> <p>“...SURA AM, SURA AM pues nace a raíz de la compra de los activos de ING en Latinoamérica...después de ING hemos tenido dos tipos de internacionalización, desde cero, es decir nosotros mismos hemos creado varias operaciones y donde... ¿cuál es el criterio? uno que exista una oportunidad clara en el mercado, dos que en ocasiones no es fácil, por ejemplo en Uruguay, hemos sido pioneros en desarrollar el negocio voluntario (pensiones voluntarias) Uruguay cierto, pero no existía nada más en el mercado, o sea no existía una oportunidad de comprar algo como para darle pues un impulso a esta internacionalización, allí creamos dos compañías nuestras, creadas desde cero... Tenemos Green Field en Uruguay, en Chile... en México también... no solo nos hemos internacionalizado nosotros, sino que hemos creado un mercado nuevo para el país”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>●Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - Asociaciones y IJVs</p> <p>“...lo que queremos tener es accionistas y no socios en las operativas...negocio de pensiones tuvimos una compra en Perú. Compramos, que esa fue una compra muy interesante, nunca se había dado eso en Latinoamérica, compramos con la competencia un fondo de pensiones, y nos dividimos ese fondo 50 – 50...fue un negocio muy lindo desde el cómo se organizó, como nos organizamos con la competencia, o sea cómo uno si puede ponerse en una buena forma de competir, eso fue una innovación no solamente desde términos de internacionalización, si no reconocido, en Latinoamérica no se había dado pues un caso así... La competencia en ese entonces era Scotiabank, pero, pero, pues o sea actúa como un fondo peruano y pues compramos Horizonte (Sura y Scotiabank compraron AFP Horizonte 2013)”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>“Dos instituciones financieras se unen, compran otra y la parten a la mitad de forma que el regulador permita la transacción porque si alguna de las dos compraba, se excedían los límites establecidos antimonopolio, entonces esa fue una figura muy simpática, la hicimos en el 2014, compramos Horizonte, que era del BBVA que también decidió vender todas sus operaciones en Latinoamérica por la misma razón (crisis que vivió Europa con los bancos, con la deuda Supprime y con esos títulos que emitieron de crédito default swap)”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p>
	<p>Velocidad del proceso</p>	<p>“Estamos... es una economía emergente, estamos conociendo los mercados, yo creo que parte del proceso de internacionalización”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>●Enfoque industrial (Hymer)</p> <p>●Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad</p> <p>●En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados</p> <p>●Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)</p>
<p>Consolidación</p>		<p>●Estrategia filial exterior</p> <p>“un modelo de negocio claro que queremos desarrollar, que queremos, es hoy en día exitoso en Colombia y nosotros lo queremos consolidar en esas compañías en otros países...este modelo lo queremos correr hacia el interior de cada una de las filiales y que a la vez sea un generador de valor</p>

		<p>agregado para todos sus clientes, llevando también a personas naturales, para que sea pues como nuestra ventaja competitiva y diferenciadora de latino”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe. “somos como accionistas de largo plazo”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad. “No, yo creo que hemos sido muy coherentes con el primer discurso cuando llegamos cierto, somos accionistas de largo plazo, estas son compañías que llevan 70 años en el mercado cierto y eso es lo que queremos transmitir, eso es parte de la cultura distinta que percibieron las personas...nosotros al principio no entendíamos eso porque ellos tiene ese temor a ser vendidos, pero cuando tú has sido... el dueño, Santander, ING, en Uruguay ha tenido 5 o 6 dueños, entonces, entiendo porque después ellos te piden información financiera, piensan que los van a vender, ya ellos 5 años después, ellos entendieron muy bien cuál es la naturaleza de este grupo... cuando nosotros empezamos a trabajar metas de largo plazo...la sostenibilidad, entendieron”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad. “Ese primer intento fue fallido, la verdad el ser accionista minoritario (En compañías de seguros en los años 80s y 90s en Centroamérica y en la Región Andina, Bolivia, Ecuador, Perú, algo en Venezuela y en Centroamérica) nos daba muy poco valor agregado, normalmente los socios eran familias locales en cada uno de los países con manejos familiares de sus compañías, por lo tanto, pues los resultados financieros y de traspaso de conocimiento eran muy bajos y el grupo decide en los años 2000, hacer la venta de esas participaciones. Ese proceso me tocó realizarlo entre el año 2004 y 2007”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Estructura organizativa – matriz filial “Éramos diez empleados acá en el corporativo, y teníamos que definir los programas de liderazgo y las políticas de organización para 10.000 empleados...entonces vivíamos como en dos mundos, un mundo de emprendimiento acá y una operación muy grande en los países”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad. ●Estrategia corporativa internacional – Transnacional “...todavía no somos líderes en todos los países, tenemos como oportunidades grandes de consolidarnos en esos países...”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad. ●Enfoque cultural “...ahora lo hablamos en la consolidación, es eso, entender los mercados, entender las culturas, primero tenemos que entender que, aunque todos hablamos español somos culturas muy distintas, mercados muy distintos, mercado con retos diferentes cada uno, entonces creo que acá todavía hay un gran potencial para nosotros...la cultura organizacional tiene un enfoque muy grande en los resultados”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad. ●Mecanismos de coordinación y control - Procesos de control “Todo el paquete que llevo Royal (Royal Sun Alliance compañía británica con presencia en Uruguay, Chile, Argentina, México, Brasil y Colombia) de RSA apenas las negociaciones... se dieron de agosto a diciembre... del año pasado (2015), o sea que la toma de control apenas llevamos 6 meses”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> ●Motivos – Cambios en la estrategia “tenemos un caso de abandono, acabo de caer en cuenta, una compañía muy pequeña, cuando hicimos toda esta transacción en Perú, surgió la posibilidad de la creación de las hipotecarias a inicios del 2012, para nosotros era muy fácil crear una pequeña hipotecaria, hacer créditos hipotecarios y hacerle titularización a esos créditos hipotecarios, que esto es básicamente coger un paquete de 50 o de 100 créditos, meterlos en una única bolsa por decirlo así y venderle ese paquete a una aseguradora, nosotros teníamos una aseguradora. Entonces la aseguradora compra eso,

		<p>sabe que habrá algún default, pero la tasa es suficientemente atractiva para cubrir ese default y con la caja que recibe la hipotecaria, porque vendió esos créditos y ya dejó de tenerlos en sus libros, puede volver a hacer el ciclo y volver a prestar. Entonces básicamente se convierte en una especie de intermediación, hacen su paquete, lo titulariza, lo vende y vuelve y hace más créditos. Lamentablemente, en el año 2014 el gobierno modificó la normatividad y le limitó enormemente a las aseguradoras tener ese tipo de títulos como reservas, por lo tanto, la razón de ser de haber creado la hipotecaria dejó de existir y era muy pequeña, y competía contra los bancos, pues para nosotros era un buen negocio porque era una filial con otra filial y se generaban insumos entre ambas, hacían un referencia circular muy ventajosa, entonces debo admitir que tenemos un abandono y es que apenas salió la regulación dijimos que ya no tenía sentido, frenamos de inmediato el otorgamiento de créditos hipotecarios y hemos venido vendiendo esa cartera y pues la compañía está con cinco personas... estos negocios financieros son extremadamente regulados, por lo tanto, dependemos en gran medida de las políticas de los gobiernos.”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p>
<p>Realimentación de estrategia de internacionalización</p>		<p>“La operación internacional...como deslindarla de la filial colombiana, para bien de una filial colombiana y para bien de un corporativo, yo creo que ya era fundamental dar ese paso, entonces yo creo que esa experiencia de 3 años nos ha llevado a entender y a tomar correctivos que nos han pasado y yo creo que ese nacimiento de ese corporativo y esas áreas que tiene ese corporativo es precisamente poder gestionar mejor...ya 9 compañías”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Bueno yo creo la estrategia de internacionalización se define desde grupos SURA, ni siquiera desde las filiales eso es importante y seguramente la retroalimentación llega allá... y seguro parte de esa retroalimentación es eso como está el entorno político del país, yo creo que es volver a revisar lo que en su momento fueron los criterios de escoger un país, el entorno político, la situación económica del país, para nosotros es muy importante temas de empleo, como es el envejecimiento de la población, como es la población de cada uno de sus países, pues temas muy demográficos de los países cierto”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>“Se da casi que todos los días, porque aquí tenemos un corporativo que está casi todo aquí en Medellín, pero tenemos personas en México y en Chile, hay vicepresidencias con personas en México y en Chile, y aquí en Colombia tenemos ya funcionarios viviendo de los seis países... en algunos casos nos ha ido muy bien con los <i>greenfields</i>, con los proyectos que arrancamos de cero, y en otros nos ha ido mal, entonces bueno “¿qué pasó?”, qué ajustamos, puras lecciones aprendidas, alguien tiene una buena idea y la pone en práctica”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p>
<p>Lecciones aprendidas</p>		<p>“(1ro) El tema de talento humano es clave, dos como hacerle seguimiento a que se ejecute la estrategia, porque muchas veces los corporativos acompañan mucho las filiales y como definir la estrategia, pero se lleva uno grandes sorpresas cuando ve como se ejecutó, la gestión, y que se toque allá y se haga el día a día, yo diría que esos 2 grandes puntos son, o sea tener el equipos que es, y dos garantizar que ese equipo ejecute la estrategia, que ya se definió con el corporativo es claro, venga pongámonos de acuerdo, entonces ya usted señor administración vaya y ejecute, en la ejecución se lleva uno muchas sorpresa porque muchas veces no se hace con la gente que es, no de la forma que es y eso lleva a que los resultados no se puedan dar”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Que no es fácil, es retador y se necesita tener una visión de largo plazo, capacidad de aguante...Una convicción en los equipos, creerles a los equipos locales, muchos compradores internacionales lo que hacen es comprar y llevan su equipo de <i>management</i> y sacan a los locales, es muy normal, es una forma de hacerlo, nuestra forma no es esa, nuestra forma es: compramos compañías que tengan buen desempeño, y como lo decíamos</p>

		ahora es porque hay buen personal”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.
Recomendación		<p>“yo lo que creo es que primero tener muy claro porque se quiere internacionalizar, dos, qué valores agregados o que ventaja competitiva va a llevar al país, y tres tener muy claro el talento humano con el cual va ser allá en el país. Me parece que es fundamental, estos negocios son de personas, sobre todo en servicios pues, aquí no hay maquinas”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>“Yo creo que lo primero es entender la cultura de los países, entender los mercados, cierto, y respetar mucho. Yo creo que algunas operaciones se han equivocado cuando uno quiere llevarse todo...es como colonizar”. Vicepresidente de Talento Humano y de Sostenibilidad.</p> <p>“Primero, lo más importante es que se esté seguro que se tiene el equipo necesario para hacerle el seguimiento adecuado a la inversión. Segundo, que se asesore muy bien en la compra porque las compañías cuando se van a vender son como una novia, "súper linda" y al otro día por la mañana "por Dios, qué he hecho", entonces que tenga un equipo que verifique, que entienda muy bien la industria del país, son muy distintos, así sean países limítrofes, Colombia no es lo mismo que Perú ni es lo mismo que Panamá, por poner pues dos que están al lado y no hablar pues ni de Venezuela ni de Ecuador... la normatividad es diferente, la cultura de la gente es diferente, las prácticas comerciales son diferentes, este grupo se caracteriza por una importancia suprema a la ética y la transparencia, a la rectitud, entonces hay sitios donde nosotros no somos muy buenos comercialmente...conocer muy bien cómo opera la industria, porque así uno sea muy bueno en su operación local, no obligatoriamente significa que lo va a hacer en otro país, porque pueden ser tan diferentes las prácticas o diferentes los mercados que no te da y prefiero comprar una compañía buena que una compañía mala para arreglarla, porque la buena vale más pero por lo menos funciona... he oído de muchas historias donde han comprado compañías para hacerle un <i>throw over</i> y no han podido”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico.</p>

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalización se ha fundamentado en la visión de ser una multilatina:

“...queremos ser una compañía latinoamericana para latinoamericanos... se va conformando una estrategia en Latinoamérica de grupo SURA de tener una oferta de servicios integral, en seguros, en pensiones y en bancos”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.

La formulación estratégica y en el direccionamiento estratégico está enfocado a “conquistar” el mercado Latinoamericano y Centroamericano, y la estrategia de diversificación y crecimiento se basa en:

“la estrategia... la tenemos que pasar por estas 4 columnas... 1. Como generamos relaciones de largo plazo. 2. Como le damos valor al cliente y a los asesores...generando valor a largo plazo, ser una compañía que tenga expansión en la periferia, 3. Gestión de tendencias y de riesgos y 4. Como pilar fuerte es la eficiencia operativa”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.

Las acciones de internacionalización de SURA; se han caracterizado por:

1. La motivación Pull (proactivos) y en particular las explotaciones de ventajas competitivas se basan en la eficiencia operativa desarrollada para atender el mercado colombiano y le ha permitido el posicionamiento en el mismo, así como también el desarrollo de los canales para llegar al cliente. Otras ventajas competitivas son la información exclusiva, el desarrollo

de un producto único para atender una demanda estandarizada para lo que el Grupo SURA desarrollo un modelo “exportable” y una metodología única denominada GIR (Gestión Integral del Riesgo); las capacidades organizacionales y en específico la capacidad financiera para realizar inversiones y la capacidad operativa para gestionarlos; la exploración y búsqueda de ventaja basada en factores, recursos estratégicos y eficiencia, de mercado que permitió incrementar la participación y la diversificación; de recursos y activos financieros. La búsqueda constante de oportunidades de inversión y de oportunidades de desarrollo. Las ventajas de la localización aportan a la diversificación del riesgo por medio de la diversificación geográfica con la “atomización” del mercado requerida por el grupo y el acceso a mercado y cercanía a los clientes que le ha permitido llegar a mercados cercanos geográficamente y psicológicamente. Los motivos pasivos son principalmente el seguimiento a clientes colombianos (corporativos: Carvajal, EPM, Orbis, Argos, etc.) de SURA que ya han llegado a Centroamérica y al Caribe, lo que lleva a SURA a localizar sus servicios en estas regiones. Los principales motivos Push (reactivos) son causados por un mercado doméstico pequeño y saturado en cuál SURA tiene más del 25% del mercado de seguros en Colombia, es un mercado limitado y con posibilidades de crecimiento mínimo o vegetativo.

2. Los recursos tangibles principales son el contar con un recurso humano calificado, capacitado, entrenado y competitivo a nivel internacional. Los recursos intangibles son el capital organizacional y humano, el conocimiento y la experiencia internacional, el aprendizaje y el liderazgo. También es de resaltar la actitud y visión gerencial que impulsa el pensamiento y la reflexión estratégica y como consecuencia la internacionalización buscando inicialmente la penetración y el desarrollo de mercados cercanos, se inició con pequeñas participaciones en negocios internacionales para aprender de estas experiencias internacionales. El capital relacional, de afiliación y social le ha permitido desarrollar una capacidad de negociar y de relacionarse con personas de diferentes culturas, de igual manera de asimilar e integrarse con culturas no muy diferentes (países vecinos). La propiedad y reputación de una empresa privada, caracterizada por su eficiencia, calidad del servicio, transparencia y rigor técnico, le ha merecido el reconocimiento de su capacidad y su reputación por la competencia y el sector. La cultura de la firma orientada al servicio y fuerte en el establecimiento de contactos, redes, relaciones, así como en la capacidad de absorción y de aprendizaje. Los elementos anteriores se constituyen en una competencia central y distintiva de SURA; que le ha permitido crear una ventaja competitiva sostenible. Referente a la planeación se crea la estructura organizacional para planear el proceso de

internacionalización, vicepresidencia de Centroamérica y el Caribe, que luego con el crecimiento se transforma en una sub-holding. En la implementación se tratar de crecer con la diversidad de pensamiento, culturas distintas, idiosincrasia, etc. El control se direcciona desde la sub-holding.

3. La decisión de entrada determina que el mercado destino es Latinoamérica, actualmente no se considera los mercados de Asia, Europa y USA, debido a que son economías y mercados muy grandes, en otras palabras, se seleccionan aquellos mercados a donde se pueda llegar ocupando una posición relevante; hay mucha posibilidad de crecimiento en Centroamérica y en Latinoamérica, además también hay mucho por consolidar; mientras que la economía en Europa está ralentizada, al igual que Brasil. La distancia psicológica, cultural y geográfica también es un determinante para seleccionar países de centro, norte y Suramérica debido a su cercanía. El riesgo económico, legal, regulatorio y político implica no ir o retirarse de aquellos con un nivel alto, tal como el caso de Venezuela. La regulación debe presentar unas condiciones favorables de tal manera que los riesgos sean aceptable y gestionables, así como la proclividad del gobierno a la inversión privada. El mercado, su tamaño, estructura, tipología y ajuste de producto-mercado también es un determinante para entrar en un país. Lo anterior facilita el crecimiento de la economía, bajo ciertas condiciones políticas, legales, de seguridad institucional.
4. La elección del modo de entrada fundamental se realiza con participación de capital, en particular el modo de entrada predominante es la IDE con la adquisición de empresas establecidas (brownfield) y generalmente con control total; en menores proporciones la creación de filiales nuevas y casi inexistentes las IJVs. La adquisición se centra en aquellas compañías que tengan un tamaño moderado, a excepción del caso de la adquisición de ING.
5. La velocidad del proceso está determinada por la participación en pequeñas empresas internacionales, posteriormente se realizaron grandes adquisiciones e IJVs.
6. Se cuenta con una estrategia de consolidación, en un principio liderado por la empresa y posteriormente por la sub-holding, siempre con visión y pensamiento de largo plazo: Estrategia filial exterior, estructura organizativa – matriz filial, estrategia corporativa internacional – Transnacional, enfoque cultural y mecanismos de coordinación y control - Procesos de control.
7. Los abandonos que se han tenido se refieren a un negocio pequeño, motivado por cambios en la regulación y en la legislación, de tal manera que el negocio pierde su sentido económico lo que motiva un cambio en la estrategia.

8. La realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza rigurosamente desde la sub-holding y en las filiales en donde se tiene el conocimiento y el *feeling* local.
9. Como lecciones aprendidas queda el tener claridad estratégica con una visión de largo plazo, un equipo humano suficiente y preparado para ejecutar la estrategia.
10. Finalmente, como recomendación se debe de tener claro ¿Por qué se quiere internacionalizar?

Hallazgos diferenciadores Grupo Sura

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo SURA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 31).

Tabla 31 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo SURA

ELEMENTO	GRUPO SURA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECON.DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Visión de permanencia de largo plazo.	Visión de permanencia sujeta a la rentabilidad y al crecimiento.
	Estrategia de internacionalización de grupo económico, lo que facilita el desarrollo de sinergias financieras, comerciales, operativas y logísticas.	Estrategia de internacionalización de empresa.
Motivación	Explotación de producto único, local y desarrollado como modelo de negocio “exportable” con aceptación en la región.	Productos estandarizados y globales.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento del contexto cultural y menor distancia psíquica, elementos claves para prestación de servicios.	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las economías emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.
	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías de bajo riesgo.
	Capacidad de negociar y de relacionarse con personas de diferentes culturas, de igual manera de asimilar e integrarse con	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas,

	culturas no muy diferentes (países vecinos).	casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
Velocidad	Incremental, inicio con la participación en empresas pequeñas, determinada por la velocidad de respuesta a la aparición de oportunidades de nuevos negocios.	Sigue normalmente un patrón o secuencia empezando por las adquisiciones de grandes empresas o creación de filiales.
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo, permite desarrollar mercado y madurar los instrumentos de inversión y de adquisición de empresas (brownfield).	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo, generalmente inversión de mediano plazo y enfocada en la rentabilidad.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios estandarizados.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Grupo Sura

La internacionalización exitosa del Grupo SURA ha tenido su principal soporte en la visión multilatina de sus líderes que han estimulado el pensamiento y la reflexión estratégica y como consecuencia el desarrollo de la estrategia de internacionalización de este grupo económico perteneciente al GEA; además su composición accionaria facilita el desarrollo de sinergias financieras, comerciales, operativas y logísticas, en pro de la conquista y desarrollo de mercado.

“Nicanor Restrepo...era pues un gran empresario como todos sabemos y una persona muy visionaria...venga vamos a conocer el barrio, salgámonos de acá (Decía Nicanor Restrepo)”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.

La inscripción de acciones de SURA en Wall Street y en Latibex (Bolsa de Valores de Madrid en el 2011) es un indicio de la intención de SURA de fortalecer su presencia en los Estados Unidos y de llegar en un futuro al mercado europeo, quizá vía España.

“Para el de Latibex, planeamos hacer un *road show* en España en el segundo semestre, para que muchos más clientes de las comisionistas locales conozcan más la compañía, transen las acciones y así abramos el camino a otros emisores locales. Estamos seguros que, en el mediano plazo, Europa y Asia serán fuente importante de liquidez y crecimiento para nuestras compañías y por ello dimos ese paso. Para el de Latibex, planeamos hacer un *road show* en España en el segundo semestre, para que muchos más clientes de las comisionistas locales conozcan más la compañía, transen las acciones y así abramos el camino a otros emisores locales. Estamos seguros que, en el mediano plazo, Europa y Asia serán fuente importante de liquidez y crecimiento para nuestras compañías y por ello dimos ese paso”. Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo Estratégico de la empresa SURA (Asset Management) para American Traders.

“...nos tenemos que internacionalizar...y si es una decisión como grupo empresarial y se confirma pues, porque tú vas y miras a NUTRESA tiene internacionalización, SURA AM tiene internacionalización y Suramericana, pues en seguros no nos podíamos quedar a fuera de esa directriz, entonces si fue una decisión de grupo”. Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.

La explotación de su capital relacional alineado con su estrategia, les ha permitido establecer relaciones e inversiones de largo plazo enfocadas al servicio y a los clientes:

“nosotros podemos perder negocios, pero no clientes”. Gonzalo Pérez, Presidente de Suramericana, mencionada por Vicepresidente de Centroamérica y el Caribe.

5.2.5 Análisis de caso Grupo BANCOLOMBIA

El análisis del presente caso como documentos primarios se usó la entrevista realizada al Dr. Alejandro Mejía, Gerente de Relaciones con Inversionistas de Bancolombia. Se tuvo en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa tales como informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de Grupo Bancolombia

El Grupo Bancolombia Grupo BANCOLOMBIA es un conglomerado de empresas financieras que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios financieros en 10 países (Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Islas Caimán, Nicaragua, Panamá, Perú y Puerto Rico) a una diversa base de entidades e individuos de más de 11 millones de clientes, en Colombia es la entidad financiera que posee el mayor número de oficinas y de cajeros automáticos.

Este grupo inicio sus operaciones en 1975 y su crecimiento y evolución se ha fundamentado en una serie de adquisiciones y fusiones, se consolidó en 1998 con la fusión realizada entre el BIC (Banco Industrial Colombiano) y Bancolombia. Posteriormente se creó en 1974 la Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda “Conavi”, convertida en banco en 2000 y la cuál cambio su denominación a Banco Comercial y de Ahorros. En 1993 nace Corfinsura, producto de la fusión entre la Corporación Financiera Nacional, que prestaba sus servicios desde 1959 y Suramericana S.A. En el 2005 se da la fusión entre Bancolombia, Conavi y Corfinsura; sus accionistas son SURA, con el 25,8%; Programa ADR, CIB Listed NYSE, con 21,9%; Fondo de Pensiones Colombianos, 22,4%; otros inversionistas internacionales, 14,1% y ARGOS, 2,9%.

Las filiales en Colombia son: Grupo Bancolombia, Fiduciaria Bancolombia, Renting Bancolombia, Valores Bancolombia, Sufi y Compañía de Financiamiento TUYA; las filiales en el exterior son: Banco Agrícola de El Salvador, Bancolombia Puerto Rico, Renting Perú, FiduPerú, Leasing Perú, Bancolombia Miami, Bancolombia Panamá, Banistmo (antes HSBC Panamá) y Valores Bancolombia Panamá (tabla 32).

Tabla 32 Empresas Grupo BANCOLOMBIA

EMPRESA	OBJETO	PAISES
Bancolombia	Servicios bancarios.	Colombia, Cayman, Miami, Panamá, Puerto Rico, Perú.
Factoring Bancolombia	Compañía de Financiamiento comercializadora de bienes y servicios, con el propósito fundamental de atender las necesidades de financiación de clientes y proveedores.	Colombia.
Fiduciaria Bancolombia	Servicios fiduciarios a los diversos segmentos de clientes, tanto del sector privado como del sector estatal.	Colombia, Perú.
Leasing Bancolombia	Suministrar crédito profesional por medio de un contrato de alquiler de equipos mobiliarios e inmobiliarios, acompañado de promesa de venta u opción de compra al arrendatario (Leasing habitacional, inmobiliario, arrendamiento operativo y leasing para otros activos).	Colombia, Perú.
Renting Colombia	Arrendamiento operativo y servicios adicionales.	Colombia, Perú.
Valores Bancolombia	Solución a necesidades de inversión, financiación e inversión de riesgos.	Colombia, Perú.
Sufi	Créditos para: adquisición de vehículos, educación, consumo y seguros.	Colombia.

Fuente: Elaboración propia.

Los principales eventos e hitos del Grupo BANCOLOMBIA se muestran en la tabla siguiente (tabla 33):

Tabla 33 Milestone Grupo BANCOLOMBIA

EVENTO	AÑO	PAÍS
Inició de operaciones “Banco de Colombia”	1875	Colombia
Creación del Banco Industrial Colombiano	1945	Colombia
Creación de sucursal	1964	Panamá
Absorbió al Banco Grancolombiano	1973	Colombia
“Bancolombia Panamá” Licencia Internacional de Banca Panamá	1973	Panamá
Socio del Banco Latinoamericano de Exportaciones –Bladex	1978	Panamá
Banco Eulatinamerican Bank –Eulabank, Londres	1982	UK
Islas Cayman, ofrece productos de crédito y ahorro	1987	Islas Cayman
Participación en el Banco Popular del Ecuador; en Perú en el Banco Árabe Latinoamericano y Chile	1975-1985	Ecuador, Perú y Chile
BIC lista su ADR en la bolsa de NY	1995	Colombia
Creación de banco por Corfinsura, subordinada del Banco de Colombia	1995	Puerto Rico
Fusión entre BIC y Banco de Colombia dio origen a “Bancolombia”	1998	Colombia
Se establece “Bancolombia Puerto Rico Internacional Inc.”	2006	Puerto Rico
Fusión de Bancolombia con Conavi y Corfinsura (El banco más grande de Colombia)	2005	Colombia
Adquisición del Banco Agrícola US\$ 900 millones a través de su filial Bancolombia Panamá e incluye banca comercial y de consumo (Banco Agrícola), de seguros (Asesuisa), de pensiones (AFP Crecer) y de intermediación bursátil (Bursabac).	2007	El Salvador
Creación de “Renting Bancolombia” (Arrendamiento de vehículos)	2007	Perú

Creación de prestación de servicios fiduciarios “FiduPerú” y “Bancolombia”	2008	Perú
Creación de “Leasing Perú”	2009	Perú
Adquisición del 40% de Agromercantil-Guatemala BAM - Guatemala, por subsidiaria Bancolombia Panamá S.A. y oficinas de representación en Costa Rica, Nicaragua, Honduras.	2012	Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua
Abre primera sucursal como banco local	2012	Panamá
Se crea “Valores Bancolombia Panamá S.A.”	2013	Panamá
Adquisición del 100% de las acciones ordinarias y el 90,1% de las acciones preferenciales de HSBC Bank S.A. (Valores, seguros y servicios bancarios y fiduciarios). Adopta el nombre de “Banistmo”	2013	Panamá
BAM Guatemala 60%	2015	Guatemala
Alianza con el ABN AMRO Bank que permitirá a sus clientes institucionales acceder a los servicios de la entidad holandesa, con presencia en los mercados de Europa y Asia.	2016	Europa y Asia

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización del Grupo Bancolombia

El Grupo BANCOLOMBIA inicia su internacionalización con la creación de la sucursal en Panamá en 1964, luego en 1973 establece “Bancolombia Panamá” con “Licencia Internacional de Banca Panamá” y en 1978 se asocia con el Banco Latinoamericano de Exportaciones –Bladex; seguido de Banco Eulatinamericano Bank –Eulabank, Londres (UK). En 1987 fue constituida la sociedad Bancolombia en islas Cayman la cual realizó participación en el Banco Popular del Ecuador; en Perú en el Banco Árabe Latinoamericano y en Chile, entre 1975 a 1985. En 1995 el BIC lista su ADR en la bolsa de NY y por medio del banco por Corfinsura crea subordinada del Banco de Colombia. En 2006 a través del banco Corfinsura fue creada una subordinada del Banco de Colombia.

Con la adquisición en 2007 del Banco Agrícola a través de su filial Bancolombia Panamá le permite llegar a la banca comercial y de consumo de El Salvador. En Perú, crea en el 2007 “Renting Bancolombia” (Arrendamiento de vehículos) y en el 2008 prestación de servicios fiduciarios “FiduPerú” y “Bancolombia” y en el 2009 “Leasing Perú”. Ya en el 2012 por medio de la subsidiaria Bancolombia-Panamá S.A., adquiere el 40% de Agromercantil-Guatemala BAM - Guatemala, así como las oficinas de representación en Costa Rica, Nicaragua, Honduras.

En Panamá abre primera sucursal como banco local en el 2012, crea “Valores Bancolombia Panamá S.A.” y adquiere el 100% de las acciones ordinarias y el 90,1% de las acciones preferenciales de HSBC Bank S.A. (Valores, seguros y servicios bancarios y fiduciarios) adoptando el nombre de “Banistmo”. En 2015 adquiere el faltante 60% de BAM Guatemala y finalmente en 2016 realiza una alianza con el ABN AMRO Bank que permitirá a

sus clientes institucionales acceder a los servicios de la entidad holandesa, con presencia en los mercados de Europa y Asia.

En particular los modos de entrada predominantes de las operaciones internacionales ocurren con IDE con participación de capital, por medio de la creación de nuevas filiales con un 45%, la adquisición de empresas establecidas (brownfield) con una participación del 23%, generalmente con control total. La realización de IJVs (minoritario) con un 27% y finalmente la de menor frecuencia con un 5% con la realización de IJVs 50/50, como se observa en la tabla siguiente (tabla 34).

Tabla 34 Modos de entrada de empresas del Grupo BANCOLOMBIA

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Chile								1					
Costa Rica												1	
Ecuador								1					
El Salvador												1	
España								1					
Guatemala												1	
Honduras												1	
Inglaterra								1					
Islas Cayman											1		
Japón								1					
Nicaragua												1	
Panamá									1		3		
Perú								1			4		
Puerto Rico											2		

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la gráfica anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 35).

Tabla 35 Grupo BANCOLOMBIA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia de internacionalización, de crecimiento y diversificación <p>“El proceso inicia con tomar una decisión de crecimiento, y hay muchas razones para ella reactivas o proactivas, en nuestro caso yo creo que ha sido más proactivo...y finalmente pues un criterio más financiero y de creación de valor para el accionista”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> ● Explotación - Ventajas competitivas “En Centroamérica y en México incluso cambio en cuestión de una década, de ser 100% bancos locales, cuyos dueños eran familias locales, a ser bancos internacionales, esa fue pues otra lección, que nos encontramos en un ambiente, competitivo, con competidores totalmente distintos a los que tenemos en Colombia, mientras que en Colombia el 80, el 75% de los activos financieros son dominados por colombianos, por bancos colombianos, en Centroamérica es al revés, entonces allá competíamos con bancos internacionales que tenían unas participaciones de mercado relevantes”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Explotar - Productividad y eficiencia “...nosotros queremos conseguir... digamos integrar operaciones bancarias que estén funcionando muy bien, que sean rentables”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Explotar - Retorno sobre la inversión (utilidades) “...finalmente pues un criterio más financiero y de creación de valor para el accionista”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Explorar o buscar – Mercado (Incrementar participación y diversificar) “El proceso inicia con tomar una decisión de crecimiento...”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Explotar las imperfecciones – crisis económica. “Entonces vimos que la crisis internacional primero había afectado a bancos grandes que se estaban retirando de la región, y empezamos a explorar opciones de una compra en Panamá y Guatemala, entonces justo ese año en 2013 compramos la operación de HSBC de Panamá, la renombramos y hoy en día se llama Banistmo, que era el nombre que tenía ese banco antes de ser comprado, y también entramos en un acuerdo para adquirir el 40% de las acciones del Banco Agromercantil de Guatemala (BAM), que el año pasado en 2015 aumentamos al 60% teniendo pues el control. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Ventaja de la localización - Diversificar el riesgo “Fue digamos una decisión activa o proactiva digamos de generar a los inversionistas de Bancolombia una diversificación en moneda y geografía... Un sistema (Bancario) saneado, después de la crisis de los 90, si no que generaba un capital suficiente para pensar, en diversificar, digamos su posición o su exposición a una sola economía, a una sola moneda, y eventualmente poder ir a mercados no tan correlacionados con el colombiano”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.
	Motivaciones Push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrada de empresas extranjeras (a la región) “En Centroamérica y en México incluso cambio en cuestión de una década, de ser 100% bancos locales, cuyos dueños eran familias locales, a ser bancos internacionales, esa fue pues otra lección, que nos encontramos en un ambiente, competitivo”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Salida de empresas extranjeras (de la región): “La salida de HSBC de Latinoamérica ha sido aprovechada por los bancos colombianos para tener más presencia en la región”. Juan Pablo Arias, La Nación.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Tangibles - Recursos humanos, plantas y equipos “Hay 2 tipos de recursos, los recursos financieros y los recursos humanos que pueden ejecutar una estrategia, nada peor que abundancia de recursos financieros con déficit de recurso humano, porque en banca eso por lo menos significa botar la plata”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Intangibles – Propiedad y reputación de la firma “Normalmente se tiende a ver en los bancos un apalancamiento mayor cuando se compra una entidad por un premium, se genera un goodwill que

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>es un intangible, entonces ese goodwill o ese intangible debe estar bien sustentado por los beneficios futuros combinados que tienen la entidad combinada”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “Capacidad de absorción y de aprendizaje, en especial de las condiciones y oportunidades del mercado...fue una transacción muy exitosa desde el punto de vista de aprendizaje de negocios bancarios en los dos países”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “...acceso a los mercados y las formas como se estructuran las operaciones es muy importante, hay muchos jugadores o muchos grupos de interés a los cuales les impacta las decisiones de Bancolombia”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Mecanismos de control “Existe un plan para tener control, digamos como es el caso de la transacción en Guatemala, que inicialmente compramos un 40% pero existían unas opciones para eventualmente aumentar esa participación y tener control que hoy lo logramos pues a finales del 2015. Es difícil digamos ser un inversionista no activo o minoritario, cuando estamos a su vez proponiéndole a los inversionistas nuestros un mejor retorno sobre su capital, la forma de hacer un impacto y hacer unos cambios necesarios de manera más rápida es teniendo control de la entidad...el manejo financiero de la entidad, el control, o sea la auditoría y en algunos casos también el manejo del riesgo son ocupados por posiciones de colombianos, no porque sean colombianos, sino porque conocen digamos un modelo de operación en Colombia que consideramos más estricto que el de estas nuevas adquisiciones, pero ahí de nuevo menciono en el caso de banco agrícola, que aprendimos mucho de ellos y que algunas de estas posiciones, por ejemplo el presidente que estaba antes de la adquisición, era el presidente de la junta directiva, la gestión de riesgos, es ejecutada también por una persona de El Salvador, entonces digamos no es por origen nacional, sino por conocimiento de las mejores prácticas en la industria y se trata como de homologar y hacer que todos los procesos en las jurisdicciones donde operamos sean más o menos homogéneos, hasta donde pues la regulación lo permita”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Implementación “Sean muy bien ejecutadas esas de integración operativa, de marca, de cultura, digamos la cultura es muy importante, como el público ve la nueva marca, sobre todo en un tema en el cual el gobierno es tan celoso, como el bancario...acceso a los mercados y las formas como se estructuran las operaciones es muy importante, hay muchos jugadores o muchos grupos de interés a los cuales les impacta las decisiones de Bancolombia”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Mercados de USA, Europa y Asia? “Hoy en día la estrategia de internacionalización de Bancolombia se plasma como en esos 3 países fuera de Colombia; Panamá, Guatemala y El Salvador”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Distancia psicológica, cultural y geográfica “Los principales factores, la geografía, la calidad de la empresa y la calidad de la transacción, y las finanzas pues de la entidad combinada”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ● Riesgo económico, legal, regulatorio y político “Bancolombia empieza a mirar opciones ya se veían algunos problemas políticos y económicos con nuestros vecinos, en Venezuela y en Ecuador, entonces muchas veces la estrategia selecciona mercados no es por decisión de ir a ese mercado sino por descarte de otros, Venezuela pues claramente no pintaba y ni pinta aun como un mercado muy atractivo o sea en el futuro

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>si hay cambio, pero veámos que Centroamérica se había convertido en una región de expansión natural para las compañías colombianas, habían tenido un proceso muy difícil en los años 80 con guerras civiles, pero al parecer ya la estabilidad había llegado a esos países Centroamérica, la... que en nuestra opinión era la regulación más sana, conservadora y los bancos más sólidos, eran precisamente los bancos de El Salvador, entonces adquirimos esa entidad en el 2007...Nuestro negocio como decía al principio que es altamente regulado, uno quiere estar en una economía que sea estable o en crecimiento, que tenga un sistema estable legal que digamos proteja la inversión privada.”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p> <p>●Mercado: Tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado</p> <p>“Años después de haber pasado esa primer fase de integración de banco agrícola, en 2011- 2012 empezamos a pensar y ver la región de manera integrada, entonces digamos que si bien con lo que teníamos con Bancolombia en El Salvador y la operación Bancolombia en Panamá, cubríamos parte de los clientes, se nos estaba quedando como por fuera del ajedrez unos países interesantes, en partículas Panamá y Guatemala, esos 3 países representan el 60% del PIB de la región, de Centroamérica... las compañías adquiridas deben ser líderes en esos mercados, banco agrícola cuando lo comprábamos tenía el 25% de participación en ese mercado o tiene el 28, entonces son digamos criterios que siempre hemos tenido y la forma de llegar a esas participaciones es comprar ya una entidad ya establecida, que de nuevo se dan oportunidades o un vendedor que está saliendo del mercado como es el caso de HSBC o familias, o dueños digamos personas que ven una oportunidad de vender su negocio a un jugador como Bancolombia, en el caso de banco agrícola o el banco en Guatemala... Y más que Latinoamérica es Colombia y Centroamérica por ahora, porque cuando miramos países como México o Brasil pues son otras ligas en cuanto a tamaño del mercado, tamaño de los competidores, regulaciones muy distintas, mercados un poco desconocidos para el negocio bancario en esos países, entonces hay ciertas barreras de entradas, especialmente el tamaño de las entidades. La situación política especialmente en América Latina, sobre todo en Suramérica pues aunque viene cambiando hay países que no cumplen con esa condición de respetar digamos la propiedad privada o el imperio de la ley, lo vimos en Venezuela, Ecuador, Bolivia o Argentina por ejemplo, son países que no tenemos en la mira, se analizan y se ven pero no hay ni el más mínimo deseo de entrar a esos países, y quedan dos países que se han acercado más al libre mercado a la protección de inversión que son pues Chile y pero, pero que por condiciones digamos de la estructura del mercado, también en este momento no los tenemos como objetivo, porque son, en particular Chile pues más profundos en bancarización, dominado también por bancos muy grandes, que tienen soporte en bancos extranjeros Citi o Santander en Chile, o pero que es un mercado también altamente concentrado”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p>
	Elección del modo de entrada	<p>●Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones</p> <p>“El modo de entrada en la industria bancaria, normalmente, más eficiente, es vía la adquisición de un vínculo ya establecido... nosotros creemos que en Latinoamérica, los bancos de cierta masa crítica para arriba tienden a desempeñarse mejor financieramente, posiblemente tienen una economía de escala muy significativa que es la red de fondeo, lo vemos pues en Colombia la mayor red de oficinas que le permiten tener un fondeo estable y a relativo bajo costo, y que es muy valioso en épocas de liquidez en la economía...En 2007 entramos a El Salvador con la compra del 100% de las acciones del banco agrícola, las acciones pues con voto, y era de nuevo una entidad local, los dueños eran familias de la región, de El</p>

Etapas	Elementos	Descripción
	Velocidad del proceso	<p>Salvador...Nosotros no estamos acostumbrados entrar en operaciones desde cero...si entramos con operaciones desde cero GREENFIELD, ofreciendo operaciones del <i>leasing</i>, de fiducia y de <i>renting</i>, pero son operaciones relativamente pequeñas dentro del consolidado del grupo Bancolombia, entonces ese para nosotros ha sido una forma extraña. Y lo que vemos pues en el mundo es que cuando un banco entra a un país lo hace vía una adquisición”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p> <p>“Fortalecer digamos la compañía matriz es un proceso previo que puede durar varios años, obtener o llegar a una estructura de capital óptima, que le permita bien sea salir a los mercados de capitales o adquirir una nueva entidad es como el primer paso, y el segundo o bueno ya cuando se tiene decidido empieza una búsqueda activa de compañías objetivo, normalmente cuando alguien quiere vender contrata un banco de inversión para que le ayude a sanear su compañía, ponerla bonita para vender y muéstrasela a potenciales compradores, entonces permanentemente hay interacciones con bancos de inversión vendedores, y cuando vemos algo que nos gusta porque analizamos todas las opciones, empezamos ciertos contactos hasta eventualmente tener un banco de inversión asesor en la parte de la compra, entonces cuando se llega a un acuerdo y se establece pues un precio y unas condiciones de transacción, se anuncia, se espera o se avisa pues a las autoridades y los supervisores de los países involucrados en la transacción, se espera una aprobación, digamos ahí se evalúan varios temas, fortaleza o como se va a afectar la nueva entidad, los clientes, el mercado, la concentración, etc., y cuando se tiene aprobación se ejecuta la compra, pues la transacción legal propiamente dicha, y partir de ese momento Bancolombia toma el control, si fuera ese el caso de una mayoría accionaria de la nueva entidad”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Enfoque industrial (Hymer) ●En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados ●Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> ●Estructura organizativa – matriz filial (Estrategia de consolidación definida) <ul style="list-style-type: none"> “En 2010 uno de los méritos para aumentar nuevamente la calificación de Bancolombia era la exitosa integración y ejecución del plan en Centroamérica, entonces era una entidad que tenía unos retornos pues muy atractivos”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ●Enfoque cultural <ul style="list-style-type: none"> “Fuimos muy cuidadosos con el tema cultural, yo creo que El Salvador ahí tiene una ventaja y es muy grande y es que tiene talento humano calificado, trabajador, comprometido, una cultura digamos yo creo muy compatible con la colombiana, orientada pues a... o tienen el trabajo como un valor muy grande y la responsabilidad”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ●Mecanismos de coordinación y control- Procesos de control <ul style="list-style-type: none"> “Yo creo que hay diferentes entidades en diferentes etapas, Banco Agromercantil de Guatemala (BAM) es una entidad madura, siempre lo fue desde el principio como mencionaba ahorita, tenía sus procesos, sus sistemas ya funcionando, es un equipo directivo muy bien preparado, unos niveles de capital y de liquides muy buenos, por la misma regulación pues de El Salvador...”. Gerente de Relaciones con Inversionistas. ●Mecanismos de coordinación y control- Centralización

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>“...mientras que en Panamá, la operación es pues más reciente, nosotros llevamos 2 años de control o bueno ya vamos para 3 años de control, de hecho los cumplimos en octubre pasado, acabamos de cumplir 3 años de control total, donde el enfoque ha sido optimización de los procesos, implementación de la tecnología, ajustes en los modelos y en el apetito de riesgo que tiene esa entidad, que difiere del enfoque que le daba el antiguo controlador, entonces estamos yo diría todavía en ese proceso de afinación de las practicas que tenemos en Panamá y lo mismo aplica para Guatemala que es una integración, una compra de 2013”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p>
Abandonos	Motivos	<p>“No hemos tenido ninguna operación de abandono, porque no hemos diría yo, poniéndole perspectiva con otras compañías colombianas ha sido muy activos en cuanto al número de transacciones, me refiero a que son transacciones de muchos millones de dólares, montos muy altos, pero muy concentradas, de nuevo no es lo mismo tener la flexibilidad que tiene una empresa no se de alimentos o manufacturera, a la que tiene una entidad financiera, normalmente no existen bancos muy chiquitos, los bancos tienden a ser intensivos en activos y más que todo en estos países que son altamente concentrados”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p>
Realimen- tación de estrategia de internacio- nalización		<p>“Ese es un proceso permanente, el proceso pues de planeación estratégica es un círculo de aprendizaje y retroalimentación permanente, entonces nosotros hoy nos vemos, si, como un grupo financiero con Colombia,... digamos en su núcleo, pero que también tiene exposición en la región, en los países en donde queremos estar, son estas 4 jurisdicciones, Colombia, Panamá, Guatemala y El Salvador, es necesario siempre tener la disciplina, de decir no tanto a mercados como a compañías, hemos dicho pues varias veces que no podemos estar en todos los negocios, y no podemos estar en todo los negocios buenos, con seguridad hay negocios buenos en China, en África, en Estados Unidos, pero nosotros queremos estar focalizados en los países y en los negocios que nos interesan”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“Yo creo que la ejecución es lo más importante del momento de integrar una nueva entidad, digamos de nada sirve que los cálculos antes de la transacción de adquisición sea muy bonitos si al momento de implementar los procesos y las practicas no se ejecutan de manera impecable diría yo, porque en cualquier sinergia que, además en bancas son muy pocas, digamos uno no puede transferir depósitos de Colombia a Panamá, o a Salvador porque los países no quieren que su ahorro nacional se vaya para otros, los restringen”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.</p>
Recomen- dación		<p>“conocer el país desde adentro, como se mueven las decisiones políticas, económicas y... lo primero que le recomendaría es que se vaya a vivir tres semanas a ese país, que tenga reuniones ... con empresarios, con el gobierno, con líderes, con ... reguladores, que sea lo más dispuesto a aprender del país, de su cultura de su forma de hacer negocios, de potenciales clientes para comprenderlo y con eso define de su estrategia, porque de nuevo hay muchos casos de compañía lejanas a Colombia por ejemplo que entran con una visión del mercado, normalmente de manera muy triunfalista pero que se encuentran con otras realidades muy distintas, que hacen eventualmente que abandone la operación o que no cumpla la misma con niveles de retorno esperados lo cual sería muy triste...ser muy disciplinado en las sinergias estimadas de esa transacción una compra o en los beneficios esperados de ese mercado, una cosa pues es entrar con una entidad y otra es entrar a un país exportando, el riesgo en la segunda opción es menor, pero ya cuando uno compra una entidad si es pues tirarse a la piscina a nadar, entonces, ser muy disciplinado como se valora la entidad, el precio que se paga, la forma que se financia la transacción, es muy importante también, se tiene acceso a crédito a los mercados o si la empresa tiene recursos propios, vimos casos de empresas muy grande, mundiales que entraron a ciertos mercados y que no fueron capaces o pusieron sus</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		compañías matrices en cierto riesgo por el alto apalancamiento, la deuda que acogieron y que finalmente, como te decía al principio consideren el factor cultural y de la organización, como algo muy relevante porque a la final la gente que va a ejecutar la estrategia en el campo de batalla debe conocer muy bien el mercado, conocer muy bien la región, por lo menos en el caso de entidades de servicio reguladas eso es muy importante y como funciona los negocios en ese país, que de nuevo pueden ser muy diferentes a como son en los países de origen”. Gerente de Relaciones con Inversionistas.

Fuente: Elaboración propia.

La decisión de internacionalización del Grupo BANCOLOMBIA se ha fundamentado en una estrategia de crecimiento y diversificación; buscando integrar las operaciones financieras y bancarias; y han obedecido principalmente a:

1. La motivación Pull- (Proactivos) se ha centrado en la explotación de las ventajas competitivas, en particular la capacidad para competir con bancos internacionales basado en su productividad y eficiencia, la cual ha logrado por medio de la integración de las operaciones, el retorno sobre la inversión (utilidades), la creación de valor para los accionistas, el incremento, participación y diversificación del mercado en Centroamérica y el inicio de la exploración en Asia y Europa. Las imperfecciones del mercado y las crisis económicas conllevaron a la reestructuración estratégica que implicó reducir costos abandonando mercados de bajo o moderado crecimiento (Centroamérica) y concentración en mercados de gran escala y alto crecimiento (Brasil, México y Argentina). Se aprovechó la ventaja de la localización para diversificar el riesgo (moneda y geografía). Los motivos reactivos obedecieron principalmente a la entrada de empresas extranjeras (a la región), la transición de bancos locales (familiares) a bancos internacionales y la salida de empresas extranjeras (de la región) lo que creó una oportunidad frente al abandono de los grandes bancos internacionales presentes en Centroamérica (HSBC; Citi, etc.).
2. Los recursos intangibles que han facilitado la internacionalización han sido la propiedad y reputación de la firma, la actitud gerencial y la capacidad de aprendizaje y liderazgo. Los principales recursos tangibles que han contribuido al proceso de internacionalización son los recursos humanos y los equipos. La planeación es una actividad rigurosa y sistemática, la implementación es realizada con cuidado de los grupos de interés y su cultura y los mecanismos de control están a cargo de la matriz.
3. Decisión de entrada y la selección del mercado de destino se ha focalizado en Latinoamérica, actualmente se exploran los mercados de Asia, Europa y USA. La distancia psicológica, cultural y geográfica ha llevado la internacionalización a los países de Centroamérica y Latinoamérica por su cercanía geográfica, cultural y facilidad de

integración regional. Para eludir los riesgos económico, legal, regulatorio y político se evitan países con riesgos (Ecuador, Venezuela). Referente al mercado se ha revisado su tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado, se buscaron compañías líderes en el mercado regional y con un tamaño moderado (maneja por el Grupo Bancolombia) a excepción de Argentina, Brasil, y México.

4. La elección del modo de entrada se ha dado fundamentalmente con participación en IDE con la creación de nuevas filiales (45%), la adquisición de empresas establecidas (brownfield) (23%), la realización de IJVs minoritarios (27%) y de IJVs 50/50 (5%).
5. Referente a la velocidad del proceso, este inicio con la creación de sucursales en el exterior, adquisición de licencias, luego participaciones en entidades extranjeras y finalmente en adquisición y algunas IJVs.
6. Se cuenta con una estrategia de consolidación, en un principio liderado por la matriz y posteriormente por la empresa, materializándose con la realización de la integración regional, conservando y respetando el entorno cultural: Estructura organizativa – matriz filial (Estrategia de consolidación definida); enfoque cultural y mecanismos de coordinación y control- Procesos de control y centralización.
7. No se han tenido abandonos.
8. La realimentación de estrategia de internacionalización se realiza rigurosamente en la planeación estratégica es un círculo de aprendizaje y retroalimentación permanente y con disciplina, conscientes que no se puede estar en todos los negocios buenos.
9. Como lección aprendida queda que la ejecución es lo más importante.
10. Como recomendación se debe de conocer el país desde adentro, los elementos claves son los aspectos culturales, institucionales, políticos y sociales; además se debe de conocer el mercado.

Hallazgos diferenciadores Grupo Bancolombia

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo SURA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 36).

Tabla 36 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo BANCOLOMBIA

ELEMENTO	GRUPO BANCOLOMBIA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Reacción a la estrategia de abandono de los grandes jugadores (HSBC, Citi, etc.).	Foco en los mercados de gran escala y alto crecimiento.
Motivación	Presencia con negocios múltiples y complementarios que mejoran la productividad y la eficiencia por medio de la integración de las operaciones.	Presencia solitaria apoyada en el mejor uso del capital y la disminución de los costos de operación.
Consolidación	Caracterizada por la realización de la integración regional con las empresas complementarias, conservando y respetando el entorno cultural.	Caracterizada por la mejora y optimización de los procesos internos.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto cultural y de su idiosincrasia, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto cultural, idiosincrasia).
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo que le ha abierto más oportunidades de negocio, invierten para quedarse y desarrollar mercado y permiten madurar los instrumentos de inversión y de adquisición de empresas (brownfield).	Inversión y permanencia dependiente de los resultados, del nivel de riesgo, de la escala y del crecimiento; generalmente inversión de mediano plazo y enfocada en la rentabilidad.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados).

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Grupo Bancolombia

El mercado destino claramente está focalizado hacia Centroamérica con un grado medio de diversificación y más bien lejano de Suramérica, en donde la banca brasilera y Argentina son las más representativas en cuanto a adquisiciones y fusiones del sector.

Las fusiones, adquisiciones y creación de nuevas filiales han sido las estrategias usadas por el Grupo BANCOLOMBIA para llevar a cabo su expansión tanto domestica como

internacional; la internacionalización se establece con un claro propósito de crecer rápidamente (adquisiciones y fusiones horizontales y verticales) y de establecerse en los mercados destino (creación de nuevas filiales); lo anterior con el fin diversificar sus operaciones tanto a nivel de productos financieros como de canales para llegar a los clientes y llegar a mercados existentes; identificándose en la estrategia de este grupo una gran capacidad para responder a las oportunidades, en especial cuando los grandes grupos bancarios deciden abandonar la región (caso HSBC) y amenazas con la llegada de otros grupos o la misma expansión de los regionales o también aquellas ocasionadas por las mismas crisis económicas regionales y globales.

“La salida de HSBC de Latinoamérica ha sido aprovechada por los bancos colombianos para tener más presencia en la región”. Juan Pablo Arias, La Nación.

Más allá de los objetivos estratégicos están los objetivos operativos para realizar sinergias eficientes y economías de escala y los objetivos económicos haciendo un mejor uso del capital y disminuyendo su costo.

Se concluye que el grupo BANCOLOMBIA continua estratégicamente su expansión doméstica e internacional, con excelentes resultados; al ser una empresa de servicios no se identifica un patrón de internacionalización definido, estos están determinados por las oportunidades que presentan el mercado y los competidores, sus respectivos análisis estratégicos y operativos de cara a la optimización de las operaciones y condicionados por el nivel de riesgo que conlleven estas.

5.2.6 Análisis de caso de la Empresa CELSIA

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usó la entrevista realizada al Esteban Piedrahita de CELSIA, Vicepresidente Financiero. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de la empresa CELSIA

CELSIA tiene sus orígenes en 1919 con el nacimiento de Coltabaco, con la escisión de esta en el 2001, se creó la compañía Colombiana de Inversiones, Colinversiones, después de varias operaciones de inversiones y desinversiones esta se orientó hacia el sector eléctrico y en muy corto tiempo se convirtió en un actor importante en este sector en Colombia, una vez consolidada, CELSIA desarrollo una estrategia de crecimiento y la expansión; realizando inversiones entre 1920 y 1940 en diferentes empresas tales como Inversiones e Industria, RCN, Banco Comercial Antioqueño, entre otros.

En los 60 crea a Tabacos Rubios de Colombia S.A.; luego en la década de los años 70 se asocia con Kimberly Clark Corporation, Coltabaco y crea a Colombiana Kimberly S.A. Colkim, para fabricar papel para cigarrillo; luego incluye la fabricación, venta y exportación de papeles, en especial higiénicos desechables, productos sanitarios para uso doméstico y papeles finos, también participa en la creación de Promotora de Hoteles Medellín S.A., y emprende la construcción y dotación del Hotel Intercontinental Medellín; en 1972, adquiere una participación importante en Colombiana Universal de Papeles Colpapel en sociedad con Kimberly Clark Co..

En los años 90 se fusiona con Colombiana Kimberly, para dar origen a Colombiana Kimberly Colpapel S.A, así como también participo en la creación la Corporación de Ahorro y Vivienda, Conavi, en los años 90 Coltabaco realiza inversiones en el desarrollo de operaciones en la región andina, por medio de Colombiana Kimberly y Colpapel.

Es así como empieza a operar en Venezuela (1991), Ecuador (1992), Perú (1994) y Bolivia (1995), inicialmente distribuyendo productos elaborados en Colombia; luego, con la adquisición de empresas locales, se ocupa de la distribución y la manufactura en esos países; en el 2001 ocurre otra escisión desagregando las actividades Industriales y de Inversiones, para dar origen al nacimiento de Celsia S.A. E.S.P.

En un viraje estratégico en el año 2007 Celsia se enfoca al negocio de generación de energía y adquiere Termoflores S.A E.S.P., una térmica a gas con una capacidad de 441 MW, en conjunto con un proyecto de expansión (Flores IV) que le permitirá generar 169 MW adicionales a los actuales, para una capacidad total de 610 MW; en el 2008 continúan las inversiones con la adquisición de dos centrales: Merilétrica S.C.A. E.S.P. con 169 MW y Generar S.A. E.S.P. (central del Río Piedras) de 19,9 MW y un proyecto de generación hidroeléctrico Hidromontañas, de 19,9 MW.

En 2009 CELSIA vende a Kimberly-Clark sus participaciones en Colombiana Kimberly Colpapel S.A. y Papeles del Cauca S.A.; a través de su filial Colener S.A.S. adquiere el 47,3% de EPSA (Empresa de Energía del Pacífico S.A.) con una capacidad de 1.068 MW, también se realizó una fusión por absorción entre Colinversiones S.A. E.S.P. (hoy Celsia, y sociedad absorbente), Generar S.A. E.S.P., Merilétrica S.A., Merilétrica S.A. & Cía. S.C.A. E.S.P., compañía Colombiana de Energía S.A.S. e Hidromontañas S.A. E.S.P. (sociedades absorbidas).

La participación accionaria en EPSA se aumenta hasta el 50,01% en el 2010 y en 2011 vende sus acciones de los complejos hoteleros, así que para el 2012 el 97% de sus acciones estaban

concentrados en el negocio de la energía y cambia la denominación de Colinversiones por CELSIA S:A: E:S:P; en 2014 adquiere de GDF SUEZ su participación accionaria en activos de generación termoeléctrica (367MW), hidroeléctrica (118MW) en Panamá y eólica en Costa Rica (50MW) por un monto de USD\$840M, con un total de 535 MW; para una capacidad instalada total de 2.312 MW.

Los principales eventos e hitos de CELSIA se muestran en la tabla siguiente (tabla 37).

Tabla 37 Milestone Empresa CELSIA

EVENTO	AÑO	PAÍS
Nacimiento de Coltabaco	1919	Colombia
Inversiones en diferentes empresas tales como Inversiones e Industria, RCN, Banco Comercial Antioqueño.	1920-1940	Colombia
Creación de Tabacos Rubios de Colombia S.A.	1960	Colombia
Asociación con Kimberly Clark Corporation, Coltabaco y creación de Colombiana Kimberly S.A. Colkim.	1970	Colombia
Creación de Promotora de Hoteles Medellín S.A. e inicio de construcción y dotación del Hotel Intercontinental Medellín.	1970	Colombia
Adquisición de participación en Colombiana Universal de Papeles Colpapel en sociedad con Kimberly Clark Co.	1972	Colombia
Fusión con Colombiana Kimberly, para dar origen a Colombiana Kimberly Colpapel S.A, participación en la creación la Corporación de Ahorro y Vivienda Conavi y realización de inversiones en el desarrollo de operaciones en la región andina, por medio de Colombiana Kimberly y Colpapel.	1990	Colombia
Distribución indirecta de productos colombianos en Venezuela.	1991	Venezuela
Distribución indirecta de productos Colombianos Ecuador.	1992	Ecuador
Distribución indirecta de productos Colombianos en Perú.	1994	Perú
Distribución indirecta de productos Colombianos en Bolivia.	1995	Bolivia
Escisión de la Compañía Colombiana de Tabaco –Coltabaco, desagregando las actividades Industriales y de Inversiones, creación de Celsia S.A. E.S.P.	2001	Colombia
Adquisición de Termoflores S.A. E.S.P. (610 MW) térmica a gas.	2007	Colombia
Recepción del 100% de las acciones de Merilétrica S.C.A. E.S.P., fusión de la compañía con Inversiones e Industria S.A. (IEI), Antioqueña de Inversiones S.A. (ADI) y compañía Nacional de Inversiones Ltda. (CNI) (169 MW)	2008	Colombia
Adquisición de Generar S.A. E.S.P., por medio de una OPA (Oferta Pública de Adquisición), es propietaria de la central del Río Piedras (19,9 MW)	2008	Colombia
Adquisición del 100% del Proyecto Hidromontañas (19,9 MW)	2008	Colombia
Adquisición del 47,3% de la Empresa de Energía del Pacífico S.A., EPSA; (914 MW propios y 140 MW en un PPA) y 14 MW disponibles en tres centrales de Cetsa S.A. E.S.P.	2009	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
Fusión por absorción entre Colinversiones S.A. E.S.P. (hoy CELSIA, y sociedad absorbente), Generar S.A. E.S.P., Merilétrica S.A., Merilétrica S.A. & Cía. S.C.A. E.S.P., compañía Colombiana de Energía S.A.S. e Hidromontañas S.A. E.S.P. (sociedades absorbidas).	2009	Colombia
Cambio de denominación por CELSIA S.A. E.S.P.	2012	Colombia
Adquisición accionaria en activos de generación termoeléctrica, hidroeléctrica y eólica a multinacional con sede en Paris GDF SUEZ USD\$840M (535 MW).	2014	Panamá y Costa Rica

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización de CELSIA

CELSIA, creada en 2001 (Colinversiones) inicia su proceso de internacionalización en el año 2014 con la adquisición de GDF SUEZ su participación accionaria en activos de generación termoeléctrica (367MW), hidroeléctrica (118MW) en Panamá y eólica en Costa Rica (50MW).

Los modos de entrada usados por CELSIA son principalmente son la adquisición total de los activos. A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 38).

Tabla 38 Proceso de internacionalización CELSIA

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa “La estrategia de internacionalización de Celsia, digamos que se construye como un segundo paso en nuestra estrategia de transformación del negocio, de una compañía de inversión de portafolio... primero un tema de consolidación en el mercado local y luego llegamos a la estrategia de internacionalización... porque tampoco, hacemos estrategias de internacionalización como decía un amigo para ponernos medallas, lo hacemos para hacer negocio”. Vicepresidente Financiero. • Explorar o buscar – Mercado (Incrementar participación y diversificar) “La estrategia tiene que comenzar a migrar a un crecimiento más mercado local, entonces digamos que la única forma de seguir alimentando ese crecimiento digamos nicho más dinámico que requiere una organización como la nuestra que esta listada en bolsa, pues es empezar a penetrar otros mercados, entonces esa es la primera razón por la cual se sale o surgen los nuevos mercados internacionales.... hemos tenido un equipo, que tiene como función tiene la de estar explorando nuevas opciones”. Vicepresidente Financiero. • Explorar o buscar – Recursos y activos financieros “Porque en la internacionalización nuestra también nos permitió acceder a una serie de fuentes dólar, que no teníamos como organización y que nos otorgan otras series de capacidades hacia delante de acceder a mercados más dolarizado por ejemplo que son mucho más baratos que los locales, entonces nos dan otras series de capacidades”. Vicepresidente Financiero. • Ventajas de localización – Diversificación del riesgo “Y el segundo es también por un tema de dispersión de riesgo, la concentración en un solo mercado, en un solo regulador, en un solo

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>ambiente político, pues digamos que incrementa de alguna manera el riesgo, y una de las formas de mitigar ese riesgo es hacer una concentración a lo largo de los ingresos de los resultados en diferentes ciclos económicos, diferentes regulaciones y diferentes monedas”. Vicepresidente Financiero.</p>
	<p>Motivaciones push (reactivas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Mercado doméstico pequeño y saturado “El primer motivo digamos que es un motivo de no lo llamemos agotamiento pero digamos que el mercado local comienza a saturarse, más en un mercado como el nuestro que es un mercado muy regulado, muy planeado entonces digamos que los espacios que nosotros logramos tomar al principio eran oportunidades de jugadores individuales, que luego fuimos agregando en una estrategia de consolidación de mercado, y ya llegamos a un cierto punto en el que el siguiente de consolidación de mercado pues era ya uno de los grandes que estaba muy cerca de los límites, no nos cabía en los límites”. Vicepresidente Financiero. •Volatilidad en el tipo de cambio “... la internacionalización nuestra también nos permitió acceder a una serie de fuentes dólar, que no teníamos como organización y que nos otorgan otras series de capacidades hacia delante de acceder a mercados más dolarizado por ejemplo que son mucho más baratos que los locales, entonces nos dan otras series de capacidades...una de las formas de mitigar ese riesgo es hacer una concentración a lo largo de los ingresos de los resultados en diferentes ciclos económicos, diferentes regulaciones y diferentes monedas”. Vicepresidente Financiero.
	<p>Recursos y capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos intangibles - Propiedad y reputación de la firma •Recursos intangibles - Capital organizacional “Compromiso de los accionistas, compromiso de la junta y compromiso de la alta dirección...hacer parte de un grupo empresarial que es grupo Argos, que digamos que nuestras redes de conocimiento pues son mucho mayores, cementos hace presencia en unos lugares, nosotros hacemos presencia en otros lugares...compartir practicas a lo largo de todo el grupo, y digamos que se aprende, se desarrollan temas y se apalancan temas a lo largo de todos, pero ya muy particular sobre grupo Argos que es ya la familia directamente a la que nosotros hacemos parte, sí que es cierto que apalancamos, sí que es cierto que hacemos sinergias, tenemos una función especial en la holding, que precisamente supervisa los temas de fusiones y adquisiciones no porque la casa haga el nombre de los negocios, sino porque realmente está tratando de hacer eso que los negocios no tenga que pasar por la misma curva de aprendizaje que una compañía individual si no realmente poner en servicio todo el conocimiento de lo que estamos haciendo como grupo para que las curvas de aprendizaje se acorten significativamente”. Vicepresidente Financiero. •Intangibles – Actitud gerencial “...hay que llegar con un espíritu de querer aprender, de la forma de ser hallada para nutrir el propio proceso interno...”. Vicepresidente Financiero. •Recursos tangibles - Recursos humanos, planta y equipos “nosotros hemos creado desde cuando estábamos en el proceso un grupo especializado de desarrollo, la organización digamos que mucho del grupo viene creado de gente que vino de todas esas empresas, que nosotros fuimos adquiriendo y demás, entonces hubo gente que se fue desplazando hacia un grupo especial que estaba viendo siempre la parte de desarrollo, entonces digamos que nosotros siempre hemos tenido un equipo, que tiene como función estar explorando nuevas opciones...hay que llegar con un espíritu de querer aprender, de la forma de ser hallada para nutrir el propio proceso interno, y dos si tener una serie de talentos que sean capaces de desarrollar gente y de trabajar con equipos... en ultimas desarrollar gente, para que

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>eventualmente la operación ojala sea manejada enteramente por locales y no por expatriados.”. Vicepresidente Financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Intangibles – Capital humano, conocimiento y experiencia internacional <p>“...compartir practicas a lo largo de todo el grupo, y digamos que se aprende, se desarrollan temas y se apalancan temas a lo largo de todos”. Vicepresidente Financiero.</p> •Capacidad de absorción y de aprendizaje <p>“...hay que llegar con un espíritu de querer aprender, de la forma de ser hallada para nutrir el propio proceso interno, y dos si tener una serie de talentos que sean capaces de desarrollar gente y de trabajar con equipos... en ultimas desarrollar gente, para que eventualmente la operación ojalá sea manejada enteramente por locales y no por expatriados...capacidad de estar abierto al cambio y al aprendizaje con una enorme capacidad de desarrollar equipos y desarrollar gente”. Vicepresidente Financiero.</p>
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación <p>“Si, tanto doméstica como internacional, y a ese proceso entonces empezamos por dedicarle tiempo por estudiar los mercados, estudiar cómo funcionan, estudiar la competencia, estudiar los marcos regulatorios, estudiar los tipos tecnológicos que tiene o no tienen sentido en esos mercados, pero hay un equipo, hay un recurso que está totalmente destinado que se dedica solo a eso”. Vicepresidente Financiero.</p> •Implementación <p>“Una parte importante empieza por homologar leguajes, y en eso, el equipo que uno normalmente manda sirve para eso, porque típicamente cualquier operación nueva o adquirida trae los métodos de su anterior dueño, entonces hay que empezar a homologar los lenguajes, el lenguaje como miro las operaciones, el lenguaje como miro los resultados, el lenguaje de como cuido a las personas, de cómo desarrollo mi gente...”. Vicepresidente Financiero.</p> •Mecanismos de control <p>“... y empezar a generar ese tipo de conversaciones transversales, que lo que permiten es empezar a meter a ver toda la estructura de control, porque generalmente controlamos a través de eso, de indicadores claves, de matrices claves, y eso es lo primero que hay que llevar, que normalmente tiene un pequeño de traducción en el principio, tratemos de homologar porque si tú le cambias toda la forma a los “capex” esa organización también se va a perder y se va a volver inestable... una cosa que me parece muy importante en esos procesos que entiendan el por qué, si la gente no entiende el por qué, el cambio no se termina realizando y eso termina siendo caótico... si la gente entiende el por qué se compromete, si no entiende el por qué, cumple”. Vicepresidente Financiero.</p>
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? <p>“Europa y Asia digamos que siempre se han dejado fuera del radar, yo creo que la razón, volviendo como es un tema de presencia total no es un tema de exportaciones, el mercado latino está suficientemente entero, dejándose tener juego todavía, tratar de hacer un paso a Europa y Asia, yo creo que es uno de esos mercados culturalmente lejanos y probablemente económicamente también muy lejanos, no se diga que las multilaterales no puedan acceder a Europa...”. Vicepresidente Financiero.</p> •Distancia psicológica, cultural y geográfica <p>“...yo creo que es más fácil hacer una estrategia sur-sur, que sur-norte. USA lo hemos dejado fuera para el caso particular de energía, aunque cementos tiene una gran participación en el tema americano, desde el lado nuestro básicamente por dos razones: uno por el marco institucional que se encuentra en USA, que realmente se termina descubriendo que para un negocio como el nuestro son 52 regulaciones diferentes, son 52 países y no</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>uno, entonces uno llega a USA creyendo que es un solo país y son 52 países, cada estado tiene su regulación... los retornos de un negocio como USA son muy bajitos". Vicepresidente Financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo económico, legal, regulatorio y político "...se encuentra en USA, que realmente se termina descubriendo que para un negocio como el nuestro son 52 regulaciones diferentes, son 52 países y no uno, entonces uno llega a USA creyendo que es un solo país y son 52 países, cada estado tiene su regulación...". Vicepresidente Financiero. • Globalización de los mercados y tratados de libre comercio "Hay que tener en cuenta quienes son los competidores, si son empresas locales, medianas o en sus... multinacionales gigantes que son muy poderosas". Vicepresidente Financiero. • Mercado - Tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado "claramente el crecimiento y desempeño económico, pues o sea yo digo que uno siempre quiere entrar a una economía que tenga una perspectiva de crecimiento razonable cierto... Dos el tema institucional para nosotros es muy importante porque es un negocio regulado, entonces digamos todo el análisis de lo que son los contextos de los negocios regulatorios, la forma de actuar, el pasado de estabilidad política regulatoria, legislativa. Y digamos el tercer aspecto que nosotros miramos tiene que ver mucho con el aspecto competitivo que hay en ese país, cuando vamos a acceder, porque finalmente el ambiente competitivo tendrá un reflejo en la rentabilidad como organización vamos acceder. Si estamos pues en un ambiente extremadamente competido, como puede ser en este momento las subastas de México, ahí no vas a tener los retornos que están pidiendo los accionista, pueden que ese no sea el momento de entrar, puede que cumpla el resto de factores, pero este no es el momento de entrar, porque todo el mundo digamos está compitiendo agresivamente por quedarse con un puesto, ahí no me dan las reglas del juego para nosotros y es un factor importante... pesa mucho lo institucional ... y el ambiente competitivo que vive el país... hay que tener en cuenta quienes son los competidores, si son empresas locales, medianas o en sus... multinacionales gigantes.". Vicepresidente Financiero. • Desarrollo y riesgo institucional "Entonces por ejemplo para nosotros es mucho más dicente, por ejemplo, los problemas de relaciones diplomáticas que he tenido con Panamá y Colombia, que los acuerdos que hayan tenido Panamá y Colombia, porque esos si nos pueden generar problemas de retenciones, de no utilización de visas de trabajo de nuestra gente, eso sí que impacta la estrategia de internacionalización. Pesa mucho lo institucional". Vicepresidente Financiero.
	<p>Elección del modo de entrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - adquisiciones "El modo de entrada nuestro no puede ser a través de exportación, siempre incluye la presencia local, bien sea creada desde cero de un <i>Green Field</i> o adquirida... aquí es o arriesgamos mucho o no entramos, porque hay que tener plataforma, pero en esa tenida de plataforma digamos que nosotros atamos dos bien grandes decisiones de modo de entrada y es: o entramos construyendo o entramos comprando. Típicamente siempre hemos llegado a la conclusión que el acceso a un mercado nuevo debería ser a través de adquisición. No tiene que ser algo tremendamente grande, pero si algo, ¿para qué? Para adquirir una parte importante que es el conocimiento local... comprar esa presencia, esa planta que tiene presencia, que entiende lo que está pasando y poder apalancar desde ahí... hemos optado por no

Etapas	Elementos	Descripción
	Velocidad del proceso	<p>entrar con <i>Green Field</i> sino primeramente con adquisiciones, y luego darle la fuerza al <i>Green Field</i>". Vicepresidente Financiero.</p> <p>"Con paciencia es lo primero y con gran capacidad de abandono es lo segundo. Nosotros tomamos la decisión de internacionalización probablemente en el 2009 – 2010 y materializamos la estrategia en el 2014, y eso es lo que miramos con paciencia y con capacidad de abandono". Vicepresidente Financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Enfoque industrial (Hymer) •Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad •Optimización de costos de transacción y foco en "hacer" más que en "comprar", implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estructura organizativa – matriz filial "La consolidación muy buena, en realidad para ser la operación más joven que hemos tenido la hemos consolidado mucho más rápido dentro de la cultura CELSIA que las anteriores, muy rápidamente la gente se ha conectado con nosotros se ha conectado con lo que estamos buscando, la local de allá se ha conectado muy bien con el ejercicio...las (adquisiciones) domesticas, se tomaron más tiempo en consolidarse que por ejemplo lo que se ha consolidado la internacional". Vicepresidente Financiero. •Mecanismos de coordinación y control – La formalización "La primera adquisición en la cual tuvimos un plan de intervención de 100 días y un listado de que había que hacer y de que no había que hacer, absolutamente claro, entonces también fue absolutamente claro, todo el mundo que se fue tenía su recetario, hacer estado, hacer esto, hacer esto, y nosotros desde acá sabíamos que era lo que le íbamos a poner énfasis en la estrategia, entonces eso hizo muchísimo más rápido el tema, en 100 días habíamos logrado lo que nadie había pensado, pues los antiguos dueños de la planta y los banqueros de inversión siguen sin creer lo que hemos logrado en la planta que tenemos en Panamá, pero digamos que todo eso se hizo porque teníamos planes claros". Vicepresidente Financiero.
Abandonos	Motivos	<p>"No, digamos que hasta ahora sobre las operaciones que hoy tenemos no ha pasado a la parte de abandono, no hemos llegado allá, hemos abandonando lo que te contaba, hemos abandonado oportunidades antes de que se materializaran, pero digamos que una vez ya materializada no, ni se nos ha pasado por la mente el tema de abandono". Vicepresidente Financiero.</p>
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>"La realimenta en dos formas: uno esa estructura internacional que ya tienes comienza de manera natural a empezar a competir con tus recursos con la estrategia local que ya tenías, con la domestica, entonces ya aparece una dinámica en dos lugares que ya tienes presencia empiezan a competir entre ellos por el capital de la organización, por todo, empiezan a competir. Entonces la primera parte de como realimenta es que ya no surge solo una estrategia de hacer negocio local, sino que surge dos estrategias ... Colombia compitiendo contra otra región que se llama Panamá y Costa Rica en el caso nuestro, que compiten por los recursos de esa corporación, que ya dejo su negocio inicial doméstico como uno más y tiene que arbitrar entre los dos, entonces lo primero es que sería una dinámica muy interesante entre el negocio local y entre el negocio internacional que ya se tiene la esencia y de todas maneras sigue gravitando el tema de otros mercados, o sea la organización mantiene de todas maneras buscando esos nuevos mercados a los cuales seguir entrando, pero obviamente ya con dos mercados más, entonces nos va a dar, sigue nutriendo la estrategia de internacionalización y le va metiendo unas nuevas complejidades al</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		proceso. Mira solamente como el ejercicio antes planeación de inversiones de capital y solo Colombia opinaba, ahora Colombia y el resto opinan, entonces dijimos esta planta la lleva todo el mundo, entonces ya no es Colombia que se lo lleva todo, sino que ya Colombia tiene que empezar a arbitrarse con otros países”. Vicepresidente Financiero.
Lecciones aprendidas		“Es una estrategia enteramente Latina y deja por fuera Brasil y deja por fuera USA, es nuestra. Entonces yo dije bueno debería estar lo más parecido posible, somos totalmente latino, pero la verdad es que yo creo que eso solamente dura para la fiesta y para el baile el resto si es muy difícil. Lo primero es que es un proceso difícil, un proceso duro que involucra mucho aprendizaje, involucra unos grandes desafíos personales, además organizacionales. Pero si uno lo hace bien tiene muchísimas satisfacciones y uno encuentra mucho talento en otros lugares, encuentra nuevas formas de hacer las cosas, encuentra formas de mejorar el negocio doméstico con los aprendizajes del exterior, y por eso te decía que llegar con la disposición de aprender es esencial, porque uno no pude llegar como conquistador, sino que tiene que llegar como una especie de igual y uno encuentra grandes cosas para aprender en los otros lugares, encuentras talento muy valioso incluso de volverse exportables a Colombia”. Vicepresidente Financiero.
Recomendación		“Lo primero es tener claro por qué y para que, para que no se vaya a perder en el proceso, porque muchas veces van a aparecer, el mercado internacional es muy grande y tienes muchas oportunidades, si uno no se quiere perder tiene que saber el para qué y el por qué. Dos que tiene que hacer un compromiso importante de arriesgar recursos no solamente económicos sino humanos, el tiempo de realización a conseguir ese objetivo, que identifique cuales son las palancas de valor que él va a exportar, que es lo que el cómo organización quiere exportarles a las otras operaciones. Uno tiene que tener claro quién es para poder llegar, tener paciencia como decía, capacidad de abandono, no meterse en lo que no es y tener claro que una va a llegar y tener un plan muy detallado de que es lo que va a hacer, como se escala, que es lo que va a lograr, plan de 100 días, plan de 5 años, tenerlo muy claro, si no también va a llegar sin saber qué es lo que quiere hacer, uno tiene que tener claramente la receta de que es lo que quiere lograr”. Vicepresidente Financiero.

Fuente: Elaboración propia.

La decisión de internacionalización se ha fundamentado en la transformación del negocio en una compañía de inversión de portafolio, lo que impacta el direccionamiento estratégico y a las estrategias deliberadas para consolidarse primero en lo domestico y luego si llegar al mercado internacional, como han sido la mayoría de las acciones de internacionalización de CELSIA y ha obedecido principalmente a:

1. Las motivaciones pull (proactivos) son fundamentalmente la explotación del mercado con el propósito de incrementar participación y diversificar, lo que implicó el desarrollo de una estrategia de internacionalización enfocada a la apertura del mercado, búsqueda de recursos y activos financieros accediendo a fuentes de divisas (dólar), a la diversificación del riesgo por medio de la diversificación de la moneda y a aprovechar las ventajas de localización. Para lograr la diversificación del riesgo se buscó tener operaciones en diferentes ciclos económicos, regulaciones y monedas. Las motivaciones push (reactivos) se han dado principalmente por el mercado doméstico pequeño y saturado, en otras palabras, el mercado

de la generación de energía eléctrica en Colombia es limitado y con posibilidades de crecimiento vegetativas, es muy regulado y muy planeado entonces digamos que los espacios que al principio se tenían eran grandes, que luego se fueron agregando en una estrategia de consolidación de mercado la que llegó a un cierto punto en el que la siguiente consolidación estaba muy cerca de los límites establecidos regulatoriamente limitando así el crecimiento en la capacidad de generación de los grandes “jugadores” del mercado eléctrico.

2. Los recursos intangibles más importantes han sido la propiedad y reputación de la firma, el capital organizacional, la actitud gerencial, el desarrollo del equipo humano y del capital humano, el conocimiento y la experiencia internacional. También lo han sido el compromiso de compartir prácticas a lo largo de todo el grupo, desarrollar temas a lo largo de la organización, la capacidad de absorción y de aprendizaje, la disposición al cambio y a la mejora. Como recursos tangibles se tienen los recursos humanos, planta y equipos. Este es un grupo especializado en desarrollar gente y de trabajar con equipos, para que eventualmente la operación ojalá sea manejada enteramente por locales y no por expatriados. La planeación es un proceso corporativo desarrollado cuidadosamente, es una actividad rigurosa y sistemática tanto local como internacionalmente; en la implementación se homologan lenguajes y operaciones; los mecanismos de control están a cargo de la matriz se trata de homogenizar las prácticas, leguajes, indicadores, etc. para que la toda la estructura de control funcione.
3. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino esta enfocada a Latinoamérica pues se considera que tiene mucho potencial de crecimiento, actualmente no se considera los mercados de Asia, Europa y USA. La distancia psicológica, cultural y geográfica focaliza la internacionalización a países de Latinoamérica por su cercanía geográfica y cultural con una estrategia sur-sur; con un riesgo económico, legal, regulatorio y político moderados. Hay que tener en cuenta quienes son los competidores, en especial cuál es su mercado, tamaño, estructura, tipología, ajuste producto-mercado, crecimiento de la economía, planes de expansión, condiciones políticas tecnológicas legales, de seguridad institucional y desarrollo y riesgo institucional.
4. En particular el modo de entrada predominante corresponde a las adquisiciones con IDE y con una participación total, se evita entrar con filiales nuevas.
5. La velocidad del proceso está marcada por la paciencia con que se ha abordado este proceso, así como la gran capacidad de abandono.

6. La consolidación y su estrategia se ha fundamentado en una estructura organizativa – matriz filial, en un principio liderado por la empresa y posteriormente por la matriz y los mecanismos de coordinación y control son establecidos por esta (la matriz) y la formalización se planea y se ejecuta rigurosamente (Plan de intervención).
7. No se han tenido abandonos.
8. La realimentación de la estrategia de internacionalización se apoya en la estructura internacional, en la que se comienza de una manera natural a competir por los recursos con la estrategia local y aquellos destinados a la estrategia internacional (proyectos locales o domésticos vs. Proyectos internacionales).
9. En cuanto a las lecciones aprendidas se debe de llegar con la disposición de aprender, uno no puede llegar como conquistador, sino que tiene que llegar como una especie de igual y uno encuentra grandes cosas para aprender en los otros lugares, encuentras talento muy valioso incluso de volverlo exportables a Colombia.
10. Como recomendación se plantea que lo primero es tener claro ¿por qué y para? que se internacionaliza, para que no se vaya a perder en el proceso.

Hallazgos diferenciadores de la empresa Celsia

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de CELSIA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen a continuación (tabla 39).

Tabla 39 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización de CELSIA

ELEMENTO	CELSIA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Motivación	Fundamentada en la búsqueda de mercados dolarizados, más baratos y estables que aquellos de países o economías emergentes, facilitando la integración financiera internacional, ahorros en las transacciones internacionales y acceso a la banca internacional.	Fundamentada en economías dolarizadas.
	Dispersión de riesgo evitando la concentración en una sola localización o solo país emergente (un solo mercado, un solo regulador, un solo ambiente político), buscando diferentes ciclos económicos, diferentes regulaciones y diferentes monedas en países emergentes.	Mercado doméstico sólido y generalmente con bajo riesgo, lo que no motiva a buscar mercados en economías con riesgo moderado o alto.

	Mejora de la productividad y la eficiencia por medio de la integración (vertical y horizontal) de las operaciones con otras empresas del GEA.	
Recursos y capacidades	Recursos intangibles - capital organizacional: Soportado en el holding o en el grupo (GEA) se comparte conocimiento del mercado destino acelerándose la curva de aprendizaje, prácticas organizacionales y sinergias en el proceso de internacionalización.	Generalmente hacen presencia en forma solitaria, curva de aprendizaje lenta, soportado en sus recursos exclusivos.
	Capacidad de absorción y de aprendizaje para aprender de las prácticas en el mercado destino y nutrir el propio proceso interno y desarrollar gente.	Generalmente no contemplan aprendizaje de las prácticas en el mercado destino, por el contrario traen sus propias prácticas creadas en las economías desarrolladas y con frecuencia no buscan desarrollar gente, sino colocar a cargo a expatriados y/o tercerizar procesos.
Selección del mercado de destino	Sur-sur (De América latina para América latina y Centroamérica), se buscan mercados similares al de origen, en tamaño y en distancia psicológica y con cercanía geográfica, con un crecimiento moderado.	En las primeras fases fue de economías desarrolladas (ED) a economías desarrolladas, en la medida que abrieron los mercados de los países emergentes y la crisis económica llevo a las economías desarrolladas, el mercado destino cambio de ED- a economías emergentes que aún permanecen en crecimiento y presentan reformas pro-mercados.
	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento y respeto de su contexto cultural y de su idiosincrasia, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto cultural e idiosincrasia).
Consolidación	Caracterizada por la realización de la integración regional, conservando y respetando el entorno cultural y conservando el recurso humano existente.	Caracterizada por la mejora y optimización de los procesos internos, en medio de un sistema dicotómico jerarquizado en lo que se refiere los recursos

		humanos que distingue entre expatriados y locales.
Realimentación	Se da entre la matriz y las filiales internacionales, creando un ambiente competitivo por los recursos del grupo para el desarrollo de nuevos proyectos (greenfield o brownfield)	Generalmente viene de la matriz con poca participación de las filiales (ley global para ordenes locales)
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo que le ha abierto más oportunidades de negocio, invierten para quedarse y desarrollar mercado y permiten madurar los instrumentos de inversión y de adquisición de empresas en una secuencia definida: brownfield hacia greenfield.	Inversión y permanencia dependiente de los resultados, del nivel de riesgo, de la escala y del crecimiento; generalmente inversión de mediano plazo y enfocada en la rentabilidad.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado), con una estrategia latina para latinos.	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados), a la rentabilidad y con una estrategia global para latinos.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la empresa Celsia

CELSIA ha desarrollado un proceso de internacionalización que se caracteriza por: El desarrollo de una estrategia de internacionalización de “latinos para latinos” lo que indiscutiblemente le facilita la llegada a los mercados destino pues no es un “ente” extraño el que llega, la dispersión y diversificación del riesgo llegando a mercados dolarizados, la capacidad para crear sinergias con otras empresas del grupo (GEA), la curva acelerada de aprendizaje sobre el mercado destino característica propia por el hecho de pertenecer a un grupo empresarial, la capacidad de absorción y de aprendizaje para aprender de las prácticas en el mercado destino y desarrollo del personal, el respeto y conservación del contexto cultural y de la idiosincrasia propia del mercado destino, la inversión y permanencia de largo plazo, con el propósito de desarrollar mercados y el foco al cliente y adaptación del servicio-mercado al mercado destino.

5.2.7 Análisis de caso Grupo EPM

Para el análisis del presente caso se usó como documentos primarios dos entrevistas: Una realizada al doctor Álvaro de Jesús Castaño Otálvaro, Vicepresidente de Estrategia Corporativa EPM (Empresas Públicas de Medellín) y otra al doctor Sebastián Méndez Agudelo,

Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios EPM (Empresas Públicas de Medellín); como documentos secundarios se usaron entrevistas realizadas por EPM y por otros medios (El Espectador, Portafolio, Ovtavioprensa.com, El Mundo, etc.) a Federico Restrepo Posada y Jorge Londoño de la Cuesta, exgerentes de EPM y a Gabriel Jaime Betancur, Director de crecimiento internacional de EPM, entrevistados por el programa “Memoria Empresarial Universidad EAFIT”. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del Grupo EPM

Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., (EPM) es una empresa industrial y comercial del estado colombiano que hace parte del Grupo EPM, prestadora de servicios públicos (energía, gas, agua y telecomunicaciones), tiene su nacimiento “jurídico” como una empresa integrada (energía, aguas y teléfono) en 1940; el 6 de agosto 1955 se crea el Grupo Empresarial EPM como un establecimiento autónomo de cuatro entidades independientes, el cuál fusionó: energía, acueducto, alcantarillado y teléfonos; cuya propiedad es del municipio de Medellín; fue transformada en Empresa Industrial y Comercial del Estado en 1998 y se rige por las normas de derecho privado, salvo algunas excepciones dispuestas por la ley y es la más grande de Colombia en dicho sector, se convierte en la casa matriz del grupo empresarial en el año 2000.

EPM es una empresa 100% pública, multiservicio, multiregión y multigeografía, con siete negocios: negocio de generación de energía, de transmisión de energía, distribución de energía, distribución y comercialización de gas, provisión de aguas, gestión de aguas residuales y gestión de residuos sólidos y telecomunicaciones; cuenta con once filiales nacionales (Aguas Nacionales, Aguas de Occidente, Aguas de Malambo, Aguas de Urabá, Aguas de Occidente, Aguas de Atrato, Cens, Chec, Edeq, Emvarias, Essa); seis filiales internacionales (Ticsa en México, Eegsa en Guatemala, Delsur en El Salvador, Ensa en Panamá, Aguas Antofagasta y el Parque Eólico Los Cururos en Chile).

A continuación, se relacionan las empresas del Grupo EPM (tabla 40).

Tabla 40 Empresas Grupo EPM

FILIALES NACIONALES		
EMPRESA	OBJETO	Participación %
Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P.(CHEC)	G, D y C de energía	80,10
Electrificadora de Santander S.A. E.S.P (ESSA)	G, T, D y C de energía	74,10
Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P. (CENS)	C y D de energía	91,50
Empresa de Energía del Quindío S.A. E.S.P. (EDEQ)	C y D de energía	92,90

EPM Inversiones - sociedades nacionales o extranjeras	Inversión de capital	100,00	
Aguas de Malambo S.A. E.S.P.		50%+1	
Aguas Nacionales EPM	Aguas	100,00	
Aguas de Urabá S.A. E.S.P.	Aguas	63,40	
Empresas Públicas del Oriente S.A. E.S.P.	Aguas	57,30	
Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S.A. E.S.P.	Aguas	56,00	
Regional de Occidente S.A. E.S.P.	Aguas	62,10	
Empresas Varias de Medellín S.A. E.S.P.	Aseo	99,90	
Interconexión Eléctrica ISA S.A. E.S.P.	Transmisión de energía	10,20	
ISAGEN S.A. E.S.P.	Generación de energía	13,10	
Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P.	Generación de energía	46,50	
Reforestadora Industrial de Antioquia – RIA - S.A.	Reforestación	6,70	
Gestión Energética S.A. E.S.P. (GENSA)	G y C de energía térmica	0,20	
UNE Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	99,99	
FILIALES Y SUBSIDIARIAS INTERNACIONALES			
EMPRESA	OBJETO	PAIS	Participación %
Maxseguros EPM Ltd.	Reaseguros	Bermuda	100,0
EPM Chile S.A. energía, alumbrado, gas, telecomunicaciones, saneamiento, plantas de potabilización, alcantarillado, plantas de tratamiento de aguas residuales y pozos.	Desarrollo de proyectos de infraestructura	Chile	99,99
Parque Eólico los Cururos Ltda.	Generación	Chile	99,99
Parque Eólico La Cebada S.A.	Generación	Chile	99,95
Electricidad de Centroamérica Ltda. de C.V. –ELCA.	G y D de energía eléctrica	El Salvador	99,99
Distribuidora de Electricidad del Sur S.A. DE C.V. – DELSUR.	C y D de energía eléctrica	El Salvador	99,99
INNOVA Tecnología y Negocios S.A. de C.V. Comercialización de electrodomésticos	Servicios de diseño y construcción	El Salvador	99,99
Orbitel Comunicaciones Latinoamericanas SAU – OCL.	Servicios de telecomunicaciones.	España	100,0
Gestión de Empresas Eléctricas S.A GESA	G, T, D y C de energía	Guatemala	100,0
Distribución Eléctrica Centroamericana Dos (II), S.A. DECA II	Compra, D y C de energía	Guatemala	100,0
Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. –EEGSA.	D de energía	Guatemala	100,0
Comercializadora Eléctrica de Guatemala S.A. – COMEGESA.	C de energía	Guatemala	78,90
Transportista Eléctrica Centroamericana S.A. – TRELEC.	T de energía	Guatemala	80,88
Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos S.A – AMESA.	Logística	Guatemala	99,67
ENERGICA S.A. redes eléctricas	Const., Op. y Mtto.	Guatemala	66,69
Inmobiliaria y Desarrolladora Empresarial de América S.A. –IDEAMSA.	Bienes inmobiliarios	Guatemala	80,88
CREDIEGSA S.A. comerciales, agrícolas e industriales.	Operaciones lucrativas	Guatemala	80,87

PPLG El Salvador II.	Actividad comercial	Islas Caimán	100,0
EPM Capital México S.A. de C.V.	Infraestructura	México	100,0
Aquasol Pachuca S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	88,73
Ecosistemas de Colima S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	79,99
Ecosistemas de Tuxtla S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	80,40
Ecosistemas de Uruapan S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	80,20
Ecosistema de Ciudad Lerdo S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	80,00
Aquasol Morelia S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	80,00
Ecosistemas de Celaya S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	80,00
Ecosistema de Morelos S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	80,00
Desarrollos Hidráulicos de TAM S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	79,29
Ecoagua de Torreón S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	80,00
Sistema de Aguas de Tecomán S.A. de C.V.	Tratamiento de aguas	México	49,60
Proyectos de Ingeniería Corporativa S.A. de C.V.	Servicios de ingeniería	México	80,00
Corporación de Personal Administrativo S.A. de C.V.	Servicios profesionales	México	80,00
Tecnología Intercontinental (TICSA).	Aguas residuales	México	80,00
Hidroecológica del Teribe S. A.	Generación de energía	Panamá	75,00
Panamá Distribution Group S.A.	Financiera-inversionista	Panamá	100,0
Elektra Noreste S.A –ENSA.	D y C de energía	Panamá	51,00
AEI El Salvador Holdings S.A.	Inversionista	Panamá	100,0

Fuente: Elaboración propia

Nota: G, T, D y C de energía: Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de energía.

Infraestructura: de cualquier tipo, incluyendo proyectos relacionados con energía, alumbrado, gas, telecomunicaciones, saneamiento, plantas de potabilización, alcantarillado, plantas de tratamiento de aguas residuales, pozos y edificaciones.

En resumen, EPM ha tenido básicamente cuatro épocas: I. Creación y desarrollo de una empresa local desde 1955 hasta 1990; II. Expansión regional desde 1999 hasta 2008; III. Expansión nacional desde 2003 hasta 2011 y IV. Expansión internacional desde 2010 hasta la fecha; en el año 2009 EPM llegó al límite regulatorio en energía eléctrica en Colombia lo que restringió su crecimiento doméstico y se convirtió en uno de los principales impulsores para la expansión internacional.

“Para el Grupo EPM esta inversión representa un paso trascendental, tanto para su estrategia de internacionalización y crecimiento, como para su negocio de distribución, transmisión y comercialización de energía eléctrica por fuera de sus fronteras naturales, toda vez que nuestra participación en el mercado eléctrico colombiano ya llegó a los límites permitidos por la regulación”. Federico Restrepo Posada exgerente. (Referente a la compra por parte de EPM de la Empresa de Energía de Guatemala). Portafolio, 2010.

Los principales eventos e hitos del Grupo EPM se muestran en la tabla siguiente (tabla 41):

Tabla 41 Milestone Grupo EPM

EVENTO	AÑO	PAÍS
Primeros servicios públicos, de forma organizada de la ciudad de Medellín: el acueducto.	1888	Colombia
Se crea la telefonía, posteriormente sería la Compañía Telefónica de Medellín en 1914.	1891	Colombia
Constitución de la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas, Medellín pudo contar con su primer servicio de alumbrado público; compañía mixta, de propiedad pública (Departamento y Municipio) y privada, a terceras partes, fue manejada por los particulares.	1895	Colombia
La compañía cambió de dueño, el Municipio y el Departamento salieron de sus acciones y la empresa pasó a manos de la familia Echavarría, fundadora de Coltejer en 1907	1899-1902	Colombia
Compra por parte del Municipio de la Compañía de Teléfonos y la Compañía de Instalaciones Eléctricas, en términos de la propiedad, nacen las ‘Empresas Municipales’.	1919	Colombia
Las ‘Empresas Municipales’ operan el tranvía eléctrico.	1921	Colombia
En los 30 se llamó Departamento de Empresas y Servicios y en los años anteriores a EPM se conoció como ‘Sección Primera’ (energía), Sección Segunda (telefonía y aguas) y Sección Tercera (los demás servicios que derivaron en el nacimiento de la Empresas Varias de Medellín).	1930	Colombia
El proyecto hidroeléctrico Guadalupe I, construido al norte del Departamento y finalizado en plena Gran Depresión del capitalismo.	1932	Colombia
Nacimiento “jurídico” EPM como una empresa integrada: energía, aguas y telefonía.	1940	Colombia
Ley Eléctrica (142) y Ley de Servicios Públicos (142).	1994	Colombia
El Grupo Empresarial EPM fue creado Medellín el 6 de agosto de 1955, fusionó en un establecimiento autónomo cuatro entidades independientes: Energía, Acueducto, Alcantarillado y Teléfonos.	1955	Colombia
Desarrollos hidroeléctricos de Guadalupe III.	1966	Colombia
Desarrollo hidroeléctrico Peñol-Guatapé.	1980	Colombia
Desarrollos hidroeléctricos de Guadalupe IV.	1885	Colombia
Desarrollo hidroeléctrico Playas.	1988	Colombia
Desarrollo hidroeléctrico Riogrande I y II.	1989	Colombia
Desarrollo hidroeléctrico Porce II.	2001	Colombia
Desarrollo de la termoeléctrica La Sierra.	2001	Colombia
EPM contribuyó con la creación del sistema interconectado nacional (hoy en día ISA e Isagen), que abrió la venta de la energía generada en Antioquia al resto del país.	1960-1970	Colombia
Integración de Orbite y EMTELCO; EDATEL, EMTELSA, ETP, Visión Satélite, EPM Bogotá, y Colombia Móvil; en Bogotá, Barranquilla, Cali y Bogotá.	2008-2011	Colombia
EPM inauguró su nueva sede.	1997	Colombia
Fue transformada en Empresa Industrial y Comercial del Estado y hoy se encuentra sometido a las disposiciones de la ley comercial.	1998	Colombia
Constitución de la empresa Aguas del Oriente.	1999	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
EPM se convierte en la casa matriz del grupo empresarial.	2000	Colombia
Adquisición de empresas de telecomunicaciones de Pereira y Manizales.	2000	Colombia
EPM adquirió una participación controladora de 56% de las empresas: Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC), Empresa de Energía del Quindío (EDEQ).	2003	Colombia
Adquirió una participación de 75% en la generadora panameña Hidroecológica del Teribe (HET) (hidroeléctrico Bonyic) y crea EPM Inversiones S. A. en Panamá.	2003	Panamá
Telecomunicaciones fue escindido constituyéndose la filial UNE EPM Telecomunicaciones.	2006	Colombia
La Empresa Antioqueña de Energía -EADE- fue liquidada y absorbida por EPM.	2006-2007	Colombia
Aguas de Occidente y Aguas de Urabá.	2007-2008	Colombia
Aguas del Atrato, Acueducto, alcantarillado y aseo, Quibdó.	2008	Colombia
Adquiere las electrificadoras de Santander ESSA y de Norte de Santander CENS, Empresas Públicas de Oriente EPO, Aguas Nacionales EPM S.A. ESP, Obras: Quibdó, Interceptor Norte, PTAR; Bello, Socios (EPM, EPM Bogotá S.A., Aguas de Oriente S.A., Emtelco S.A., Fepep).	2009	Colombia
EPM invierte en empresas centroamericanas de energía que ya tienen un posicionamiento en la región, adquiere el 100% la empresa distribuidora Holding DECA II, que, a su vez, es el mayor accionista de EEGSA (Empresa de Electricidad de Guatemala S. A.), COEMGSA (Comercializadora Eléctrica de Guatemala S. A.) y TRELEC (Transportista Eléctrica de Guatemala S. A.).	2010	Guatemala
EPM adquiere a la sociedad Hidroitango, propietaria del proyecto hidroeléctrico del mismo nombre y cuyo socio mayoritario es el Departamento de Antioquia, por medio del Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA) y Aguas de Malambo.	2010	Colombia
EPM compro a Ashmore Energy International (AEI) el 100% de las acciones que tiene en El El Salvador Holdings Ltd., que cuenta con el 86,41 por ciento de Distribuidora de Electricidad del Sur (Delsur), en El Salvador.	2011	El Salvador
EPM compro a Ashmore Energy International (AEI) el 100% de las acciones que tiene en Panamá Distribution Group (PDG), que posee una participación accionaria del 51% ciento de Elektra Noreste S.A. (ENSA), de Panamá.	2011	Panamá
Fusión entre UNE (UNE EPM Telecomunicaciones y Colombia Móvil -TIGO) y Millicom (empresa sueca Millicom International Cellular), EPM tendrá la mayoría accionaria en la compañía fusionada con una participación de un 50 % + 1 acción en el capital social. (Con servicios de larga distancia y telefonía móvil con Orbitel Móvil).	2013-2014	Canadá, Estados Unidos y España
Adquiere el 100% del Proyecto Eólico, Los Cururos, Chile (Estudios de factibilidad).	2013	Chile

EVENTO	AÑO	PAÍS
Grupo EPM capitalizará el 80% de compañía Tecnología Intercontinental S. A. de C.V., TICSA, primera incursión internacional en el sector de aguas.	2013	México
Compra del 100% de compañía de aguas de Antofagasta ADASA.	2015	Chile

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización del Grupo EPM

EPM nace en 1988, inició su proceso de expansión doméstica en el año 2000 con la adquisición de algunas de las empresas colombianas de telecomunicaciones de Manizales en 1998, el 36,8% y de Pereira en 1999, el 56%; y a partir de este momento siguió una senda de crecimiento local con la compra en 2003 de la Electrificadora del Quindío y la Electrificadora de Caldas, y en 2007, de la Empresa Antioqueña de Energía. Además, EADE y EPM en 2009, compran las electrificadoras de Santander y de Norte de Santander, en 2010 y 2011; la internacionalización en energía eléctrica empezó con la adquisición de una participación del 75% en la generadora panameña Hidroecológica del Teribe (HET) (hidroeléctrico Bonyic) en el 2003 y crea EPM Inversiones S. A. en Panamá; posteriormente adquirió el 100% de empresas centroamericanas de energía así: Guatemala en el 2010; El salvador y Panamá en el 2011, Chile en el 2013. En el sector aguas incursiona por primera vez en México con la adquisición del 80% de compañía Tecnología Intercontinental S. A. de C.V., TICSA y en Chile con la compra del 100% de la compañía de aguas de Antofagasta ADASA.

“Con las adquisiciones realizadas a finales del 2010 y en los inicios del 2011 llegamos fundamentalmente al mercado centroamericano y específicamente a Guatemala, El Salvador y Panamá, con lo cual el Grupo EPM se convirtió en uno de los principales agentes del sector eléctrico en esa región”. Federico Restrepo exgerente. (Referente a la compra por parte de EPM de la Empresas de Energía en Centroamérica). Portafolio, 2011.

Tabla 42 Modos de entrada de empresas del grupo EPM

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Bermuda												1	
Costa Rica											1		
Chile												3	
El Salvador												3	
España												1	
Guatemala												9	
Islas Caimán												1	
México												15	
Panamá											1	4	

Fuente: Elaboración propia.

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En particular el modo de entrada predominante es la Inversión directa extranjera (IDE), con la adquisición de empresas establecidas (brownfield) (97%) generalmente con control total sobre las nuevas filiales y finalmente con creación de filiales nuevas (3%) (tabla 42).

“Estamos atentos a las oportunidades de negocio que puedan presentarse en Perú, Chile y Brasil, países que hacen parte de nuestro mercado objetivo en energía...Igualmente, continuamos analizando oportunidades en el sector de acueductos, especialmente en México y en algunos países de Centroamérica, al igual que en Perú y en Brasil”. Federico Restrepo - exgerente. Portafolio, 2011.

A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 43).

Tabla 43 Grupo EPM - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia - Filosofía corporativa que invita a la internacionalización “EPM hizo un proceso de crecimiento nacional, y dentro de ese proceso alcanzo los limites regulatorios, sobre todo pues en el mercado de energía, entonces básicamente ocupo el mercado nacional, el proceso de crecimiento de EMP fue desde lo local, lo nacional y luego lo internacional. ...”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. “La internacionalización de EPM...inicia un poquito con el direccionamiento estratégico de la compañía, el direccionamiento estratégico del grupo corporativo... es el principal soporte de la estrategia...que busca orientar la gestión corporativa y competitiva del grupo empresarial, hacia logros de largo, mediano y corto plazo, su posicionamiento en el sector...Crecer a nivel nacional e internacional en los negocios de Distribución, Transmisión, Gas y agua y saneamiento”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Estrategia de internacionalización, de crecimiento y diversificación “Nuestra estrategia es crecer y optimizar nuestras operaciones con criterio de responsabilidad social empresarial...Las razones para crecer han sido...diversificar el portafolio de inversiones por negocios, geografías y tecnologías para mitigar riesgos para la sostenibilidad en el futuro y aplicar en otra geografía la experiencia y conocimiento de un modelo de negocio atractivo”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Explotar – Ventajas competitivas “Por tratarse de negocios ya reconocidos en sus propios mercados, nuestros esfuerzos se podrán concentrar en potenciar esa suma de recursos, de saberes y de tecnologías para el beneficio de los clientes”. Federico Restrepo Posada - exgerente. • Explotar – Innovación y propiedad intelectual “...aplicar en otra geografía la experiencia y conocimiento de un modelo de negocio atractivo”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Explotar – Productividad y eficiencia “Nuestra estrategia es crecer y optimizar nuestras operaciones...”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Explotar - Capacidad y factores organizacionales

		<p>“Una capacidad muy importante... es lo que tiene que ver con la gestión de nuestro crecer empresarial en términos de gestión de activos, gestión de redes y gestión de proyectos, esas capacidades lo que nosotros hacemos es desarrollarlas al interior del grupo y luego transferir a nuestras filiales en el exterior... capacidades de ese tipo de gestión de activos y de proyectos... nuestra gestión comercial, eso es lo que nosotros tratamos de transmitir en nuestro proceso de internacionalización”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explotar – Retorno sobre la inversión (utilidades) “Las razones para crecer han sido aumentar los ingresos el EBITDA y la generación de valor del grupo y sus transferencias en el municipio de Medellín”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Explorar o buscar - Mercado – Incrementar participación y diversificar “En el 2009 estábamos ya casi terminando de ejecutar las adquisiciones en el territorio, en el país, y antes ya nos estábamos diciendo “bueno, esto ya se va a agotar tenemos que explorar” y en el 2010 concretamos las primeras inversiones o la primera inversión de alta adquisición internacional, que fue en Guatemala”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. “El imperativo estratégico está en términos de crecer, entonces el negocio de distribución de energía es crecer nacional e internacional, consolidar el negocio en Colombia y rentabilizar todas las operaciones en las geografías, en transmisión es crecer en el mercado nacional e internacional, en gas crecer a nivel nacional e internacional afianzar el posicionamiento, e incrementar la cobertura del negocio de Antioquia, en generación es crecer de manera sostenible a través de desarrollo de proyectos producción y comercialización de energía, y en agua rentabilizar operaciones en los mercados actuales, crecer nacional e internacionalmente en donde el mercado genere oportunidades... hay varias formas de jugar que básicamente son cuatro, le hemos llamado (1) rentabilizado de operaciones, (2) desarrollador de soluciones, (3) desarrollador de proyectos y (4) comprador inteligente... nosotros hemos buscado oportunidades en negocios de generación, en negocio de transmisión y distribución etc., en el de gas, pero donde se concretaron las oportunidades de negocio fue en el negocio de transmisión y distribución”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Explotar las imperfecciones – De mercado y barreras a las importaciones “El tipo de negocios en los que estamos...son unos negocios cuasi monopólicos que define el estado (Servicios públicos: Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, aguas, gas natural, etc.)”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Explorar o buscar – Conocimiento, experiencia y tecnología “Las razones para crecer han sido... aprender de otros modelos”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. • Ventajas de la localización – Diversificación del riesgo “Las razones para crecer han sido...diversificar el portafolio de inversiones por negocios, geografías y tecnologías...Tener operaciones en 6 países, con un portafolio diversificado en los sectores de Generación, Transmisión y Distribución de Energía, Agua y Saneamiento, lo cual disminuye el riesgo conjunto de sus inversiones y propende por la sostenibilidad de largo plazo tanto de EPM como del Municipio, alcanzando inclusive una mejor calificación de riesgo que la del país”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.
	<p>Motivaciones pasivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la competencia “Nosotros estuvimos buscando oportunidades en Chile desde tiempo atrás, en este momento ya coronamos esta oportunidad y la gestamos comprándole al desarrollador Eolic Partners que es una empresa alemana

		<p>que puso el proyecto en fase de factibilidad”. Director de crecimiento internacional.</p>
	<p>Motivaciones push (reactivas)</p>	<p>•Mercado doméstico pequeño y saturado “Llegamos al límite, el límite regulatorio en el negocio de distribución, y en el negocio de generación seguíamos con la expansión, con el crecimiento digamos mediante la ejecución de proyectos. Ya en el año 2009 cuando teníamos la perspectiva pues de que el mercado por las perspectivas que teníamos de crecimiento del país, ya no teníamos más espacio, porque incluso en generación nosotros estábamos casi al borde bueno casi al límite de la participación. Y en el negocio de generación uno tiene digamos una ventana para crecer, si uno cree mediante ejecución de proyectos puede llegar hasta 30% de mercado, pero el límite es 25%, si uno va a hacer adquisiciones no puede tener más de 25%, eso tiene una lógica y es que se genere mayor capacidad instalada, o sea que el crecimiento pues no sea vía de adquisiciones sino vía de incorpora nuevos megavatios a la demanda del país. Entonces nosotros en este momento cuando llegamos a operar Ituango (Central hidroeléctrica de Ituango con una capacidad instalada de 2.400 MW), estaremos en el 28% porque la regulación nos permite llegar al 30% mediante la construcción no la adquisición. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. “En el 2009 llegamos al límite regulatorio en crecimiento del negocio de transmisión y distribución en Colombia y eso nos llevó básicamente a buscar nuevos horizontes y a buscar la expansión internacional”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <p>•Salida de empresas extranjeras “Una de las inversiones en Centroamérica es de una desinversión de una empresa española. Entonces desde el punto de vista de oportunidad claro que miramos eso, pero desde el punto de vista estrategia no, nosotros ya tenemos una decisión de incursionar en esos mercados...Fusiones y adquisiciones es un mercado de oportunidades y en ese momento se estaba dando la desinversión de algunos grupos que tienen activos interesantes y entonces lo que se definió es digamos esa es la oportunidad que se está dando y está enmarcado dentro de nuestra estrategia”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p>
	<p>Recursos y capacidades</p>	<p>•Tangibles – Recursos humanos “En recursos están los recursos financieros indudablemente, que es la capacidad de inversión, que nos marca en posibilidad en términos de tamaño de lo que sería un negocio...eso nos define como podemos, o en que negocios, o que tamaños, en que geografías, indudablemente, en cuanto a los recursos humanos pues tenemos digamos una estructura que nos permite hacer la negociación, incluyendo la valorización, la negociación, el cierre del negocio y la integración inicial con empalme, y trasladárselo al negocio...tenemos digamos recursos en la empresas (adquiridas) que pueden asumir y de hecho han asumido posiciones en las otras empresas que eso también es un tema importante de movilidad, porque en el tema de crecimiento eso abre muchas oportunidades, eso es una apertura no solamente del punto de vista financiero, no es solo una apertura para una diversificación, sino que mentalmente la gente ya tiene otro panorama, y eso crea opciones y crea la posibilidad de crecimiento desde el punto de vista del recurso humano que es importante, y no solamente para ser gerente allá, sino para atender ciertos cargos importantes”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>•Intangibles – Capital relacional, de afiliación y social “Habilidades en la negociación en la valoración de empresas, ese es un mundo que tiene su propia dinámica, que es una capacidad que se aprende, no es una cosa de bancas, no solo es un elemento de bancas de inversión, es un asunto de incorporación de negocios que exige pues como una curva de aprendizaje”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p>

		<p>•Intangibles – Capital humano, conocimiento y experiencia internacional</p> <p>“...el valor que le otorgamos a la experiencia y al conocimiento de su grupo humano. Por tratarse de negocios ya reconocidos en sus propios mercados, nuestros esfuerzos se podrán concentrar en potenciar esa suma de recursos, de saberes y de tecnologías para el beneficio de los clientes”. Federico Restrepo Posada - exgerente.</p> <p>“Hemos sido en general cuidadosos con la participación, con la estabilidad, de los principales ejecutivos de las empresas que adquirimos, es decir no deberse pues a una decisión deliberada de cambiar, sino a una decisión de que tanto esta la persona, o las personas, o el cuadro directivo alineados con la estrategia, con los resultados, es decir no es una decisión pese el cambiar o no un directivo. Pues en general nosotros tenemos unos expatriados en ciertos temas, en ciertos temas en ciertas disciplinas, en el caso de Centroamérica, en este momento pues hay uno de los gerentes es colombiano, pero el de las otras empresas son locales, para nosotros es importante que el conocimiento del medio el conocimiento del entorno lo tengamos allí en la cabeza de las organizaciones”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>•Intangibles – Propiedad y reputación de la firma</p> <p>“...negocios ya reconocidos en sus propios mercados, nuestros esfuerzos se podrán concentrar en potenciar esa suma de recursos, de saberes y de tecnologías para el beneficio de los clientes...Nos admiran por ser una empresa con historia. Cuando decimos esto no es sólo porque la compañía fue creada hace más de medio siglo, sino porque hay todo un espacio de respeto y confianza que se ha ganado entre la gente, sus clientes y usuarios, pero también los proveedores, el sector financiero, el Estado y las mismas empresas colegas del sector de los servicios públicos en Colombia y en América Latina”. Federico Restrepo Posada - exgerente.</p> <p>•Intangible - Cultura de la firma</p> <p>“Nuestro aprendizaje fue local, nacional, y en eso hay un crecimiento de capacidades dentro de la empresa del punto de vista de formación, del punto de vista de razonamiento, del punto de vista de otras culturas”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>•Intangible - Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo</p> <p>“...continuamos analizando oportunidades en el sector de acueductos, especialmente en México y en algunos países de Centroamérica, al igual que en Perú y en Brasil”. Federico Restrepo - exgerente.</p> <p>•Capacidad de absorción y aprendizaje</p> <p>“Nuestro aprendizaje fue local, nacional, y en eso hay un crecimiento de capacidades dentro de la empresa del punto de vista de formación, del punto de vista de razonamiento, del punto de vista de otra culturas, el punto de vista de aceptación de diferentes formas de hacer las cosas, nosotros hemos tenido experiencias muy particulares, de las filiales también hemos aprendido, no es una relación en una sola dirección y hemos incorporado prácticas que hemos visto en otras filiales y para eso también se necesita esa capacidad de apertura, de aceptación, de cómo hacen las cosas en otras partes y pueden ser mejor practica que la que uno tiene... ese tema de integración y empalme también es un aprendizaje.”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>“...lo que tiene que ver con las barreras de las distancias, las barreras culturales estamos en un proceso de aprendizaje”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p>
	<p>Planeación, implementación y control</p>	<p>•Planeación</p> <p>“Dentro de esa exploración encontramos los países centro americanos y ahí eso nos dio una oportunidad, básicamente con una estrategia no de concurso, sino de propiciar el negocio, o sea proactivamente, y eso se nos dio y en el 2011 ya teníamos una fuerte inversión en Centroamérica,</p>

		<p>digamos como de ese punto de vista de una incursión deliberada, planificada”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Implementación “nosotros tenemos básicamente tres formas relacionamiento con nuestra inversiones, (1) una de ellas es el involucrado operativo, (2) el otro es arquitecto estratégico, y (3) el otro es de portafolio, la gestión de portafolio la hacemos básicamente con la inversión que tenemos en uní, se revisan un cap. financieros, medidas financieras pero sobre la estrategia no tenemos digamos injerencia, en el arquitecto estratégico donde se da un lineamientos básicamente es un involucramiento otra vez, de lo que se define en la junta directiva y algunas conexiones funcionales entre ejecutivos de la filial con ejecutivos de la matriz, donde se dan ciertos lineamientos y ciertas políticas sí, pero digamos que la filial es un poco más independiente y en involucrado operativo donde la, el control de lo que se hace o se deja de hacer en la filial y las definiciones se toman desde la matriz, básicamente la filial pasa ser un ejecutor de la decisión sí, pero aquí se toman absolutamente todas las decisiones nosotros digamos en este proceso”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios. •Mecanismos de control “Nosotros queríamos tener siempre el control, o sea eso era parte de la idea de nuestra estrategia, tenemos posibilidad de ir con un socio, pero la premisa ha sido tener el control, tener la mayoría accionaria...cuando se quiere una empresa existe una tentación hacerlo todo y controlarlo todo, e incorporar todo eso se hace un balance entre las decisiones que se toman desde el núcleo corporativo, y las decisiones que toma la filial, es un balance, que toma su tiempo como decantarla para llegar un grado en donde fluyan las decisiones y que no se impacte la matriz, que no se impacte la empresa adquirida, es uno de los temas más delicados incluso cuando uno hace la integración inmediata, o sea eso es un momento crítico porque las utilidades o la empresa adquirida está esperando unos cambios sustanciales y la matriz intentando incorporarla de la mejor manera”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. •Implementado y controlado en detalle por cada UEN “Un área de crecimiento desde hace bastantes años, de hecho, el área de crecimiento es el que ha hecho la compra de las adquisiciones de los proyectos nacionales y también de los internacionales. Cuando se dio el crecimiento internacional, nosotros en el área de crecimiento, manejamos también la gestión es decir también la incorporación de esas filiales al grupo. Después hubo una reorganización y ya quien maneja los negocios es la vicepresidencia de negocios que tiene ya una visión de negocio no solamente local sino de grupo, es decir en negocio de generación, por ejemplo, mira los negocios de generación tanto en Colombia como en el exterior”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. “EPM Chile es la figura societaria que tenemos en Chile para gestionar el crecimiento en ese país”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.
<p>Decisión de entrada</p>	<p>Selección del mercado de destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? “El grupo empresarial EPM ha decidido crecer en la prestación de servicios públicos en el mercado Latinoamericano y por ello ha estado explorando diferentes países...Solo en el mercado americano, pues lo tenemos ahí como en el radar, pero tampoco hemos profundizado, a pesar de que hemos visto opciones... no nos negamos a una incursión por ejemplo en Estados Unidos, pero lo vemos como un paso posterior a la consolidación”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. “Digamos se ha pensado, pero digamos también hay dentro de las definiciones todavía consideramos que en estos países en donde estamos hay oportunidades grandes para cumplir nuestra MEGA y lo que tiene que ver con las barreras de las distancias, las barreras culturales estamos en un proceso de aprendizaje y consideramos que para dar ese salto hacia estos países con diferencias culturales tan marcadas, como Estados Unidos,

		<p>como Asia, como Europa digamos que requerimos crecer más y consolidar más nuestro negocio en los países en los que estamos, es un tema de riesgo, por lo menos lo que te estaba diciendo entre más lejano el país más diferencias culturales, más difícil es la gestión, y nosotros como EPM no podemos digamos correr esos riesgos tener una mala gestión en estos países porque el tema de abandono es algo crítico...EPM es una empresa...multiregión, multigeografía, porque, porque no solo buscamos el desarrollo en Colombia, sino en diferentes países de América Latina, a lo que hemos denominado nuestro mercado objetivo...básicamente nuestras filiales operativas se encuentran en Guatemala, México, El Salvador, Panamá y Chile, en esos países es donde hemos realizado la expansión internacional”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Distancia psicológica, cultural y geográfica “...nosotros tenemos unas posibilidades más cercanas por términos de cultura, por términos de conocimiento de regulaciones, por la familiaridad de manejar un entorno, que nos hace pues concentrarnos inicialmente en Latino América”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. •Riesgo económico, legal, regulatorio y político “Nosotros hicimos básicamente un estudio de riesgos apoyados en diferentes fuentes, pues reconocidas internacionales pero que al final lo que clasificaba era el riesgo de los países, desde diferentes puntos de vista, riesgo político, riesgo económico...”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. “El mercado objetivo se ajusta permanentemente de acuerdo a condiciones del mercado. Los países son seleccionados por factores como la estabilidad política, económica y regulatoria, crecimiento del país y posibilidades en el sector...Condiciones macroeconómicas: Índice de Competitividad, Índice de Libertad económica.”. Víctor Manuel Herrera Muñoz. •Desarrollo y riesgo institucional “...riesgo regulatorio, facilidades para la inversión extranjera, protección de la inversión extranjera. Entonces con diferentes fuentes alimentábamos nuestros propios análisis, y hacíamos un ranking de los países en donde queríamos estar, también digamos eliminaba algunos países, los sacaba de ese listado, o sea teníamos un bloque de países donde queríamos estar. Con base en esos criterios que te mencione, y otro donde otros países donde decíamos no vamos a estar”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. •Mercado (tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado) “...por otro lado, están las condiciones mismas del mercado. O sea, pensamos que todavía hay muchas oportunidades en el mercado Latino Americano de crecimiento y que podemos explorar todavía más”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa. •Factores para la elección “Hay demasiados factores que afectan, desde factores regulatorios, factores macroeconómicos, temas internos de la compañía definidos en estrategias, tema de recursos, factores que tienen que ver con el vender, que no nos ponemos de acuerdo en el precio, que no nos ponemos de acuerdo en el acuerdo de compra venta de acciones, etc. la definición de países de mercado como lo hacemos, digamos que eso es una es un ejercicio estrategia competitiva, donde se hace diferentes tipos de análisis, hacemos análisis tipo PEST en cada uno de los países, donde analizamos el sector, analizamos la tecnología, analizamos la estabilidad política, analizamos el ámbito regulatorio, esta es la razón por la cual por ejemplo Venezuela o países como Ecuador no se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo, y países como Brasil que han estado dentro de nuestro mercado objetivo y en este momento están en nuestro mercado objetivo no tiene una prioridad ... temas macroeconómicos, o temas políticos tiene mucho peso”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.
--	--	--

	Elección del modo de entrada	<p>•Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones – Adquisiciones y Control total</p> <p>“Nuestra definición es básicamente adquirir empresas de las cuales podamos tener el control para digamos desde EPM poder gestionar esa compañía de acuerdo a nuestras políticas y a nuestra estrategia no significa que no podamos tener socios en alguna de ellas, tenemos socios, pero en todas las que te he comentado tenemos el control”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <p>“El mercado de M&A (<i>Mergers and Acquisitions</i>) es un mercado de oportunidades...como entrabamos, nosotros quisimos la protección, la disminución de la exposición al riesgo, cuando incursionamos, que privilegiábamos la incursión mediante adquisiciones, básicamente ¿por qué? Porque no tiene uno ni riesgos de mercado, porque no está introduciendo nueva oferta al mercado, ni tiene los riesgos de construcción, ni tiene todas las complejidades pues que significan empezar de cero. Entonces en nuestra estrategia estaba claramente privilegiado la adquisición como un mecanismo de entrada a un país, por supuesto que eso depende también de las oportunidades, o sea uno aquí combina la estrategia, lo que es lo ideal, con lo que el mercado realmente ofrece”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>“El comprador inteligente básicamente es una figura de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones (M&A)... EPM compra el grupo DECA en el 2010 en Guatemala, el grupo DELSUR en 2011 en El Salvador, ENSA en el 2011 en Panamá para la distribución de energía eléctrica en ciudad de Panamá... hicimos una adquisición de una empresa que gestiona aguas residuales en México que se llama TICSA, lo hicimos en el 2013, y la adquisición más reciente (2015) que tuvimos fue la adquisición de “Aguas de Antofagasta” en Chile que es una empresa de potabilización, gestión de residuos sólidos en la región dos en Antofagasta...el tipo de negocios en los que estamos, los negocios en los que estamos son negocios regulados, son negocios que requieren gran inversión en infraestructura y que usualmente uno no puede llegar entra a un país tirar una infraestructura nueva porque hay una regulación que no lo permite si, unos negocios cuasi monopólicos que define el estado, entonces nosotros casi que tenemos que entrar, por lo menos en el negocio de transmisión y distribución, entrar comprando lo que ya está establecido, y la otra razón fundamental es que desde el punto de vista riesgo, es muy diferente arrancar con una inversión desde cero, que arrancar con una inversión que tiene un flujo de caja estable y predecible y que ya tiene un mercado consolidado”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <p>•Brownfield</p> <p>“Lo que hicimos en Chile en donde la primera incursión fue en el sector de energía con un proyecto eólico...casi que fue Brown Field, en ese caso dejamos que el desarrollador corriera esos riesgos del desarrollo, licenciamiento, etc...nosotros cubrimos los riesgos de construcción de “Los Cururos” (Chile)”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <p>• Con participación de capital – IDE – Filiales nuevas - Greenfield</p> <p>“Ya teníamos una incursión focal, puntualizada en Panamá, que era la construcción de una central, que digamos no obedecía tanto este programa estructurado, pero si digamos a una decisión de ya poner algún pie por fuera de las fronteras...un Green Field, y pues ese lo culminamos hace 2 años si no estoy mal, entro en operación 2 o 3 años...el modo de entrada privilegiado fue la adquisición de empresas, no obstante, después de esas experiencias hemos abierto el panorama a otro tipo de incursiones,”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p>
	Velocidad del proceso	<p>“Inicialmente las áreas que teníamos a cargo la adquisición (área de crecimiento) teníamos también a cargo digamos los primeros momentos de integración de las filiales...EPM hizo un proceso de crecimiento nacional, y dentro de ese proceso alcanzo los limites regulatorios, sobre todo pues en</p>

		<p>el mercado de energía, entonces básicamente ocupó el mercado nacional, el proceso de crecimiento de EMP fue desde lo local, lo nacional y luego lo internacional...”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Enfoque industrial (Hymer) •Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad •En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados •Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
<p>Consolidación</p>		<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia de consolidación definida <p>“Después de esta etapa (de adquisiciones brownfield y greenfield) lo que hemos querido la consolidación de todas esas inversiones, que es como la fase siguiente, bueno yo las adquiero como las integro a la operación de la empresa. Y de hecho nosotros tuvimos después de estas adquisiciones un ajuste organizacional para que existiera una mayor claridad en el gobierno, en cómo se toman las decisiones, en cómo se intervienen las filiales, en que aspectos intervienen, es como los grados de libertad que van a tener”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>“...requerimos crecer más y consolidar más nuestro negocio en los países en los que estamos”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <p>“Una vez se cierran las transacciones, EPM seguirá consolidándose en el mercado centroamericano de energía eléctrica, complementando su reciente adquisición en Guatemala”, Federico Restrepo Posada - exgerente.</p> <p>“Lo que tenemos claro es que durante 2016 y 2017, vamos a consolidar estas inversiones que se hicieron. Las de Chile y México se hicieron el año pasado”. Jorge Londoño de la Cuesta - exgerente.</p> •Estructura organizativa – matriz - filial <p>“La matriz pueda tener conocimiento, pueda tener gestión sobre toda la parte financiera, incluso porque hay temas que son de grupos, o sea, las filiales no son autónomas independientes para por ejemplo la adquisición de deuda, eso tiene un manejo de grupo, y hay otros elementos de manejo que son evidentemente de grupo, y los manejamos desde la matriz, por ejemplo, la matriz decide el crecimiento. Las filiales tienen una posibilidad y son a veces los vehículos o los mecanismos por los cuales crecemos, pero las decisiones de crecimiento se toman desde la matriz, no significan que ellas no crezcan independientemente no, tienen su crecimiento vegetativo normal, que lo hacen normalmente y que lo siguen haciendo, pero cuando se trata de expansiones que cambien dramáticamente los activos, o la participación en el mercado o adquisiciones se toman desde la matriz. Entonces hay unos conceptos de la matriz que se manejan y se controlan, y unas decisiones que tienen que ser tomadas en la matriz...Tenemos una intervención diferenciada, lo que es en el país digamos tenemos un mayor grado de intervención, y en las... fuera del país, en las externas tenemos digamos otro modelo de intervención, entonces esta como caracterizado, en el proceso de consolidación nosotros miramos que actividades pueden ser objeto de bonificación o de coordinación, o de centralización, o simplemente no te da para que cada una de las empresas, digamos las características de cada país sigan como esta, si hacemos hincapié en lo que son las políticas de grupo como parte del proceso de consolidación, es decir que compartan por lo menos los elementos fundamentales, de nuestro direccionamiento estratégico, que incluye temas de valores de lo que nos identifica de la prestación de un servicio, de la sostenibilidad, de ese tipo de políticas las llevamos a la filiales, lógicamente cada una de ellas tiene como una climatización, una adaptación a cada país, sacando pues que se</p>

		<p>acomode a la cultura, a las normas, a las costumbres, de manera que sean incluidas un elemento más de obstáculo que de comunicación, y de ahí nosotros también derivamos unos temas también de gestión, en donde ya estos vicepresidentes o las vicepresidencias de negocios tiene unos, unas intervenciones mucho más puntuales desde el punto de vista de la operación, del punto de vista de práctica, desde el punto de vista de procesos”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>“Nosotros tenemos formas de relacionamiento de actuación con nuestras filiales como grupo y hemos denominado esas formas de actuación: Involucrada operativamente o arquitecto estratégico, y eso ¿qué es? Básicamente cuando es una figura de involucrado operativamente es que de EPM se gestiona todo el negocio de la filial y básicamente en la filial queda simplemente el tema operativo del negocio, pero lo que es contabilidad, lo que es digamos todo el tema de soporte y adicionalmente las definiciones de crecimiento de esa filial se toman desde EPM...la forma digamos de actuación o relacionamiento con nuestras filiales, que eran básicamente son tres, (1) una forma de razonamiento como inversión de portafolio, (2) o una forma razonamiento y gestión como arquitecto estratégico que básicamente se controla la filial pero la filial tiene un poco más de independencia, y lo que se hace con la filial es dar lineamientos, mercado objetivo, que tipo de negocio, etc., pero digamos que la filial tiene un poco más de autonomía e (3) involucrado imperativamente en donde toda la gestión del negocio, digamos se hace desde EPM y las decisiones, se toman desde EPM a través de una figura matricial”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <p>•Mecanismos de coordinación y control - Centralización</p> <p>“Todo eso digamos está en marcado dentro de un manejo desde el punto de vista de control de auditoria que si lo manejamos con políticas y lineamientos corporativos, es decir todo lo que tiene que ver con el control, con los temas de auditoria, es una política del grupo manejarlo con los mismo estándares, no significa que sea exactamente los mismos porque depende de cada país pero digamos es una intervención más decidida más si se quiere profunda, para que los elementos de todo lo que tiene que ver con control con auditoria sean lo más parecidos posibles. Y en términos financieros por supuesto, porque la información financiera es vital, entonces en el momento en que se hace una adquisición normalmente los primeros pasos que se dan son en esos dos temas, en el tema de control y en el tema financiero”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p>
Abandonos	Motivos	<p>“...nosotros como EPM no podemos digamos correr esos riesgos, tener una mala gestión en estos países porque el tema de abandono es algo crítico”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p> <p>“No, hasta el momento no, nuestra vocación es permanecer, es de largo plazo, no tenemos una digamos una intención de realizar negocios comprando y vendiendo, ese no es nuestro negocio, compra y vender empresas, sino a través de las operaciones que sabemos hacer obtener los rendimientos, obtener los beneficios que esperamos, entonces no, hasta el momento no, no hemos tenido ningún abandono”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p>
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“nosotros tenemos un ejercicio de lecciones aprendidas en donde documentamos los temas de adquisición... que se comparte dentro de quienes trabajan en estos temas y quienes toman las decisiones, y también con los que hacen la gestión... dentro del tema de riesgos también hemos visto materializarse alguna proporción ciertos riesgos, por ejemplo los de Green Field, y en eso tenemos pues una serie de lecciones aprendidas que cuando ejecutan (los greenfield) ya le dan una mejor aproximación a como la próxima vez manejarlo”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>“Para fortalecer la consolidación de esas operaciones necesitamos un mecanismo de realimentación mucho más potente que este dentro de el mismo proceso de gestión de la filial, entonces esa realimentación nos ha funcionado en la medida en que con toda la experiencia nos ha dado la</p>

		razón de cuál es el esquema de internacionalización, entonces ha funcionado ¿por qué? Porque gracias a ese esquema digamos cada vez que hemos hecho un proceso de internacionalización o una adquisición en el exterior o digamos expansión aquí nacional, digamos los resultados han sido buenos, gracias a que definimos este tipo de negocio, este tipo de tecnología se definió bien, gracias a ese proceso pues como interactivo”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.
Lecciones aprendidas		<p>“cuando estamos valorando por ejemplo la empresa, cuando hacemos la negociación, entonces desde ahí tenemos un mecanismo en donde documentamos las experiencias buenas y malas que hemos adquirido, y que digamos nos han marcado en aspectos notables, no se trata de detalles sino de cosas sustanciales, y que aprovechamos pues en enriquecer pues para tener en cuenta en las futuras incursiones, y esas experiencias y esas lecciones aprendidas van desde la interacción con asesores, temas de contratación, o sea los contratos de compra y venta, en donde cada vez afinamos más, al fin y al cabo es una negociación, es decir hay dos partes, y por supuesto nosotros normalmente y yo diría que casi sin exclusiones, pero para no dejarlo tan tajante, tenemos un equipo dedicado a esos temas y tenemos acceso, siempre queremos tener acceso en nuestros procesos, a pesar de un crecimiento y una experiencia de muchos años y nosotros siempre, y es una de las lecciones que siempre hemos aprendido, digamos que, queremos seguir en esa línea contar con asesores, y dentro de los asesores, locales, para nosotros es muy importante el conocimiento del mercado que nos pueda dar un asesor local”. Vicepresidente de Estrategia Corporativa.</p> <p>“La principal lección aprendida yo diría es el perseverar, porque digamos la compañía ya va mucho tiempo en este proceso de internacionalización, se trabajaron muchos planes, pero sin la decisión clara del equipo directivo y la comisión, sino se persevera en esa decisión no se logran resultados, la estrategia tiene que ser clara, tiene que ser una estrategia a largo plazo en la que haya una línea de todo el equipo directivo, inclusive en la misma junta para apoyar este proceso si existen fisuras si existen dificultades, y no hay una comunicación clara de que es lo que se quiere hacer este proceso no se hubiera logrado... lo que estamos buscando era diversificar, era balancear el portafolio, generar mayores ingresos digamos para el grupo y eso lo hemos logrado”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.</p>
Recomendación		“Las recomendaciones, básicamente es tener muy claro que es lo que yo quiero, que es lo que se quiere, que es fuerte y poder desarrollar esa fortaleza en el exterior, en el país hacia dónde va a hacer la internacionalización, la recomendación es internacionalizar en donde se es fuerte y digamos en donde se tiene la ventaja competitiva o comparativa, pero digamos enfocarse en eso sí, e ir adquiriendo capacidades en los demás digamos eslabones de la cadena pero no cometer el error de si tú eres débil en algo internacionalizarse en algo, porque el mercado internacional digamos los errores cuestan más”. Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios.

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización del grupo EPM, generalmente con IDE por medio de la adquisición total de empresas establecidas (brownfield) y en muy pocos casos el establecimiento de una nueva filial (greenfield) ha obedecido a una decisión corporativa y a un direccionamiento estratégico de largo plazo con crecimiento y diversificación de los negocios de Distribución, Transmisión, Gas y Agua y Saneamiento, que se ha dado debido a:

1. Las motivaciones Pull (proactivas) tales la explotación de ventajas competitivas como el liderazgo en el mercado local (doméstico), la innovación y propiedad intelectual, el

desarrollo de un modelo de negocio basado en la productividad y eficiencia optimizando e integrando operaciones, el desarrollo de capacidades organizacionales para gestionar activos, el retorno sobre la inversión (utilidades) a través de las operaciones, las imperfecciones del mercado al ser los servicios públicos un sector monopólico generalmente prestado por el estado y que a raíz de las reformas pro-mercado se ha visto liberalizado y expuesto a la competencia y la posibilidad de la llegada de las empresas privadas. También la exploración o búsqueda de mercado con el propósito de incrementar participación y diversificación del riesgo por medio de la localización, búsqueda de conocimiento, experiencia y tecnología en las adquisiciones internacionales.

Las motivaciones pasivas se originan en el seguimiento de la competencia lo que le ha permitido identificar oportunidades de inversión. Los motivos push (motivaciones reactivas) básicamente son el tener presencia en un mercado doméstico pequeño y saturado con límites para cada una de las empresas debido a la regulación del sector para evitar posiciones dominantes y monopólicas, la salida de empresas extranjeras, la desinversión por parte de grandes multinacionales que se ha convertido en una oportunidad para la inversión de las locales.

Los recursos y capacidades intangibles son el capital relacional, de afiliación y social que son elementos fundamentales para la negociación, el capital humano y su conocimiento y experiencia internacional, la propiedad y reputación de la firma ganada a lo largo del desarrollo de su historia y de sus logros empresariales, la cultura de la firma que le ha permitido aprender y respetar la otra cultura, la actitud gerencial que ha impulsado el crecimiento, la diversificación, la rentabilidad y la internacionalización y capacidad de absorción y de aprendizaje de las buenas prácticas identificadas en las filiales adquiridas. Referente a los recursos tangibles el principal ha sido el recurso humano. La planeación es un proceso corporativo cuidadosamente realizado e implementado por cada UEN y el control se realiza mediante un balance entre la matriz y las filiales, controlado por cada UEN.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino está enfocada al mercado Latinoamericano, debido fundamentalmente a la distancia psicológica, cultural y geográfica cercana, al riesgo económico, legal, regulatorio y político similar al del país de origen, a una economía en crecimiento, con aspectos legales y regulatorios estables y maduros con un entorno político favorable y con un mercado apropiado en cuanto a tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado.

3. La elección del modo de entrada generalmente es con IDE por medio de adquisiciones (brownfield) con control total y muy pocos desarrollos nuevos (greenfield).
4. Tienen una estrategia de consolidación definida y soportada por una estructura organizativa – matriz filial, con mecanismos de coordinación y control central estándar para todas sus filiales.
5. No está en sus planes abandonar alguna operación internacional, aun así, los resultados no se den temporalmente, las inversiones son de permanencia de largo plazo.
6. La realimentación es un proceso interactivo y riguroso entre la matriz y las filiales.
7. Las principales lecciones aprendidas son dos: la perseverancia, puesto que no todos los negocios analizados son aprobados para realizar un proceso de internacionalización y contar con el apoyo de un asesor local (localizado en el mercado destino).
8. Como recomendación se plantea que se debe de internacionalizar en lo que se es fuerte, en lo que se es competitivo e ir ganando capacidades a lo largo de toda la cadena.

Hallazgos diferenciadores Grupo EPM

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo ISA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen continuación (tabla 44).

Tabla 44 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo EPM

ELEMENTO	GRUPO EPM	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Influenciada positivamente por los cambios legislativos leyes 142 (Ley de servicios públicos) y 143 (Ley eléctrica) de 1994.	Ralentizada por la estabilidad y madurez regulatoria y legislativa propias de las economías desarrolladas.
Motivación	Explotación – De un modelo de prestación de servicios públicos desarrollado para un mercado emergente con sentido social.	Modelo de negocio de servicios públicos proveniente de economías desarrolladas capitalistas.
	Reinversión de utilidades en las áreas de influencia (municipios, departamentos, etc.)	Generalmente son empresas privadas cuya reinversión de las utilidades a disposición de los accionistas.
Velocidad	Determinada por la velocidad de respuesta a las oportunidades de	Sigue normalmente un patrón o secuencia empezando por las

	participación en adquisición en la medida que avanza las reformas pro-mercado y/o se da la salida de algunas multinacionales abandonan inversiones.	adquisiciones facilitadas por las reformas pro-mercado.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica, geográfica, cultura, legislativa y regulatoria).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.
	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas.
	Propiedad y reputación de la firma: Empresa pública regional, cercana, eficiente y con sentido social, reconocida regionalmente.	Propiedad y reputación de la firma: Empresa multinacional, lejana, eficiente y con sentido económico, reconocida mundialmente.
	Capital relacional, de afiliación y social: Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales, en particular con los políticos, gobernantes y directores de instituciones en el mercado destino con facilidad de conocer al Grupo EPM, su prestigio y sus capacidades.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas, casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
	Alta capacidad de absorción y alto interés por el aprendizaje de las prácticas locales: Asimilación y absorción de la cultura del país destino y asimilación de las buenas practicas allí desarrolladas.	Baja capacidad de absorción y bajo interés por el aprendizaje de las prácticas locales: Traen sus propia prácticas, teóricamente las mejores prácticas provenientes de economías desarrolladas y más avanzadas.
	Respeto por la cultura del país destino durante el proceso de internacionalización y de consolidación.	Indiferencia por la cultura del país destino durante el proceso de internacionalización y de consolidación.
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo que le ha abierto más oportunidades de	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y

	negocio. Invierten para quedarse y desarrollar mercado y permiten madurar los instrumentos de inversión y de adquisición de empresas (brownfield) con bajo desempeño e ineficientes y realizarles un <i>turnaround</i> .	del nivel de riesgo, generalmente inversión de mediano plazo y enfocada en la rentabilidad.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (A customer-centric company).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados) (A product-centric company).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Grupo EPM

La internacionalización del Grupo EPM y la localización de la compañía en el mercado emergente latinoamericano y la cercanía con los clientes y con la competencia, además del reconocimiento como una empresa pública eficiente y con sentido social, le ha permitido tener acceso al mercado relativamente fácil; con una mínima distancia psicológica, cultural y geográfica que caracteriza a sus mercados principales (países de centro y Suramérica), en los que ha realizado la adquisición de empresas con marcas posicionadas y representativas y con equipo humano sólido, el cual conserva, del cual aprende y se le respeta su cultura, buscando la economía de escala y así como también hacer un uso eficiente de los recursos compartidos, con una política de inversiones (brownfield) de largo plazo y de permanencia, operando la infraestructura de los servicios públicos para mejorar el bienestar de las comunidades.

“esta será una grata oportunidad para trabajar juntos, en equipo, con responsabilidad social y ambiental, con todo el respeto que merece cada cultura y el valor que le otorgamos a la experiencia y al conocimiento de su grupo humano. Por tratarse de negocios ya reconocidos en sus propios mercados, nuestros esfuerzos se podrán concentrar en potenciar esa suma de recursos, de saberes y de tecnologías para el beneficio de los clientes”. Federico Restrepo Posada - exgerente.

5.2.8 Análisis de caso del Grupo ISA

En el análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada a la Dra. Olga Patricia Castaño Díaz, Vicepresidenta de Estrategia, así como otras entrevistas realizadas por terceros a Javier Genaro Gutiérrez P. y Luis Fernando Alarcón, ambos exgerentes de ISA; entrevistados por el programa “Memoria Empresarial Universidad EAFIT”. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del Grupo ISA

El racionamiento de energía eléctrica ocurrido en Colombia entre 1991 y 1992, dio origen a la expedición de las leyes 142 (Ley de Servicios Públicos Domiciliarios) y 143 (Ley

Eléctrica) de 1994, esto implicó que las empresas del sector eléctrico colombiano deberían separar sus actividades económicas con el propósito de evitar que estuvieran integradas verticalmente y lograr mayor eficiencia; así ISA se escindió y quedó entonces con el negocio de transmisión de energía eléctrica y operación del sistema eléctrico colombiano, perdiendo la mayor parte de sus ingresos que provenían del negocio de generación y comercialización de energía eléctrica, de otro lado se crea una nueva empresa, ISAGÉN, responsable del negocio de la generación de energía eléctrica de los activos de generación ISA. Las anteriores leyes, también abrieron el camino para la privatización del sector eléctrico colombiano.

“...en el 92 y en el 95, cuando la ley eléctrica establece el negocio transmisión de energía, hasta ese momento no existía la transmisión como negocio, era un apéndice de la generación, los ingresos en generación tenían digamos tenían incluidos la parte de transmisión ni siquiera se contemplaba aparte como una actividad nada. Entonces nace un negocio nuevo de transmisión y la ley también define la separación de la generación, la transmisión y la distribución, y la comercialización. ISAGEN queda con la generación y la comercialización, ISA queda con la transmisión”. Vicepresidenta de Estrategia.

ISA (Interconexión Eléctrica S.A.), es una empresa colombiana pública y por acciones, con inversionistas estatales como la nación colombiana con el 61,58%, EEPPM con el 10,17%, con capital mixto tal como ECOPETROL S.A. con el 1,23% y la Empresa de Energía de Bogotá con el 1,67% e Inversionistas Privados con el 35,53%. Es una empresa de servicios públicos adscrita al Ministerio de Minas y Energía, en operación por más de 50 años y cuyas actividades están enfocadas a los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Concesiones Viales, Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, y Gestión de Sistemas de Tiempo Real (tabla 45).

Tabla 45 Empresas Grupo ISA

EMPRESAS	OBJETO	PAIS
INTERNEXA.	Transporte de Telecomunicaciones.	Argentina
ISA Bolivia.	Transporte de Energía Eléctrica	Bolivia
CTEEP, IEMG, PINHEIROS, SERRA DO JAPI, EVRECY.	Transporte de Energía Eléctrica	Brasil
INTERNEXA.	Transporte de Telecomunicaciones.	
ISA Capital do Brasil.	Vehículo de Inversión.	
EPR (inversión ISA 11,11%), Interconexión Eléctrica Colombia – Panamá (inversión ISA 50%).	Transporte de Energía Eléctrica.	Centro-américa
REDCA (inversión 11,11%) a través de INTERNEXA.	Transporte de Telecomunicaciones.	Colombia
ISA.	Matriz del grupo empresarial.	
INTERCOLOMBIA, TRANSELCA.	Transporte de Energía Eléctrica.	

INTERNEXA.	Transporte de Telecomunicaciones.	
XM, Sistemas Inteligentes en Red.	Gestión de Sistemas de Tiempo Real.	
INTERCHILE.	Transporte de Energía Eléctrica.	Chile
INTERNEXA.	Transporte de Telecomunicaciones.	
INTERVIAL CHILE, Ruta del Maipo, Ruta del Maule, Ruta del Bosque, Ruta de la Araucanía, Ruta de los Ríos.	Concesiones Viales.	
TRANSNEXA, inversión 5% a través de INTERNEXA y 45% a través de INTERNEXA (Perú).	Transporte de Telecomunicaciones.	Ecuador
REP, TRANSMANTARO, ISA Perú, Proyectos de Infraestructura del Perú.	Transporte de Energía Eléctrica.	Perú
INTERNEXA	Transporte de Telecomunicaciones.	

Fuente: Elaboración propia.

Los principales eventos e hitos del Grupo ISA se muestran en la tabla siguiente (tabla 46):

Tabla 46 Milestone Grupo ISA

EVENTO	AÑO	PAÍS
Constituida en Bogotá la empresa Interconexión Eléctrica S.A., ISA con sede principal de ISA en Medellín, para desarrollar proyectos de transmisión y generación de energía a alto voltaje.	1967	Colombia
ISA incursiona en el negocio de la Generación de energía en la operación de la Central Hidroeléctrica de Chivor (1.000 MW).	1977 1982	Colombia
En Medellín empieza a funcionar el Centro Nacional de Telecomunicaciones y Control para la supervisión y coordinación de la operación en dicho mercado y pone en servicio la primera etapa de la Central Hidroeléctrica de San Carlos (620 MW).	1984	Colombia
Opera la interconexión entre el centro del país y la Costa Atlántica a 500 kV.	1985	Colombia
Concluye desarrollo del complejo hidroeléctrico del Oriente antioqueño: San Carlos Jaguas y Calderas (1.428 MW).	1988	Colombia
La nación adquiere el 51% de la propiedad de ISA mediante operaciones de cruce de pagos de deuda por acciones.	1991	Colombia
ISA realiza la primera interconexión eléctrica internacional entre Colombia y Venezuela (230 kV).	1992	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
Reestructuración del sector, ISA, encargada de la transmisión de energía funda ISAGEN, dedicada a partir de ese instante a la generación y comercialización del recurso.	1994 -1995	Colombia
Transformación de la compañía en empresa mixta y se autoriza la vinculación de capital privado en la participación accionaria.	1996	Colombia
Compra el 65% de TRANSELCA (Cía. de transmisión de la Costa Atlántica).	1998	Colombia
Incursiona en Telecomunicaciones (redes de fibra óptica) y emite bonos locales por 1ra vez y pone en servicio la interconexión eléctrica internacional Colombia - Ecuador.	1998	Colombia
ISA pone en operación la red satelital y la segunda fase del proyecto de fibra óptica.	1999	Colombia
Constitución de empresa de telecomunicaciones INTERNEXA S.A. ESP.	2000	Colombia
La Asamblea de Accionistas aprueba la inscripción de las acciones de ISA en las bolsas internacionales.	2000 2001	Colombia
Crea la subsidiaria ISA Perú para la apropiada ejecución del Proyecto de concesión en Perú para la construcción, suministro y operación por 32 años de dos líneas de transmisión de energía de 373 km. y ampliar subestaciones.	2001	Perú
Inicia operación comercial INTERNEXA, filial de telecomunicaciones que presta servicio portador de portadores en Colombia.	2001	Colombia
Instalación de cable submarino Arcos para interconectar a Colombia con Norte, Centro, Suramérica y el Caribe (8.600 kilómetros de fibra óptica).	2001	Colombia
Registro como Grupo Empresarial, ISA empresa matriz; Transelca, Internexa y First Mark Communications Co. como filiales; e ISA Perú como subsidiaria.	2001	Colombia
Nace FLYCOM Comunicaciones S.A., E.S.P.	2002	Colombia
Segunda oferta de acciones del programa "ISA, Acciones para Todos". 120 millones de acciones vendidas entre 47 mil colombianos.	2002	Colombia
En asocio con Transelectric se construye interconexión internacional a 230 mil voltios entre Colombia y Ecuador.	2002	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
Gobierno peruano entrega en concesión Sistemas de Transmisión Eléctrica (ETECEN y ETESUR). Nace Red de Energía del Perú – REP–.	2002	Perú
Inicia operaciones TRANSNEXA, empresa dedicada al tráfico de telecomunicaciones entre Colombia y Ecuador.	2003	Ecuador
Nacimiento de ISA Bolivia para construir y operar, durante 30 años, cinco subestaciones y tres líneas de transmisión de energía (604 km.).	2003	Bolivia
Inicio de operaciones de XM (Expertos en Mercados) Compañía filial de ISA (Operación del Sistema Interconectado Nacional Colombiano y la administración del Mercado de Energía Mayorista).	2005	Colombia
Ingreso como socio a la Empresa Propietaria de la Red –EPR– (1.830 kilómetros de líneas de transmisión a 230 kV en Centroamérica.	2005	Centroamérica
ISA y la Empresa de Energía de Bogotá llegaron a un acuerdo con Hydro-Québec para la adquisición del 57% que la empresa canadiense posee en el Consorcio TransMantaro S.A., empresa transportadora de energía ubicada en el Perú.	2006	Perú
Ganó en Brasil la licitación pública por el 50.1% de las acciones ordinarias de la Compañía de Transmisión de Energía Eléctrica Paulista - CTEEP, ubicada en el Estado de Sao Paulo, con lo cual asume el control de esta compañía y formaliza su ingreso al MERCOSUR, a través del vehículo de inversión ISA Capital do Brasil Ltda. (Brownfield)	2006	Brasil
En asocio con la Empresa de Energía de Bogotá se adquiere el 100% del capital accionario del Consorcio TransMantaro, empresa de energía transportadora del Perú.	2007	Perú
Se consolida propiedad sobre CTEEP al quedar con el 89,40% de las acciones ordinarias y el 37,46% del capital total de la compañía.	2007	Brasil
Inicio de la internacionalización del negocio de telecomunicaciones con la constitución de INTERNEXA S.A. Perú.	2007	Perú
Fusión de INTERNEXA y FLYCOM	2007	
CTEEP se adjudicó BOM durante 30 años de dos líneas de transmisión de 720 Km a 500 kV.	2007	Brasil
INTERNEXA adquiere 90% del paquete accionario de la compañía Comunicaciones Intermedias S.A. y se adjudica la titularidad de	2009	Chile

EVENTO	AÑO	PAÍS
redes de fibra óptica y nodos que conectan importantes ciudades chilenas.		
Adjudicación del diseño, financiación, construcción, operación y mantenimiento de 534 km de líneas de transmisión a 500 kV.	2009	Perú
En asocio con ETESA S.A. inicia actividades en Ciudad de Panamá Interconexión Eléctrica Colombia – Panamá S.A. -ICP, empresa para viabilizar integración eléctrica binacional.	2009	Panamá
Adquisición del 60% de acciones de “Cintra Chile” de España, creo “ISA Inversiones Chile” para operación de cinco concesiones de autopistas.	2010	Chile
INTERNEXA adquiere infraestructura de conectividad en telecomunicaciones en Brasil y Argentina (6.000 km de fibra óptica).	2010	Argentina y Brasil
Contrato interadministrativo entre ISA e INCO (Instituto Nacional de Concesiones –Colombia) para estudios de autopistas de la montaña (1.000 km.).	2011	Colombia
XM e ISA constituyen la sociedad Sistemas Inteligentes en Red S.A.S. para desarrollar actividades relacionadas con la gestión, operación y administración de un centro de gestión de movilidad para Medellín.	2011	Colombia
ISA adquiere el 40% restante de INTERVIAL CHILE.	2011	Colombia
ISA ingresa al mercado chileno de transporte de energía eléctrica tras ganar tres proyectos con una longitud de 743 km de línea en doble circuito a 500 kV. Se constituye la empresa INTERCHILE.	2012	Colombia
ISA ganó en Perú una nueva convocatoria para diseñar, financiar, construir, operar y mantener la línea de transmisión a 500 kV (920 km) y sus subestaciones asociadas, la más grande concesión que ha otorgado ProInversión a la fecha. Este proyecto será ejecutado por TransMantaro.	2013	Perú
INTERNEXA S.A., filial de ISA, adquirió una empresa de redes de transporte de información.	2013	Brasil
El 1° de enero entra en operación comercial INTERCOLOMBIA, nueva filial de ISA.	2014	
ISA gana un nuevo proyecto de transmisión en Perú, que le permitirá el diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de una línea de transmisión a 220 kV, de 16.9 km, que será ejecutada por Consorcio TransMantaro –CTM.	2014	Perú

EVENTO	AÑO	PAÍS
ISA ganó en Lima una nueva licitación pública que le generará ingresos anuales por USD 5,7 millones. Se trata de una línea eléctrica de 90.5 km a 220 kV y una nueva subestación a 220/60 kV. Consorcio TransMantaro –CTM–, desarrollará el proyecto.	2014	Perú
ISA gana proyecto de transmisión de energía eléctrica más largo de Colombia a 500 kV, que permitirá la conexión al Sistema Interconectado Nacional del proyecto de generación Ituango, con una longitud aproximada de 530 km.	2015	Colombia
CTEEP, empresa de ISA ganó tres proyectos en subasta de transmisión de energía. Uno de ellos en el Noreste – Sudeste de Brasil, otro en Bahía, y el tercero en el estado Espírito Santo.	2016	Brasil

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización del Grupo ISA

ISA creada en 1967, inició su proceso de internacionalización en 2001 con la adjudicación de una concesión en Perú y desde entonces ha continuado casi que ininterrumpidamente, lo ha hecho de América Latina, desde Centroamérica hasta Chile y Argentina, su proceso de internacionalización no ha contemplado ninguna operación internacional fuera de las Américas.

ISA, hoy a más de 50 años de su creación, es reconocida como una empresa líder multilatina con presencia en 8 países, cuenta con 33 filiales y subsidiarias, y con 3.797 empleados; adelanta importantes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo del continente, contribuyendo al progreso de los habitantes de América Central, Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Panamá y Perú.

Los modos de entrada predominantes en las operaciones internacionales son dos: sin participación de capital por medio de la intervención en concesiones por medio de contratos establecidos (54%), seguido con participación de capital a través de la IDE, con la adquisición de empresas establecidas (brownfield) (31%) y finalmente está la creación de filiales nuevas (15%) (greenfield) (tabla 47).

Tabla 47 Modos de entrada de empresas del Grupo ISA

EMPRESA	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Argentina												1	
Bolivia					1								
Brasil					4						1	3	
Chile												2	
Ecuador											1		
Panamá											1	1	
Perú					9						1	1	

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 48).

Tabla 48 Grupo ISA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia corporativa <p>“...se decidió como estrategia internacionalicémonos... si hay algo que se debe rescatar de ISA en ese ejercicio y en los siguientes ejercicios es esa disciplina, se establece un objetivo, se buscan digamos como las acciones para poder cumplir ese objetivo de una manera tan disciplinada que casi que todas las estrategias las hemos cumplido antes de tiempo. Yo siento que la disciplina estratégica que ISA tiene le ha permitido trazarse unas metas y trazar claramente el camino y no desviarse en la mitad...más o menos era esto, en Colombia, y desarrollo del mercado, aquí había muchas cosas que hacer e ISA sabía que era protagonista de hecho a nosotros nos llamaban ISA CREG porque seguía siendo la que... quien determinaba las normas, es que hasta ese momento ISA fue todo y después de la partición pues muchos expertiz quedo aquí y la CREG y todas esas no habían cogido la relevancia y venían dependiendo de los análisis que se hacían acá. Después del 2000 se formuló una estrategia hasta el 2006, se formuló una estrategia de internacionalización, y del 2006 al 2016 se definió una estrategia de crecimiento, y ahí fue cuando declaramos nuestra MEGA (Meta Grande y Ambiciosa) con unas metas de 3,5 millones de dólares de ingresos la 2016. Cuando estábamos en el 2012 a 6 años de la definición de esa mega que se veía súper imposible, que se veía súper difícil, que se veía... en fin, retadora, ambiciosa, al 2012 hicimos una evaluación y realmente con lo que ya habíamos ganado en temas de licitaciones, de adquisiciones y demás, si lo proyectaba al 2016, porque recuerda que hay periodos de construcción pero cuando ya nos ganamos el proyecto ya los ingresos están asegurados partir del 4 año, entonces hacíamos la proyección de los proyectos ganados más las adquisiciones y al 2016 ya la teníamos cumplida, entonces no hacer nada sabiendo ya que el camino ya estaba cumplido, entonces aquí se hizo una nueva revisión se definió que del 2012 al 2020 tenemos una estrategia de utilidades por 3, y básicamente rentabilización, esto es importante...Hoy también, de una vez te lo anticipo en la asamblea de marzo les vamos a contar que esta estrategia realmente ya se cumplió, multiplicamos utilidades por 3, y realmente esto</p>

		<p>ya cumplimos lo del ROE pasamos ya a dos dígitos en un periodo del 2012 al 2017, nuevamente como periodos de 6 años nos están quedando a nosotros 4 años, bueno 5 años. Cumplimos estas metas y vamos a emprender este nuevo año una reflexión estratégica que la vemos muy... que intuíamos que iba a pasar de una siguiente curva de crecimiento". Vicepresidenta de Estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explotar – Innovación y propiedad intelectual “en la mayoría de estos países realmente de los primeros que empezaron a reformar su estructura de sector fue Colombia, con un modelo que vino de Inglaterra pero realmente en términos del sector eléctrico Colombia fue pionera en muchas cosas de apropiación de ciertas lógicas de involucrar capital privado y de digamos la cadena, romperla o separarla en los distintos, en las distintas actividades, en fin construir una lógica de mercado para un sector como este que normalmente ha sido publico... de capital público...nosotros llegamos con buenas prácticas". Vicepresidenta de Estrategia. • Explotar - Reformas pro-mercado y/o asociaciones “...nuestra estrategia aparecía un componente de desarrollar mercados ¿por qué? No era meramente loable, era porque desarrollamos los mercados desarrollamos las posibilidades de crecimiento para nuestro negocio". Vicepresidenta de Estrategia. • Explotar – Retorno sobre la inversión (Utilidades) “el ciclo pues normal de las empresas que tienen un inicio, que tienen una curva de crecimiento, madurez o consolidación, y si no haces aquí una tarea bien hecha esta curva puede ser descendente, nosotros podríamos decir que después de la evaluación que establecimos, que este periodo de crecimiento de la MEGA nos llevó a que en 6 años, nos permitió analizar que está pendiente tan absolutamente salvaje, en 6 años pasamos de 6 empresas a como 30, de unos ingresos, no recuerdo a como estábamos pero era como, menos de 1 a 3,5 o sea era una cosa realmente, pero nos dimos cuenta del análisis que hicimos en el 2012 que índices y te estoy contando cosas públicas, el ROE era 2,5, para los accionistas no era tan chévere, ok usted fue y puso banderas en todos los países pero venga esta rentabilidad que, fue y puso banderas y adquirir un montón de empresas pero lo que realmente hizo usted fue incorporarlas no intégralas, y además no estábamos sacando valor de las escalas logradas en esos 6 años... definimos una estrategia de rentabilización y de generar las bases para la siguiente curva de crecimiento". Vicepresidenta de Estrategia. • Explotar las imperfecciones – Seguridad de país “...hemos vivido en Colombia en donde nos han tumbado torres, donde hemos tenido las peores condiciones entonces no nos da mucho susto condiciones como complicadas, pero tiene que contar por supuesto con la disposición de los gobiernos a inversión privada". Vicepresidenta de Estrategia. • Explotar – Crisis sectorial / empresarial “...llegamos allí y CTEEP (Compañía de Transmisión de “Energía Eléctrica Paulista - Brasil) ...era de las empresas con estándares de calidad, de eficiencia, financieros, en fin, muy cuestionados". Vicepresidenta de Estrategia. • Ventaja de la localización – Acceso a mercado y cercanía a los clientes “...lo primero es ir con lo que ya sabes hacer y escalarlo a otras geografías, entonces era la lógica natural, y por qué Latinoamérica". Vicepresidenta de Estrategia. • Ventaja de la localización – Diversificación del riesgo “...necesitamos que la regulación tenga unas condiciones favorables para el negocio, que los riesgos estén distribuidos de una manera adecuada entre el mandante y el inversionista, que las tasas, que la tarifa, en fin, todas esas
--	--	---

		cosas, pero que el gobierno efectivamente sea proclive a la inversión privada”. Vicepresidenta de Estrategia.
	Motivaciones push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado doméstico pequeño y saturado “obligados pues por la limitación del mercado en Colombia y por la regulación y con posibilidades de desarrollar en otros países mercado...el negocio que iba a crecer era la generación, el que tenía digamos la parte comercial, aseguraba un montón de ingresos...además tenía un mercado más desarrollado...la transmisión entonces apenas se definía como negocio con unos ingresos regulados y un montón de reglas, y rápidamente ISA se dio cuenta...que el mercado de transmisión en Colombia estaba limitado, o sea posibilidades de crecimiento no había mucho, que ya las zonas que necesitaba para interconectarse para asegurar que los puntos de oferta de energía, las represas especialmente con los puntos de demanda estaban conectados...no necesitaba más refuerzos ni nada, entonces se fue como agotando ese espacio de crecimiento”. Vicepresidenta de Estrategia.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma “...ya habíamos logrado cierto prestigio por lo que hacíamos en Colombia, por lo que hacíamos en Perú, por lo que ya estábamos haciendo en Bolivia”. Vicepresidenta de Estrategia. ● Recursos intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “Un líder muy visionario que dijo pues... Colombia es de los más desarrollados en este tema, pero otros países no tanto, pensemos en salir de acá, pues si acá está limitado pues busquemos otros límites. Eso me parece que fue muy visionario, especialmente para una empresa con capital del estado”. Vicepresidenta de Estrategia. ● Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones “...el camino que había que recorrer no era como decidir lo y ya como lo harían otro tipo de negocios en donde es plenamente su decisión abrir un almacén, una operación en otro país. Aquí teníamos que contar con los gobiernos de otros países... nosotros más que un cliente tenemos un mandante... y el mandante son los gobiernos.”. Vicepresidenta de Estrategia. ● Capital organizacional “Cuando miramos los planes de expansión en los países de Latinoamérica o en los países en Suramérica, son como 21 billones de dólares de oportunidades de crecimiento, 20 billones están en Brasil, es que son otras proporciones”. Vicepresidenta de Estrategia.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “la revisión de estrategia...es un ejercicio planeado y sistemático...súper sistemático, nosotros hacemos esas revisiones para periodos largos y por ejemplo la última que nos planteamos para el 2020 nos la planeamos desde el 2012, pero año a año validamos que los supuestos que nos validamos en esa revisión sigan siendo vigentes, que las oportunidades que están saliendo sean o no relevantes, año a año... la regulaciones están cambiando, que muchas cosas están cambiando y que no incorporemos esas variables, así que año a año hacemos como la revisión de esa estrategia que definimos acá, de los supuestos que siguen siendo vigentes y de que la meta efectivamente siga siendo la misma, eso sí, y todo eso se decide año a año con las filiales”. Vicepresidenta de Estrategia. ● Implementación “decide donde quiero poner los recursos para nuevos crecimientos, y administrar en conjunto”. Vicepresidenta de Estrategia. ● Control “es la matriz la que decide donde quiero poner los recursos para nuevos crecimientos, y administrar en conjunto no solo en términos de sinergias, sino también en términos de gobiernos”. Vicepresidenta de Estrategia.

<p>Decisión de entrada</p>	<p>Selección del mercado de destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? “cuando nosotros decidimos internacionalizarnos, se evaluaron todos los países de Latinoamérica la verdad, por considerar la lógica un crecimiento uno crece en el mismo negocio en otras geografías primero, y después en otros negocios se va diversificando, pero lo primero es ir con lo que ya sabes hacer y escalarlo a otras geografías, entonces era la lógica natural, y por qué Latinoamérica, por temas culturales, por temas de regulación, porque efectivamente en USA no veíamos que teníamos cabida, y pensar ya en otros continentes era ya mucho más complejo... (Europa vía España, Asia o África)... no para ese momento, pero en los siguientes ejercicios a partir del crecimiento si empezamos a considerar muchos otros países, y de hecho hemos tenido análisis que han avanzado mucho, que han estado en etapas mucho más adelante en la preparación de ofertas específicas o análisis de empresas para adquirir.”. Vicepresidenta de Estrategia. •Distancia psicológica, cultural y geográfica “cuando nosotros decidimos internacionalizarnos, se evaluaron todos los países de Latinoamérica la verdad, por considerar la lógica un crecimiento uno crece en el mismo negocio en otras geografías primero, y después en otros negocios se va diversificando, pero lo primero es ir con lo que ya sabes hacer y escalarlo a otras geografías, entonces era la lógica natural, y por qué Latinoamérica, por temas culturales”. Vicepresidenta de Estrategia. •Riesgo económico, legal, regulatorio y político “en ese momento se hizo un estudio gigante de la regulación de otros países, como nuestro negocio depende tanto y eso es importante también entenderlo porque...a otros grupos empresariales como tienen otro tipo de negocio entonces por supuesto sus análisis no tienen nada que ver con la regulación, ni con el gobierno, ni nada, para nosotros eso tiene todo que ver, porque nosotros más que un cliente tenemos un mandante... y el mandante son los gobiernos. Entonces empezamos a estudiar las regulaciones de energía y eléctrica de los distintos países, como estaba constituido digamos la lógica económica del negocio en esos países y también estudiar los temas políticos, sociales, que subyacen en una decisión de sacar una línea a un tercero... para nosotros es muy importante la variable política porque no todos los gobiernos o la orientación política de los gobiernos están propensos a la inversión privada, y nosotros en los otros estados en las otras geografías somos privados aquí tenemos capital mixto, pero en Perú somos un privado, y en Brasil somos un privado, y en Chile somos un privado y además externo.... necesitamos que la regulación tenga unas condiciones favorables para el negocio, que los riesgos estén distribuidos de una manera adecuada entre el mandante y el inversionista, que las tasas, que la tarifa, en fin, todas esas cosas, pero que el gobierno efectivamente sea proclive a la inversión privada... lo primero es regulación, el tema político, y después miramos otro tipo de condiciones, condiciones de restricciones ambientales de la dificultad de conseguir proveedores en fin...México lo hemos estado evaluando de cerca, porque desde que cambio de gobierno México se anunció un cambio del sector, un cambio como el que paso mire increíblemente, como el que paso cuando se separó ISA de ISAGEN, allá se está en este momento revisando y se han hecho algunos de los cambios, incluso les hemos ayudado a analizar esos cambios, entonces para nosotros era oportunidades claro... pero si estamos mirando otros países, USA siempre lo mantenemos en el radar... la rentabilidad no es tan buena”. Vicepresidenta de Estrategia. •Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) “...como se escogen los países, te mencione varias cosas, entre ellas un plan de expansión, cuando nosotros volvemos a correr ese análisis, incluso metemos todos los países del mundo y empezamos a descartar por filtros, por crecimiento de la industria, planes de expansión... Cuando miramos los planes de expansión en los países de Latinoamérica o en los países en
----------------------------	---	--

		<p>Suramérica, son como 21 billones de dólares de oportunidades de crecimiento, 20 billones están en Brasil, es que son otras proporciones”. Vicepresidenta de Estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y riesgo institucional “...condiciones políticas tecnológicas legales, de seguridad institucional, un montón de variables, ahí te mencione ya varias, pero encontramos un plan de expansión por decirte alguna cifra y puedo ser no muy exacta”. Vicepresidenta de Estrategia.
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones – Filiales nuevas “El modo de entrada en nuestro negocio ocurre normalmente porque nos invitan a participar o porque decidimos participar en licitaciones para líneas en construcción o con una propuesta de una adquisición...tiene que ser que salga una licitación para poder entrar a participar, en términos de diseño construcción y operación de líneas (concesión)...cuando es por ejemplo la adquisición de empresas es otro proceso, en Perú la primera incursión con ISA Perú, este era para diseño y construcción de una línea que después operábamos y manteníamos... nos convertimos en los trasmisores más relevantes en Brasil”. Vicepresidenta de Estrategia. • Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - Adquisiciones “en Perú la primera incursión fue en el 2001, en el 2006 nosotros adquirimos la empresa, eran dos empresas ETECEN (Empresa de Transmisión Eléctrica Centro-Norte) y ETESUR (Empresa de Transmisión Eléctrica Sur), que eran empresas estatales, pero el estado dijo yo necesito vender esto, como hizo Colombia con ISAGEN...y a partir de ahí empezamos como también en incursionar en el tema de Brown Field, pues adquiriendo compañías y el siguiente gran paso fue en SE Tepic en Brasil. Fue la adquisición de esas 2 grandes empresas que las integramos en lo que hoy se llama red de energía del Perú. Y la siguiente gran incursión en términos de Brown Field fue en Brasil, nosotros a Brasil llegamos pisando fuerte, llegamos comprando la empresa trasmisora de Sao Paulo... en 6 años pasamos de 6 empresas a como 30”. Vicepresidenta de Estrategia. • Sin participación de capital – Acuerdos contractuales – Contratos establecidos
	Velocidad del proceso	<p>“...decidimos participar en licitaciones para líneas en construcción o con una propuesta de una adquisición...”. Vicepresidenta de Estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque industrial (Hymer) • Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad • En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados. • Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa – matriz filial “...empezamos el 1 de enero del 2014 ya con nuevo esquema, pero durante todo el 2013 hicimos toda esa separación, yo lidere digamos toda esa revisión estratégica y organizacional de ese momento... en todo este periodo fungíamos las responsabilidades de hacer matriz, pero no era realmente era una matriz que fuera capaz de administrar este conjunto, que estuviera sacando provecho de ellos, que estuviera generando demanda integrada de cables y estructuras, y agregando esa demanda y haciendo digamos esa economía de escala con las grandes contrataciones, ese tipo de cosas que hacen los grupos empresariales, no lo estábamos haciendo.

		<p>Entonces yo siempre pongo este símil porque realmente me parece muy ilustrativo, realmente lo irónico de todo este cambio fue que quien nació fue la mama, y nace una mama con hijos ya adolescentes, que se mandan solos, que... bueno, eso es todo un proceso cultural muy interesante y muy bonito todavía estamos en eso... la matriz, tiene básicamente 3 funciones, 1. El direccionamiento, 2. El crecimiento, 3. La administración del conjunto". Vicepresidenta de Estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estrategia de consolidación definida "la aproximación estratégica que se tenía, digamos que hasta acá, hasta el 2000 diría yo, había como una estrategia de consolidación". Vicepresidenta de Estrategia. •Enfoque cultural – De país "tiene que ver toda la cultura y cuando hablo de la cultura no estoy hablando de que sean queridos o no, estoy hablando de tema institucional... Y cultura también los temas políticos, institucionales, sociales, para nosotros es súper clave el tema social". Vicepresidenta de Estrategia. •Enfoque cultural – De región "Y cultura también los temas políticos, institucionales, sociales, para nosotros es súper clave el tema social". Vicepresidenta de Estrategia. •Mecanismos de coordinación y control
Abandonos	Motivos	<p>"...que si hemos tenido una experiencia de abandono, mira ese punto para nosotros es importante, no es como cerrar un almacén, nosotros si salimos de Brasil no nos vuelven a recibir en Brasil, pues no es tan sencillo, yo me salgo de Brasil y después miro, ¡¡¡después miro!!! Nooo, usted se comprometió a un negocio a 30 años, usted con esos gobiernos tiene un compromiso y si sale, sale por supuesto porque de todos los negocios se pude salir, pero las implicaciones son gigantes para nosotros, entonces, y además estamos hablando de un negocio muy noble, pues te aseguran los ingresos pues cuando ya defines el contrato, te aseguran los ingresos por un periodo de tiempo...si bien no nos retiramos de Brasil, en el 2012 tuvimos una experiencia en Brasil que las reglas del juego cambiaron, y era una expropiación disfrazada de cambio regulatorio, y nos dijeron ya no le vamos a reconocer la inversión, de aquí en adelante solo le reconozco el OPEX... pasaron a tener en el año pasado, ante pasado y principios del pasado, convocatorias desiertas no se les presento nadie, porque nadie quería entrar en esta incertidumbre de gobierno que cambia las reglas...si bien la consideración de salir de un país no es tan sencilla para nosotros como puede ser para otros, solamente cierran la operación, cierran la tienda o lo que sea, o ya no venden más el producto, para nosotros ya tienen un montón de implicaciones políticas". Vicepresidenta de Estrategia.</p>
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>"es la matriz la que decide donde quiero poner los recursos para nuevos crecimientos, y administrar en conjunto no solo en términos de sinergias, sino también en términos de gobiernos. Para esta labor de direccionamiento, yo tengo en cuenta todas la filiales y todo el conjunto para realimentar para donde yo quiero ir, eso, pase por esta reflexión para que vieras la conexión, cuando nosotros hablamos de la revisión estratégica y por ejemplo este año en el que vamos a estar en esta revisión tan profunda, todo lo hacemos con los gerentes generales de las filiales e incluso con los pares técnicos y con los pares de estrategia, porque son ellos los que conocen la realidad de allá, son ellos los que ven nuevas posibilidades". Vicepresidenta de Estrategia.</p>
Lecciones aprendidas		<p>"ISA siempre ha tenido un pensamiento estratégico y yo creería que ISA empezó a ser ejercicios estratégicos mucho antes de que empezara a salir lo de la ley, y fue a partir incluso de esos análisis estratégicos que hacia ISA, que como ISA era todo, era la UPME (Unidad de Planeación Minero Energética), era la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas), esas instituciones no existían, ISA era la que definía el plan de expansión, ISA era la que pensaba, entonces digamos fue estratégicamente, eso me atrevería a decir que motiva, esa regulación, esa reaparición de los</p>

		negocios, y claro se acentúa cuando ya se ve por supuesto negocio de transmisión solo y además con poco crecimiento, pero yo creo que el pensamiento estratégico lo tenía y por eso pudo encontrar una vía de salida de que si no crezco aquí crezco a fuera”. Vicepresidenta de Estrategia.
Recomen- dación		“recomendaría que no se fueran por lo obvio, lo obvio es los análisis financieros, lo obvio es los análisis de posibilidades de mercado, lo obvio es diferenciación o estrategia de costo, eso es lo obvio, pero realmente lo que asegura el éxito porque entrar en un país tiene sus dificultades, pero realmente lo difícil es permanecer y ser exitoso en un país que pa’eso es que uno entra. Y ahí tiene que ver toda la cultura...estoy hablando de tema institucional...políticos, institucionales, sociales, para nosotros es súper clave el tema social”. Vicepresidenta de Estrategia.

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalización se ha fundamentado en la disciplina estratégica que se ha reflejado en la formulación estratégica y el direccionamiento estratégico con el consecuente desarrollo e implementación de ciertas estrategias deliberadas y decididas como han sido la mayoría de las acciones de internacionalización de ISA; empezó con el nivel de estrategia de negocios de empresa y luego al nivel de estrategia de grupo (Estrategia de Grupo ISA) y ha obedecido principalmente a:

1. Las motivaciones pull (proactivos) con la explotación de la innovación y la propiedad intelectual basada en el uso, extensión y aplicación del conocimiento, también la experiencia y buenas prácticas desarrolladas en el mercado local (colombiano). De igual manera las reformas pro-mercado y/o asociaciones con el aprovechamiento de la privatización de los servicios públicos e infraestructura en la mayoría de los países de Latinoamérica. El retorno sobre la inversión (utilidades) logrando que aproximadamente el 80% de sus ingresos provenga del exterior e incrementando significativamente el ROE. Explotar las imperfecciones y la seguridad del país que brinda la confianza para operar en otros países con la aplicación de competencias, destrezas y habilidades desarrolladas en el país de origen (Colombia) para mantener en operación el sistema eléctrico de transmisión de energía en medio de atentados terroristas a las torres de transmisión causado por el conflicto armado en Colombia. La crisis sectorial y empresarial que trajo la ineficiencia y la baja calidad del servicio prestado por algunas de las empresas energéticas se convierte en una oportunidad para la adquisición. (brownfield) y realizar un turnaround. Se aprovechan las ventajas de la localización para diversificar geográficamente el riesgo, así como la diversificación del tipo de negocios pasando de concesiones para transmisión de energía eléctrica a concesiones viales, de datos y de gestión de información.

Las motivaciones push (reactivas) fundamentalmente se deben a un mercado doméstico pequeño y saturado tal como lo es el mercado de la transmisión de energía eléctrica en Colombia, limitado y con posibilidades de crecimiento mínimas. En cuanto a los recursos

y capacidades, los recursos intangibles principales son la propiedad, la reputación y el capital organizacional de una empresa estatal caracterizada por su eficiencia, transparencia y rigor técnico; de otro lado la actitud gerencial, el aprendizaje y el liderazgo que ha impulsado el pensamiento y la reflexión estratégica que ha traído como consecuencia la internacionalización buscando inicialmente la penetración así como el desarrollo de mercados y posteriormente la integración y la rentabilización. Los contactos, redes y relaciones con los gobiernos de otros países ha sido estratégico pues son los mandantes. La planeación es una actividad rigurosa y sistemática, la implementación y la asignación de recursos y los mecanismos de control están a cargo de la matriz.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino está enfocada a países de Latinoamérica, debido a una menor distancia psicológica, cultural y geográfica. Actualmente no se considera los mercados de Asia, Europa y USA, sin embargo, están bajo análisis. Referente al riesgo económico, legal, regulatorio y político estos deben de presentar unas condiciones favorables de tal manera que los riesgos estén distribuidos de una manera adecuada entre el mandante (gobierno de destino) y el inversionista (ISA), además que las tarifas lo deben de justificar, así como que el gobierno sea proclive a la inversión privada. El mercado y su tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado debe ser tal que el crecimiento de la economía, planes de expansión, condiciones políticas tecnológicas legales, de seguridad institucional.
3. Los modos de entrada predominantes en las operaciones internacionales son dos: Sin participación de capital con la realización de acuerdos contractuales por medio de contratos establecidos (54%) y con IDE a través de la creación de filiales nuevas (15%) y de adquisiciones (31%).
4. La velocidad del proceso inicio con la participación en concesiones internacionales, posteriormente se realizaron adquisiciones y creación de filiales, luego se fortaleció la estrategia de crecimiento y de diversificación de la compañía.
5. La estrategia de consolidación con un enfoque cultural fue definida y liderada en un principio por la empresa y posteriormente por la matriz con una estructura organizativa matriz-filial regional, con mecanismos de coordinación y control establecidos.
6. No se han tenido abandonos.
7. La realimentación de la estrategia de la internacionalización se realiza rigurosamente entre la casa matriz y las filiales con sus correspondientes pares responsables de la estrategia de filial, por supuesto con el conocimiento y el “feeling local”.
8. Como lección aprendida se reconoce la importancia del análisis estratégico.

9. La recomendación es no enfocarse en lo obvio (análisis financieros, análisis de mercado, estrategia de diferenciación o estrategia de costo), lo que asegura el éxito no es entrar en un país, lo realmente difícil es permanecer y ser exitoso en el mismo y lo claves es la cultura, lo institucional, lo político y lo social.

Hallazgos diferenciadores del grupo ISA

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo ISA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen a continuación (tabla 49).

Tabla 49 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo ISA

ELEMENTO	GRUPO ISA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Influenciada positivamente por los cambios legislativos leyes 142 y 143 de 1994 y por su expertiz técnico y su liderazgo en aspectos regulatorios y legislativos del sector.	Ralentizada por la estabilidad y madurez regulatoria y legislativa propias de las economías desarrolladas.
Motivación	Explotación – Seguridad de país: Desarrollo de la capacidad y agilidad de respuesta ante las contingencias producidas por actos terroristas para restablecer el servicio de transmisión de energía eléctrica.	Capacidad de respuesta normal ante la ausencia de contingencias producidas por actos terroristas.
Velocidad	Determinada por la velocidad de respuesta a las oportunidades de participación en concesiones y posteriormente la adquisición.	Sigue normalmente un patrón o secuencia empezando por las exportaciones.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación de sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.

	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas.
	Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales, en particular con los políticos, gobernantes y directores de instituciones en el mercado destino con facilidad de conocer a la empresa ISA, su prestigio y sus capacidades.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas, casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo que le ha abierto más oportunidades de negocio, aún si las circunstancias son adversas (caso Brasil). Invierten para quedarse y desarrollar mercado y permiten madurar los instrumentos de inversión y de adquisición de empresas (brownfield) con bajo desempeño e ineficientes y realizarles un turnaround.	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo, generalmente inversión de mediano plazo y enfocada en la rentabilidad.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del Grupo ISA

El grupo ISA tiene su principal fortaleza en la capacidad de reflexión y diseño estratégico de su internacionalización, así como también la disciplina y rigurosidad para la ejecución o implementación, con una visión y compromiso de largo plazo para desarrollar mercados en Latinoamérica, con una perspectiva muy clara de no incursionar todavía en Europa ni Asia, básicamente por las siguientes razones: el estancamiento y/o declinación de la economía en Europa y en Asia, la distancia cultural y psicológica, el tamaño del mercado y las posibilidades reales de crecimiento en economías emergentes en desarrollo como las de Centroamérica y Latinoamérica:

“cuando nosotros decidimos internacionalizarnos, se evaluaron todos los países de Latinoamérica la verdad, por considerar la lógica un crecimiento uno crece en el mismo negocio en otras geografías primero, y después en otros negocios se va diversificando, pero lo primero es ir con lo que ya sabes hacer y escalarlo a otras geografías, entonces era la lógica natural, y por qué Latinoamérica, por temas culturales, por temas de regulación, porque efectivamente en USA no veíamos que teníamos cabida, y pensar ya en otros continentes era ya mucho más complejo... (Europa vía España, Asia o África)”. Vicepresidenta de Estrategia.

El Grupo ISA se ha caracterizado por una postura, una estrategia constante y proclive hacia la internacionalización con una actitud gerencial y una visión de largo plazo, sabedor, conocedor y manejador de los riesgos que esto implica y al mismo tiempo se ha constituido como un grupo estudioso de la legislación y de la regulación que rigen los mercados centro y suramericano, fundamentado en su expertiz, su rigurosidad, su prestigio y su capacidad de relacionamiento construido desde su creación en el país de origen (Colombia).

“ISA siempre ha tenido un pensamiento estratégico y yo creería que ISA empezó a ser ejercicios estratégicos mucho antes de que empezara a salir lo de la ley (leyes 142: Ley de Servicios Públicos Domiciliarios y 143: Ley Eléctrica de 1994)”. Vicepresidenta de Estrategia.

5.2.9 Análisis de caso Grupo ORBIS

El análisis del presente caso, como documento primario se usó una entrevista realizada al doctor Sergio Villa Moreno, Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos (CSC) Grupo ORBIS. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del grupo Orbis

El Grupo Orbis tiene su génesis en la fundación del distribuidor mayorista “Cacharrería Mundial” en 1921; luego viene la creación de una serie de empresas (Pintuco, Proenvases, Andercol, Destisol, Tintas, etc.), en 1973 se crea el holding del grupo (Inversiones Mundial) y las modalidades usadas para su crecimiento y expansión frecuentemente han sido las creaciones, asociaciones, adquisiciones y *joint ventures*. En 1945 se constituyó la Compañía Pintuco S.A. como una sociedad entre Saldarriaga y un socio estadounidense; el Grupo Orbis (denominando anteriormente Grupo Mundial) está constituido por empresas como Andercol, Cacharrería Mundial, Inproquim, O-Tek y Pintuco y tiene su sede principal en Medellín, Antioquia, Colombia y está conformado por veintisiete empresas integradas verticalmente.

A continuación, las principales empresas del Grupo ORBIS (tabla 50).

Tabla 50 Empresas Grupo ORBIS

EMPRESAS	OBJETO	PAISES
Pintuco	Pinturas	Aruba, Colombia, Curazao, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela
Andercol	Químicos	Brasil, Colombia, Chile, Panamá
O-Tek	Tuberías y aguas	Argentina, Chile, Brasil, México y Panamá
Mundial	Comercio	Colombia
Orbis	Fundación	Colombia
Tintas S.A.	Tintas	Colombia
Terinsa	Pinturas	Colombia

Fuente: Elaboración propia

Casi cien años después de su origen, el Grupo Orbis es un Grupo multilatinamericano con presencia en dieciséis países en Centroamérica y Suramérica y con exportaciones a más de veinticinco países; una de sus principales empresas, Pintuco, cuenta con siete plantas de producción y centros de distribución que soportan las exportaciones a Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Caribe, Estados Unidos, Guatemala, Panamá, Perú, San Salvador y Venezuela; que responden a un proceso de expansión doméstico e internacional que tiene más de setenta años; que la ha llevado a ser líder en Aruba con Arvefa, en Colombia con Pintuco, en Costa Rica con Vastalux, en Curazao con AVF, en Ecuador con Pintuco, en Venezuela con Venezolana de Pinturas, consolidando así su posicionamiento en Centroamérica y el Caribe.

Los principales eventos e hitos del Grupo ORBIS se a continuación (tabla 51):

Tabla 51 Milestone Grupo ORBIS

EVENTO	AÑO	PAÍS
Fundación de Cacharrería Mundial (distribuidor mayorista)	1921	Colombia
Creación de Pintuco (Pinturas Colombianas S.A.) por German Saldarriaga y WR Grace USA	1945	Colombia
German Saldarriaga adquiere el 100% de Pintuco	1955	Colombia
Se inauguró la planta de Resinas	1960	Colombia
Creación de Proenvases S.A. (envases e hojalata)	1962	Colombia
Creación de Andercol; Destisol S.A, se constituye como una empresa independiente, envasadora de variados productos químicos en envases pequeños y aerosoles.	1965	Colombia
Creación del negocio de tintas	1970	Colombia
Constitución de Inversiones Mundial – Holding del grupo	1973	Colombia
Creación de Terinsa	1980	Colombia
Adquisición del 35% de la Corporación Grupo Químico	1993	Venezuela
Adquisición hasta el 60% de la Corporación Grupo Químico	1994	Venezuela
Creación planta de Pintuco (base de agua)	1996	Colombia
Creación de Flowtite (hoy O-Tek) en JV con Owens Corning USA	1996	Colombia
Constitución Andercol JV 50% con Oxiquim (producción de poliéster)	1996	Chile
Constitución JV 50% con Sun Chemical-USA (negocio de Tintas S.A.)	1998	Colombia
Adquisición del hasta el 79% de la Corporación Grupo Químico	1999	Venezuela
Andercol adquirió UCAR (hoy Poliquim)	1999	Ecuador
Pintuco adquirió a Pintec	2000	Ecuador
Flowtite (hoy O-Tek) se convirtió en único dueño de negocio de tuberías; se fusionaron Tintas y Sinclair	2001	Colombia
Adquisición de Industria Permapint y se adquirió la Industria Colombiana de Pinturas ICO	2002	Colombia
Adquisición 100% de Andermex, Andercol México S.A. de C.V.	2005	México
Creación del centro de Manufactura de Recubrimientos Industriales	2005	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
Inicio de operaciones Mundial Logistics, MLS	2006	Colombia
Adquisición del 51% de Inproquim (distribuidora de productos químicos)	2007	Colombia
Adquisición del 70% de las operaciones de tuberías de Amitech (USA)	2007	Argentina, Brasil y México
Adquisición del 67% de negocio químico de Novapol y Novaforma	2008	Brasil
Pintuco compra el 75% del holding de pinturas Macomoca	2009	Aruba y Curazao
O-Tek compra Newsan Saneamiento Ltda. (hoy O-Tek Servicios - Brasil)	2009	Brasil
Integración del negocio de comercio: Cacharrería, Destisol y Exdequin	2010	Colombia
Adquisición del 30% restante de Amitech por parte de O-Tek	2011	Colombia
Adquisición del 60% de Vastalux por parte de Pintuco	2011	Costa Rica
Fusión de Cacharrería Mundial, Destisol, Exdequin y MLS en Mundial S.A.	2011	Colombia
Adquisición del Grupo Kativo - Centroamérica por parte de Pintuco	2012	Guatemala, Honduras y Nicaragua
Adquisición total de Inproquim (comercializadora de productos químicos)	2013	Colombia
Venta de Prodevanses	2013	Colombia
Cambio de Grupo Mundial a Grupo Orbis	2014	Colombia
Compra del 30% restante de Novapol	2014	Brasil
Venta del negocio de Tintas al socio del Grupo, Sun Chemical	2014	Colombia
Pintuco Panamá presenta nueva generación de productos	2015	Panamá

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización del grupo Orbis

Con operación en dieciséis países, en Centroamérica y Suramérica, Orbis cuenta con cinco negocios prioritarios: pintura, químicos, comercio, tubería y aguas.

El proceso de internacionalización empieza con la adquisición del 35% de la Corporación Grupo Químico en Venezuela en 1993, que luego sería del 60% después de un año y finalmente hasta el 79% en 1999, luego en 1996 constituyo un IJVs al 50% entre Andercol con Oxiquim de Chile (producción de poliéster).

Después Andercol adquirió UCAR (hoy Poliquim) en el Ecuador en 1999, posteriormente Andermex inicio operaciones en el 2005 en México, en el 2007 adquiere el 70% de las operaciones de tuberías de Amitech (USA) lo que implica operaciones en Argentina, Brasil y México, en el 2011 hace presencia en Costa Rica con la adquisición de Vastalux por parte de Pintuco, realiza presencia en Centroamérica en el 2012 con la adquisición del Grupo Kativo por parte de Pintuco con presencia Guatemala, Honduras y Nicaragua, en el 2014

compra del 30% restante de Novapol en Brasil y en Panamá Pintuco presenta nuevos productos en el 2015.

Las exportaciones a más de veinticinco países son en particular el modo de entrada predominante (67%), seguido de la IDE con control total sobre las adquiridas (31%) y luego una IJV (2%), tal como se indica en la tabla siguiente (tabla 52).

Tabla 52 Modos de entrada de empresas del grupo ORBIS

PAISES	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	M	50/50	M	FN	Ad	O
Argentina	1											1	
Aruba	1												
Australia	1												
Bahamas	1												
Bolivia	1												
Brasil	1											2	
Chile	1								1				
Costa Rica	1											1	
Curazao	1												
Ecuador	1											2	
El Caribe	1												
El Salvador	1												
Emiratos Árabes	1												
Estados Unidos	1												
Guatemala	1											1	
Honduras	1											1	
Kenia	1												
México	1											2	
Nicaragua	1											1	
Pakistán	1												
Panamá	1												
Perú	1												
República Dominicana	1												
Trinidad y Tobago	1												
Venezuela	1											1	

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la gráfica anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas M: Minoritarias M: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 53).

Tabla 53 Grupo ORBIS - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa – Penetración de mercado “el proceso obedece mucho a la directriz de la vicepresidencia de negocios, todo obviamente pactado con la junta directiva, unas proyecciones a mediano plazo y siempre buscando inversiones relevantes...no es comprar por comprar, no es salir y comprar, porque hay algo que nos vendan, tiene que tener algo importante, algo significativo, no hemos escogido la línea de escoger algo pequeñito e ir creciendo no, es entrar ya con un jugador importante, de hecho en las líneas que estamos nosotros, nosotros estamos o de primeros, o de segundo o de terceros...En varios países ya estamos, coincidimos 2 de los 3 grandes brazos, una claridad para no despegarnos del grupo empresarial antioqueño (GEA)...”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. • Explotar – Producto único y demanda estandarizada “somos todavía el primer productor de resina poliéster en el mercado, cualquier resina poliéster que se consuma en Colombia es nuestra... somos el primer productor de resina poliéster América Latina”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. • Explotar – Información exclusiva “somos un grupo muy exportador entonces tenemos mucho conocimiento de estos mercados, entonces constantemente estamos evaluando esos mercados, entonces cuando se ve una nueva oportunidad de negocio se mantiene muy monitoreado el mercado, entonces si se mira una posibilidad de invertir y allá compramos”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. • Explotar – Innovación y propiedad intelectual “...lo que se quiere ahora es tratar de migrar o de mejorar, y buscar unas resinas que van más hacia las especialidades, donde ya el precio, ya deja de ser un común, ya es una solución muy técnica, muy específica, muy especializada.... en el proceso de internacionalización, eso es a buscar digámoslo unos productos o unas posibilidades de inversión en tecnología más específica”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. • Explorar o buscar – Recursos y activos financieros “Cada negocio anda buscando constantemente oportunidades de compra, de compañías similares a nosotros en el mercado... somos un grupo muy exportador entonces tenemos mucho”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. • Explorar o buscar - Mercado – Incrementar participación y diversificar “Cada negocio anda buscando constantemente oportunidades de compra, de compañías similares a nosotros en el mercado...entonces constantemente estamos evaluando esos mercados, entonces cuando se ve una nueva oportunidad de negocio se mantiene muy monitoreado el mercado, entonces si se mira una posibilidad de invertir y allá compramos.”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. • Ventaja de la localización – Acceso a mercado y cercanía a los clientes “En varios países ya estamos, coincidimos 2 de los 3 grandes brazos, una claridad para no despegarnos del grupo empresarial antioqueño (GEA)...”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.
	Motivaciones push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento /bajas en las ventas domésticas

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>“no había forma de hacerle crecer o sea teníamos unas participaciones del mercado casi monopólicas”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mercado doméstico pequeño y saturado “La motivación que se tuvo en esa época para la internacionalización, era de que nuestro tamaño, o sea el tamaño, teníamos una posición de mercado muy dominante en Colombia, o sea estábamos, en todos los negocios que estábamos de primeros, entonces la posibilidad de crecer en esos negocios era mínima, porque de aquí en adelante iba a ser un crecimiento vegetativo”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. ● Salida de empresas extranjeras “Una planta de químicos que pertenece a una multinacional que quería salir de la operación de Ecuador que se llama Polquim, esa fue el segundo (segunda adquisición internacional), digamos la segunda etapa de internacionalización... teníamos como socio a una multinacional en tuberías que se llama FLOWTITE, esta tomo la decisión en su momento de abandonar digamos sus operaciones internacionales y vendió, nosotros compramos la de Colombia y un tercero árabe, no me acuerdo si era de Dubái o de donde, era el dueño de la operación de las plantas de México, Brasil y Argentina , entonces ese grupo también en su momento tomo la decisión de vender y puso en oferta esas plantas y pues era lo natural nosotros comprarlas, entonces compramos esas mismas operaciones... Luego teníamos una pequeña operación en Costa Rica de pinturas, que habíamos comprado una fábrica pequeña y estábamos en ese proceso cuando un grupo grande tomo la decisión de vender todas sus operaciones en Latino América, que era el grupo KATIVO y entonces vimos una muy buena oportunidad de crecer allá y entonces se compró el grupo KATIVO, se compró toda la parte de pinturas y entonces tenemos plantas en Costa Rica de pinturas, planta de pinturas en Honduras y en Panamá y operación comercial en todo Centroamérica.”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles - Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “Primero nosotros tenemos una vicepresidencia desarrollo de negocios y entonces la estrategia de internacionalización siempre ha recaído sobre esa vicepresidencia, esa vicepresidencia entonces siempre está buscando, evaluando y encontrando”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. ● Recursos intangibles - Capital humano, conocimiento y experiencia internacional “El conocimiento del mercado, o sea los negocios conocen el mercado, veían las oportunidades, le pasan la información a la vicepresidencia, a vicepresidencia investiga hace todo el ejercicio de banca de inversión, fuentes de financiación, etc., tener un área especializada y dedicada, a estar constantemente y teniendo como mira y como meta crecer, compras, internacional es crítico”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “Totalmente, todo el día de manera constante, desarrollando, y siempre en dos vías o comprar o desarrollo de nuevos negocios, o sea en base de lo que ya hacemos, también crecer, también montar nuevas plantas, nuevas tecnologías para hacer los mismos productos, pero va siempre dirigido por ellos”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. ● Implementación “...en la operación básicamente digamos que estamos como subdivididos digamos como en dos o en tres áreas, hay un tema que digámoslo es la manufactura, o sea es el producto y el control del producto ¿qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Con que precio se hace? Es 100% del

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>negocio o sea, el negocio es el que toma todas las decisiones alrededor de toda la manufactura y del mercado, o sea todos los programas de mercadeo y de ventas se manejan en el negocio... digámoslo mix, expatriamos y repatriamos, o sea digámoslo en este momento en este edificio tenemos, unos 4 brasileros, unos 4 venezolanos, unos 2 de Costa Rica, que es gente que está en nuestras operaciones y nos los trajimos para acá, y viceversa, en cada uno de los países vas a encontrar un cierto número de colombianos, pero los jefes de esas áreas son colombianos y están en Colombia, simplemente que tienen su ámbito regional". Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de control <p>"Básicamente hay todo un tema de estructura jurídica alrededor de juntas directivas... el negocio es el que toma todas las decisiones alrededor de toda la manufactura y del mercado, o sea todos los programas de mercadeo y de ventas se manejan en el negocio... en cada uno de los países vas a encontrar un cierto número de colombianos, pero los jefes de esas áreas son colombianos y están en Colombia, simplemente que tienen su ámbito regional, entonces tiene ellos un programa de visitas y de control en esas operaciones. El área de compras está centralizada, pero está en el centro de servicios compartidos, todas las compras se hacen a nivel de la corporación, obviamente el negocio dice cuáles son sus requerimientos, según la formulación". Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p>
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mercados de USA, Asia y Europa? <p>"No, básicamente por un tema de capacidad digámoslo de control, digamos que entendemos que controlar una compañía con tanta distancia, barreras de idioma, temas de legislación es más complejo, esa era la norma como te digo en esa época, hoy en día ya estamos explorando unas opciones... sobre todo en el mercado americano, ya hoy en día estamos pensando en el mercado americano, pero por ahora o en su momento se dijo México hasta Argentina, lo que hubiera ahí. Se exploró en su momento dado Sudáfrica, pero no dio... Cada negocio anda buscando constantemente oportunidades de compra, de compañías similares a nosotros en el mercado, nosotros digamos lo que tenemos definido América Latina, desde México hasta Argentina... No hemos pensado ir a España, porque lo que hemos visto es que esta gente se viene por la crisis que hay allá tan grande, tienen unas instalaciones ociosas y están viniendo a unos precios que pues uno no entiende como hacen, entonces pretender ir a su mercado local a competirles con precio, lo hacen muy difícil, lo que hemos pensado, lo que hemos visto es que la competencia está en la compañía misma, en la asesoría, en el servicio técnico, entonces lo que hemos hecho es acompañar los procesos, los proyectos que hemos ganado desde el punto de vista de asesorarlos, buscándoles eficiencia y rentabilidades, y eso lo agradece mucho el contratista, contratistas de obras civiles grandes, entonces cuando les mostramos formas de hacer lo mismo más barato, nos escogen a nosotros, porque el otro simplemente le está vendiendo tubos... nosotros vamos y le decimos, lo puedes hacer tubo así, este es más pequeño, este codo se lo hago, aquí puede ser un tubo de menos calibre y al final le puedo decir le ayudo a, entonces eso nos ha permitido que estas (empresas o productos Españoles) digamos no hayan logrado entrar fuertemente acá". Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p> • Distancia psicológica, cultural y geográfica <p>"En 1996 hicimos la inversión en Venezuela, que encontramos de alguna manera un poco casual un grupo que se llama "Corporación Grupo Químico" en Venezuela, que tenía una característica y que era muy parecido al nuestro, era un grupo de familia, nosotros somos un grupo de familia y tenía una composición de compañías muy parecidas a las nuestras, tenía una compañía de pinturas, tenía una compañía de químicos, tenía una compañía de tintas, tenía una compañía de pigmentos, o esa era una</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>compañía bastante grande en Venezuela”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) <p>“Son básicamente, primero que la inversión que vamos a hacer sea relevante, nosotros hacemos inversiones que cuando llegemos a ese mercado nos deje una posición importante del mercado, máximo terceros... Entonces tomamos la decisión de entrar en mercados donde con esa compra quedemos en los primeros cinco lugares... pesa el precio y pesa su tamaño en el mercado, esas son como digamos los dos grandes fuertes...lo que se quiere ahora es tratar de migrar o de mejorar, y buscar unas resinas que van más hacia las especialidades, donde ya el precio, ya deja de ser un común, ya es una solución muy técnica, muy específica, muy especializada.... en el proceso de internacionalización, eso es a buscar digámoslo unos productos o unas posibilidades de inversión en tecnología más específica”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p>
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> •Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones <p>“En 1996 se hizo la primera adquisición internacional... que tenía una característica y que era muy parecido al nuestro, era un grupo de familia.... no tenemos ninguna planta de los otros países que hayamos arrancado de cero, en Colombia si, en Colombia si tenemos muchos ejemplos que hayamos arrancado de cero, pero en los países no”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p> •Con participación de capital – IDE - IJVs •Sin participación de capital - Exportaciones
	Velocidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> •El proceso empezó con las exportaciones y en la medida que se fue conociendo el mercado y sus oportunidades se fue incursionando en las adquisiciones •Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos alimenticios) •Modelo secuencial (Uppsala) •Enfoque industrial (Hymer) •En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estructura organizativa – matriz filial •Mecanismos de coordinación y control - Centralización <p>“Para todo el grupo, para todas las regiones, entonces desde compras se sabe quién está comprando... al comprar para todos compramos mayores volúmenes, entonces ganamos precios, pero al mismo tiempo garantizamos la calidad... toda la operación logística...ahí se hacen todas las importaciones y exportaciones, entonces de una manera centralizada sabemos que se está exportando, donde se está exportando, que precios, que aranceles estamos pagando, se negocian con las navieras, o sea toda la operación de comercio internacional dentro del área de compras, la segunda es el área de logística, el área de logística se encarga de toda la operación logística, transporte terrestre, buques, etc. Hay un control también de tesorería, toda la tesorería esta también centralizada entonces todos los pagos, todos los movimientos de dinero también van los de la tesorería corporativa, vicepresidencia financiera... todos los temas de salud, seguridad y ambiente, HSQ, salud, seguridad, ambiente y calidad, donde ya es un componente regional, tratando de que todos los países tengan las mismas políticas”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p>

Etapas	Elementos	Descripción
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> • Factores exógenos – Entorno económico y pérdida de mercado “el mercado brasilero se desplomo y nosotros ese tema de tubería es para grandes obras de infraestructura, entonces cuando los gobiernos dejan de invertir en infraestructura las ventas se van al suelo.... al colapsar el mercado, el mercado se fue a cero aguantamos mucho, y ya encontramos que lo que vamos a hacer es de comercialización”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos. • Factores endógenos – Bajo desempeño “En Chile nosotros le compramos a una empresa química chilena muy grande, una operación de resinas, y no, nunca logramos, lograr crecer en el mercado, en controlar punto de equilibrio, las referencias no eran y tomamos la decisión de cerrar la operación, cerramos (Totalmente) la operación de Chile desde el punto de vista proceso, lo que dejamos fue la oficina comercial, entonces nosotros seguimos, digamos tenemos todo el mercado chileno, pero vía exportación, la planta la cerramos”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.
Realimentación		<p>“Entonces digámoslo que en este momento estamos haciendo como tenemos un tamaño y un peso específico, es decir vamos a evolucionar a volvernos más especializados...migrar del tema de <i>commodities</i> a irnos a mas especialidades con nuestro producto de resina poliéster”. Gerente Administrativo Centro de Servicios Compartidos.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“yo le diría mucho a alguien que está pensado en internacionalizar, que haga muy buena evaluación de la cultura del país para donde va, es increíble la diferencia, pues lo difícil que puede ser establecer el control y la operación remota cuando uno no entiende ni conoce como es la cultura al país a donde va, entonces uno tiene que ir digámoslo muy neutral, desprevenido, no está bien llegar uno ya con ideas preconcebidas acerca de que la gente del país ...pero hay que conocerlos porque o si no, mientras uno aprende y sabe cómo son y cómo funcionan, y como se establecen las relaciones, es bien difícil, mejor dicho vas a perder un tiempo valioso, Entonces por eso es mejor hacer ese ejercicio antes de inversión, y de una vez conocerlo y después hacer la inversión, nos ha pasado que hemos hecho la inversión y después entramos a conocerla y ese periodo de aprendizaje es duro, y es duro para ambas partes, es duro como para las personas que están recibiendo como para uno que tiene que ir allá a ejercer un control un conocimiento. Hay que analizar muy bien el tema de las legislaciones, operar en estos países es bastante complejo, exige un conocimiento muy grande, por ejemplo Brasil, al ser un estado federal cada estado es un mundo desde el punto de vista tributario, entonces tributar en esos países es una cosa completamente delicada, difícil, entonces también hemos tenido sorpresas desagradables porque entramos allá y cuando llegamos allá y estábamos en la operación, que aquí hay que tributar así, que esto tiene este impuesto, que esta otra y cuando menos piensan los márgenes ya no son o hay de por medio diferencias a la hora de pagar, la repatriación de los dividendos es un trabajo muy impresionante, o sea quien creyera los países, y obviamente hay países imposibles como el caso de Venezuela, repatriar pidiéndole allá es una tarea para el área de tesorería gigante, un desgaste un nivel de conocimiento que hay que estar todo el día en contacto con el mercado, entonces yo te diría eso que de las cosas grandes primero conozca la cultura del país y sepa si es capaz de manejar esa cultura, y lo segundo gástele mucho tiempo a conocer la legislación, las legislaciones ambientales de los países han cambiado dramáticamente, entonces cada vez es más difícil operar en estos países porque hay un nivel de exigencia más grande, entonces también hay que tener mucho cuidado con esa parte, entonces yo diría, que es como lo otro, lo otro del mercado, el mercado es el mercado y la competencia es la competencia, pero es más difícil cuando vos venís sin conocer”. Gerente Administrativo CSC.</p>

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalización se ha fundamentado en la formulación estratégica y en el direccionamiento estratégico que han guiado la mayoría de las acciones de internacionalización del Grupo ORBIS enfocadas principalmente a explorar e identificar oportunidades de adquisiciones de empresas afines a sus negocios principales y en mercados similares:

1. Los motivos pull (proactivos) han estado enfocados a la explotación de la estrategia corporativa orientada a la penetración de mercado por medio de la adquisición de empresas relevantes y posicionadas en el mercado destino, con un producto único y una demanda estandarizada, con información exclusiva acerca del conocimiento del mercado adquirido durante los procesos de exportaciones, soportado por la innovación y la propiedad intelectual. La exploración se ha basado en la búsqueda de recursos y activos financieros, de mercado para incrementar participación y diversificación, aprovechando la ventaja de la localización con acceso a mercado y cercanía a los clientes. Los motivos push (reactivos) son originados por el estancamiento de la economía doméstica y las bajas ventas domésticas, propias de un mercado doméstico pequeño y saturado, como también la salida de empresas extranjeras. Los recursos intangibles principales son la actitud gerencial, el aprendizaje, el liderazgo, el capital humano con su conocimiento y experiencia internacional. La planeación es un proceso cuidadosamente planeado corporativamente e implementado y controlado en detalle por cada UEN y los mecanismos de control están a cargo de la matriz.
2. Decisión de entrada y la selección del mercado de destino es Latinoamérica, actualmente no se considera los mercados de Asia, Europa y USA. El mercado destino está determinado por la cercanía psicológica, cultural y geográfica, con un mercado de tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado en crecimiento, con planes de expansión, con condiciones políticas tecnológicas legales, de seguridad institucional apropiados que facilitan la realización o fabricación de productos específicos.
3. La elección del modo de entrada es principalmente con exportaciones (67%), seguido de IDE, con control total sobre las adquiridas (31%) y luego una IJV (International Joint Venture) (2%).
4. La velocidad del proceso inicio con las exportaciones, lo que permitió tener conocimiento sobre el mercado y abrió el camino para las adquisiciones internacionales e IJVs, obedeciendo a una estrategia de crecimiento y de diversificación de la compañía.
5. Se cuenta con una estrategia de consolidación, en un principio es liderada por la matriz y posteriormente por la filial, la estrategia de consolidación del grupo está enfocada en la

especialización de sus productos a través de una estructura organizativa – matriz filial y con mecanismos de coordinación y control centralizados.

6. Se han tenido dos abandonos, ambos por el deterioro el entorno económico y pérdida de mercado debido a factores exógenos tales como el entorno económico y la pérdida de mercado y a factores endógenos originados por un bajo desempeño (tabla 54).
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización le ha permitido evolucionar de un producto commodity a un producto especializado.
8. Como lecciones aprendidas queda que antes de realizar una inversión en el extranjero se reconoce la importancia del análisis de la cultura del país como soporte fundamental para una operación internacional exitosa y para poder establecer un sistema de control efectivo, conocer a fondo los aspectos ambientales, legislativos, tributarios y regulatorios de cada país y de cada estado (Caso Brasil).

Tabla 54 Motivos y causas de abandono Grupo ORBIS

PAIS	AÑO		PERMANENCIA (AÑOS)	MOTIVO	CAUSA
	INIC.	FIN			
Chile	1996	ND	ND	Resultados pobres	Desaceleración económica
Brasil	2009	ND	ND	No crecimiento de las ventas	Desaceleración económica

Fuente: Elaboración propia

Hallazgos diferenciadores grupo Orbis

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo ORBIS y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 55).

Tabla 55 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo ORBIS

ELEMENTO	GRUPO ORBIS	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Adquisición de empresas ya establecidas en economías emergentes, no es usual el desarrollo de estas.	Desarrollo de empresas (Greenfield) en economías emergentes y foco en la rentabilidad.
Motivación	Proveedor regional de productos únicos en la región.	Proveedor global de productos estandarizados.

	Producto regional único.	Productos globales y estandarizados.
	Sinergias con otros grupos empresariales y/o empresas de la región.	Incursión generalmente solitaria.
Velocidad	Determinada por la velocidad de respuesta a las oportunidades de adquisiciones, supeditada al abandono o salida por parte de las empresas provenientes de economías desarrolladas.	Sigue normalmente un patrón o secuencia acorde con su estrategia de crecimiento internacional.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto cultural, legislativo, regulatorio y tributario; sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas.
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo que le ha abierto más oportunidades de negocio, aún con circunstancias adversas (Brasil, Chile y Venezuela). Invierten para quedarse, desarrollar mercado y madurar los instrumentos de inversión.	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo, generalmente inversión de mediano plazo y supeditada la rentabilidad.
Enfoque	Compañía con foco al cliente, su idiosincrasia, con adaptación (servicio-mercado) y capacidad de innovación.	Generalmente compañías enfocadas a sus productos (estandarizados).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión grupo Orbis

El Grupo ORBIS tiene su principal fortaleza en su capacidad estratégica de identificar oportunidades de inversión, con su principal modo de entrada como lo son las adquisiciones de empresas ya establecidas en los mercados destino, mercados que conoce muy bien debido a las exportaciones que hacia ellos ha realizado y así mismo estos mercados ya conocen los productos y sus marcas regionales, lo que facilita el establecimiento de plantas productoras y la realización de sinergias con empresas del mismo Grupo ORBIS y de otros grupos como el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) localizados en Centroamérica y Suramérica.

Su mercado destino es Centroamérica y Suramérica, no es de su interés incursionar todavía en Europa ni Asia y la velocidad del proceso de internacionalización está determinada

por la velocidad de respuesta a las oportunidades de adquisiciones, supeditada al abandono o salida por parte de las empresas provenientes de economías desarrolladas; estas adquisiciones son de largo plazo y enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades del mercado, con la innovación y el desarrollo de un portafolio de productos diferenciado con la especialización de sus productos (ajuste producto-mercado).

“Un aspecto que vale resaltar del negocio es el de las exportaciones desde Colombia, que dieron lugar a una ventaja competitiva importante frente a competidores locales que no han desarrollado esa capacidad exportadora”. Informe de gestión 2015 Orbis.

5.2.10 Análisis de caso Grupo FANALCA

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usaron cinco entrevistas: dos realizadas al doctor Jorge Herrera Barona, expresidente Grupo FANALCA (Q.E.P.D) por la publicación “Dinero” y por el Diario “El Tiempo”; otra a Joaquín Losada, Presidente de FANALCA, realizada por la publicación “Dinero”; y una cuarta entrevista a José Manuel Panganesi Gonzáles, Gerente de Inversiones de FANALCA y la quinta a un ingeniero de FANALCA. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del grupo FANALCA

Fanalca S.A. (Fábrica Nacional de Carrocerías S. A.) es una empresa colombiana creada en el año de 1958, tiene origen en el sector metalmecánico con el negocio de las autopartes, en la actualidad, participa en sectores tales como: industrial (fabricación de autopartes, tuberías, ensamblaje de motocicletas y cajas y camiones para recolección de residuos sólidos urbanos y textil), comercial (distribuidor de automotores) y de servicios (tratamiento de aguas y residuos); reconocida en Colombia por ser el único ensamblador con licencia de motocicletas marca Honda y la distribución de autos Honda desde 1988; busca convertirse en el mejor proveedor de subproductos y servicios de la región Andina, trabajando con excelente calidad y precios competitivos, ser los mejores en servicio al cliente, con el talento de los empleados y un crecimiento constante; en Colombia tiene una planta de fabricación en Yumbo, Valle del Cauca y dos plantas de ensamble, una localizada en el departamento de Cundinamarca, por ser un sitio estratégico para los negocios, con una planta de “Superpolo” en Cota, en un IJV entre Fanalca (Colombia) con Marcopolo (Brasil) y para proveer a GM (General Motors) y la otra en Medellín para proveer a Sofasa (Renault-Toyota); además de la manufactura pesada Fanalca atiende otros negocios como las confecciones (empresa Supertex), aires acondicionados, reencauches de llantas y cauchos, etc. y algunos de ellos enfocados al sector servicios: sistema de transporte terrestre, recolección y disposición de residuos sólidos y tratamiento de agua.

A continuación, se relacionan las empresas de Fanalca (tabla 56).

Tabla 56 Empresas Grupo FANALCA

EMPRESAS	OBJETO	PAIS
UNIDADES INDUSTRIALES		
Planta de Honda	Ensamble de motocicletas Honda	Colombia
Planta de buses	Ensamble de buses	Colombia
Planta de cajas compactadoras	Ensamble de compactadoras de basura	Colombia
Planta de tubería de acero	Fabricación de tubería en acero con costura	Colombia
Panta de chasis	Fabricación de chasis	Colombia
Planta de aires acondicionados	Fabricación de aires acondicionados	Colombia
Modulares Lehner Plaza S.A.	Fabricación de muebles modulares	Colombia
Autopartes	Fabricación de autopartes	Colombia
Planta de reencauche de llantas	Rencauchar llantas	Colombia
Planta textil	Confección de prendas	Colombia
Planta textil	Confección de prendas	El Salvador
Constructora Normandia	Construcción de vivienda	Colombia
UNIDADES COMERCIALES		
Automóviles Honda	Import. & comercialización de automóviles	Colombia
Partes para vehículos	Fabricación y venta de partes para vehículos	Colombia
Motocicletas Honda	Distribución y venta de motocicletas Honda	Colombia
General Motors	Comercialización y venta de vehículos de GM	Colombia
Empleados temporales	Suministro de personal	Colombia
Servicios financieros	Gestionar créditos para la compra de bienes	Colombia
UNIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS		
Bus Rapid Transit System (BRT)	Sistema de transporte masivo, Bogotá	Colombia
	Sistema de transporte masivo, Cali	Colombia
	Sistema de transporte masivo, Santiago	Chile
	Sistema de transporte masivo, Panamá	Panamá
	Sistema de transporte masivo, Bogotá (SITP)	Colombia
	Sistema de transporte masivo, Johannesburgo	South África
Integrated Systems Medium Cities (ISMC)	Sistema integrado de transporte, Montería	Colombia
	Sistema integrado de transporte, Cartagena	Colombia
Collection and Management Of Solid Waste (CMSW)	Recolección y disposición de residuos sólidos (RS), Bogotá	Colombia
	Recolección y disposición de RS, Cali	Colombia
	Recolección y disposición de RS, Santiago	Chile
	Recolección y disposición de RS, Valencia	Venezuela
	Recolección y disposición de RS, Chennai & Ambatur	India
Collection and Management Of Solid Waste (CMSW) and Landfill	Recolección y disposición de RS, Neiva	Colombia
	Recolección y disposición de RS, Ciudad de Panamá	Panamá
Water Management, Treatment and Distribution (WMTD)	Planta de tratamiento de agua, Bogotá	Colombia
	WWTD en San Andrés	Colombia
	Gestión de agua, Bogotá	Colombia
	WWTD en Guayaquil	Colombia

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se presentan los principales eventos e hitos del Grupo FANALCA (tabla 57).

Tabla 57 Milestone Grupo FANALCA

EVENTO	AÑO	PAÍS
Creación de FANALCA (Fábrica Nacional de Carrocerías)	1958	Colombia
Alianza con “Superior Coach of America-USA” para fabricación de carrocería para buses	1958	Colombia
Creación de planta de tuberías de acero con costura	1972	Colombia
Creación de planta de autopartes	1976	Colombia
Constitución de constructora Normandía S.A.	1978	Colombia
Representación de autos y motocicletas Honda para Colombia	1980	Colombia
Creación de planta de fabricación de cajas compactadoras de basura para vehículos recolectores de basura	1981	Colombia
Creación de planta para ensamble de motocicletas Honda	1981	Colombia
Creación de planta de textiles “Supertex”	1983	Colombia
Alianza estratégica con la “Compagnie Generale Des Eaux” – Proactiva (España) para la recolección y disposición de residuos sólidos en Bogotá y en Cali (Ciudad Limpia S.A. E.S.P.), Colombia, Fanalca 70%	1989	Colombia
Concesionaria Tibitot, S.A. Empresa de acueducto y alcantarillado en Tocancipá, Bogotá, Colombia; Proactiva 33,3%, Fanalca 33,3% y Corficolombiana 33,3%	1989	Colombia
Comercialización de vehículos Honda	1991	Colombia
Creación de planta de ensamble de chasis en Bogotá con soporte de GM	1992	Colombia
Alianza estratégica con la “Compagnie Generale Des Eaux” para el tratamiento de aguas en Bogotá, Colombia	1997	Colombia
Alianza estratégica con “Marcopolo-Brasil” para ensamble buses	1998	Colombia
Recolección y disposición de residuos sólidos en Neiva (Ciudad Limpia)	1999	Colombia
Creación de planta de aires acondicionados para GM	1999	Colombia
Alianza estratégica con “Connex” para la operación del sistema BRT (Bus Rapid Transit) en Bogotá, Colombia (TransMilenio)	1999	Colombia
Proyecto Interagua para prestar el Servicio de agua y saneamiento en Guayaquil por medio de IJV, Ecuador; -Hidalgo e Hidalgo (Ecuador) 22,05%; Fanalca 22,05%; Proactiva 45,09% y Equivia*(Ecuador) 10,81%	2001	Ecuador
Operación del sistema BRT (Bus Rapid Transit) en ciudad de Santiago (Subus Chile - Transantiago)	2004	Chile
Recolección de basuras y operación de relleno sanitario en ciudades de Panamá y de Colon, Panamá	2004	Panamá
Creación de planta de Planta de rencauchado de neumáticos	2004	
Recolección y disposición de residuos sólidos en Valencia	2004	Venezuela
Alianza estratégica 50% con Proactiva (España) para el tratamiento y distribución de agua en la isla de San Andrés	2005	Colombia
Recolección y disposición de residuos sólidos en Chennai y Ambatur	2006	India
Recolección y disposición de residuos sólidos en Santiago	2006	Chile
Adquisición de planta textil	2007	San Salvador

EVENTO	AÑO	PAÍS
Alianza con Proactiva Servicios Integrales, S.A. E.S.P. para la Gestión comercial integral. Dos zonas de Bogotá, Colombia; Proactiva 55%, Fanalca y Adeinco 29% y Ecosen 16%	2008	Colombia
Tratamiento y distribución de agua	2008	Ecuador
Recolección y disposición de residuos sólidos en Cali (Ciudad Limpia)	2009	Colombia
Operación del sistema BRT (Bus Rapid Transit) en ciudad de Johannesburgo en asocio con la empresa de taxis, Piotrans	2010	South África
Operación del sistema BRT (Bus Rapid Transit) en ciudad de Panamá; IJVs con la empresa local Felgate Enterprises (30%) y Fanalca (70%)	2010	Panamá
Operación del sistema SITP (Sistema Integrado de Transporte Público) en ciudad de Bogotá	2010	Colombia
Fanalca da aviso la empresa de taxis, Piotrans de su intención de no asumir el patrimonio y seguir gestionando la licencia de operación del BRT (Bus Rapid Transit) en ciudad de Johannesburgo	2011	South África
Alianza para el desarrollo e implementación del sistema de transporte masivo urbano en la ciudad de Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos con el grupo industrial local AL Ahli Holding Group.	2011	Emiratos Árabes Unidos

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización del grupo FANALCA

El Grupo FANALCA, hoy a más de 58 años de su creación, es reconocida como una líder multilatina colombiana que ha tenido presencia en 12 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, India, Panamá, Perú, Sur África y Venezuela; cuenta con 33 filiales y subsidiarias, adelanta importantes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo y progreso de las regiones en donde hace presencia.

Fanalca es considerado uno de los mejores operadores suramericanos del sistema BRT (Bus Rapid Transit), con experiencias en Johannesburgo, Sur África; en Ciudad de Panamá, Panamá y en Santiago de Chile, Chile; y es reconocida como una de las mejores empresas regionales para la recolección, disposición de residuos sólidos y operación de rellenos sanitarios en Bogotá, Cali y Neiva, Colombia; ciudades de Panamá y de Colon, Panamá; Valencia, Venezuela; Chennai y Ambatur, en la India; Santiago de Chile, Chile.

Otra línea en la que ha incursionado Fanalca, es el servicio de tratamiento y distribución de agua en la ciudad de Bogotá y la isla de San Andrés, Colombia y en Ecuador; particularmente en Colombia la prestación de este servicio se ha realizado por medio de acuerdos de cooperación realizado con la empresa Proactiva Medio Ambiente S.A. de España, este servicio público se dio a raíz de la implementación de la ley 142 de 1994 donde el gobierno Colombiano

permite y propende por la prestación de los servicios públicos por parte de empresas privadas, mientras el gobierno regula y vigila el desempeño.

Los productos de partes automotrices de Fanalca S.A. atienden mercados de grandes compañías y en diferentes países: General Motors en Colombia, Venezuela y Ecuador; Mazda, Compañía Colombiana Automotriz; Ford, Venezuela; Chrysler, Venezuela; Internacional Trucks, E.E.U.U.; Workhorse, E.E.U.U.; Agrale, Colombia y Marena, S.A. Ecuador, entre otras.

En su estrategia de diversificación ha creado una línea de negocio de textiles, “Supertex”, la cual tiene tres plantas, una en Colombia y dos en El Salvador (Supertex Lourdes y Supertex Chalchuapa); mientras que con los productos de partes automotrices de Fanalca S.A. atienden mercados de grandes compañías y en diferentes países: General Motors en Colombia, Venezuela y Ecuador; Mazda, Compañía Colombiana Automotriz; Ford, Venezuela; Chrysler, Venezuela; Internacional Trucks, E.E.U.U.; Workhorse, E.E.U.U.; Agrale Colombia; Marena, S.A. Ecuador, entre otras (tabla 58).

Tabla 58 Modos de entrada de empresas del grupo FANALCA

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Canadá	1												
Chile					2							1	
Costa Rica	1												
Ecuador								1					
El Salvador												2	
Emiratos Árabes Unidos						1							
Estados Unidos	1												
Haití	1												
India										1			
Países bajos	1												
Panamá	1				2								
Perú	1												
Sur África						1							
Surinam	1												
Venezuela					1								

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En particular el modo de entrada predominante fuera de las exportaciones ha sido los acuerdos contractuales con una participación del 58%, seguido con IDE con un 25% con la adquisición de empresas establecidas (brownfield) con control total sobre las nuevas filiales y finalmente IJVs con un 17% (tabla 58).

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 59).

Tabla 59 Grupo FANALCA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Filosofía corporativa que invita a la internacionalización “Exportar aseo urbano a las principales ciudades latinoamericanas. Así mismo, consolidar la nueva sociedad Superpolo con Marcopolo de Brasil, para exportar al Pacto Andino y el Caribe”. Jorge Herrera Barona. “Fanalca definió en siete, digamos segmentos (Autos, motocicletas, etc.), donde está enfocando su core business. Cada uno de esos segmentos pues tiene unas empresas incorporadas y esas empresas tienen unas metas que también tiene definida DECANA al 2025, lo que le llaman la MEGA... La meta es llegar a esa visión, esa meta global dentro de 10 años, y por eso dentro de esos siete pilares, eh hay diferentes comités de inversiones, hay algunos pilares que tienen presencia internacional, o sea ya tienen presencia internacional y siguen profundizando en la internacionalización bien sea en esos países o en otros... mucha parte de esa internacionalización si va responsable de la Vicepresidencia de Inversiones, que ha acompañado a alguna unidad de negocio.” Gerente de Inversiones. ● Estrategia de internacionalización, de diversificación y crecimiento “Aquí son siete pilares en los cuales puede haber muchas empresas entonces cada una tiene una estrategia diferente”. Gerente de Inversiones. ● Explotar - Ventajas competitivas “lo esencial es dar a los productos una calidad comparable a la de equipos importados y mantener viva la filosofía de la calidad total”. Jorge Herrera Barona - expresidente. “Las nuevas oportunidades, las nuevas líneas de negocio pueden sacar cada uno de esos pilares, de todo de cara a diversificarse y de cara digamos a potencializar ese core donde ya es fuerte, pero potencializarlo en nuevas cosas que generen también más valor... viendo cosas donde puedas expandir tu core”. Gerente de Inversiones. ● Explotar - Capacidad y factores organizacionales “Ya tenemos el know how, el expertiz, y digamos lo que nos falta es potencializarlo en algunos países o llevarlo a otros para hacerlo crecer, pero más que todo en internacionalización”. Gerente de Inversiones. ● Explotar - Reformas pro-mercado “...empezó la privatización de los servicios públicos (ley 142 “Ley de Servicios Públicos” de 1994), en especial basuras en Bogotá, y entonces Fanalca participó a través de un socio internacional que tenía la experiencia que es el Grupo Veolia (Transdev-Ille de France)”. Gerente de Inversiones. “Desafortunadamente nos tocó irnos a El Salvador, pero fue por la incertidumbre que generaba en su momento la Ley de preferencias arancelarias, Atpdea. Los clientes nos decían que no iban a invertirlo a un cliente en Colombia sin tener una tranquilidad a largo plazo”. Joaquín Losada - expresidente. ● Explotar - Productividad y eficiencia

		<p>“Lo que motivó a Fanalca a internacionalizarse, yo creo que es ese reconocimiento local aquí en Colombia de hacer bien las cosas...digamos en la parte de textiles, donde hay planta en Colombia y El Salvador, entonces pues la internacionalización ya está, y en lo que en esos comités se busca hacia dónde más se puede seguir creciendo... en la parte pues obviamente de concesiones como lo dice pues hay presencia en varios países a nivel internacional y se han tenido presencia en otros, en los cuales, pues se ha decidido retirarse”. Gerente de Inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Explorar - Mercado: Incrementar participación y diversificar “Aquí somos totalmente en pro de la internacionalización, siempre se están explorando oportunidades, pero se exploran con mucha precaución, se hace la matriz de riesgos y demás de cada país en el que se va, su cultura, su parte política, gobierno, tasas de cambio, dólares, mercado, entonces dependiendo de eso pues y dependiendo de adonde se quiere participar pues se toma la decisión...se va buscando abrir nuevos mercados en América Latina...vamos a entrar a Chile, qué hicimos, compramos una empresa (recolección de basuras) que estaba quebrada, y por qué la compramos, porque queríamos los contratos que tenía, y esos contratos a qué le apostamos, a poder brindar un mejor servicio y después volver a participar en la licitación y volvértelo a ganar”. Gerente de Inversiones. “los mercados, digamos que ya ahí cuando las cosas empiezan pues tienen unos mercados interesantes y unos márgenes interesantes y digamos que son negocios interesantes, pero cuando empieza a pasar el tiempo se empieza a comoditizar entonces están buscando todo el tiempo mercados nuevos donde, donde el producto todavía sea más novedoso, ese es uno de los motivos, lo segundo es el tamaño del mercado”. Ingeniero. ● Explotar – Retorno sobre la inversión (Utilidades) “En Fanalca hemos trabajado principalmente con un mecanismo de reinversión de las utilidades y poco reparto, lo que nos ha permitido un gran avance”. Jorge Herrera Barona - expresidente. ● Ventaja de la localización - Diversificar el riesgo “Las nuevas oportunidades, las nuevas líneas de negocio pueden sacar cada uno de esos pilares, de todo de cara a diversificarse... la parte de diversificación está determinado cuales son las líneas de los negocios donde quiere participar”. Gerente de Inversiones. ● Ventaja de la localización - Acceso al mercado y la cercanía con los clientes y proveedores “Podemos competir porque tenemos producto, conocimiento, infraestructura y cercanía geográfica”. Joaquín Losada - expresidente. ● Ventaja de la localización – Seguimiento a los proveedores “En el Salvador... digamos que es por la experiencia que hay en la fabricación de prendas deportivas el socio o la empresa que le surte las telas a las grandes marcas internacionales pues le surte también a la planta aquí en Colombia porque los... digamos estas marcas internacional te dicen a quién comprarle, porque son pocos los proveedores certificados cuando se montaron las plantas (Supertex: prendas deportivas) para la confección se fue de la mano también con los textileros (De El salvador) que tienen ya su planta allí y conocen el mercado”. Gerente de Inversiones.
	<p>Recursos y capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos tangibles – Recursos humanos, planta y equipos “yo pienso que los tangibles son las empresas que tiene acá cuando se hacen visitas, cuando viene la gente de otros países y ve las empresas acá trabajando eh pues es tangible que... o sea se reconoce y se siente y se ve y se palpa que la empresa es una empresa profesional”. Gerente de Inversiones. ● Tecnología (materia prima y producción) “Podemos competir porque tenemos producto, conocimiento, infraestructura y cercanía geográfica”. Joaquín Losada - expresidente. ● Recursos intangibles – Capital relacional, de afiliación y social.

		<p>“el asunto pasa por desarrollar el cliente y la confianza. El tema es que eso tarda tiempo. Mire el caso de nuestra línea de confecciones. Llevamos años trabajando un vínculo de confianza con firmas como Adidas, Nike, Reebok, Under Armour, entre otras”. Joaquín Losada - expresidente.</p> <p>●Recursos intangibles - Capital humano, conocimiento y experiencia “Se ha aprovechado digamos toda esa experiencia y tener un equipo humano muy bien calificado para poder hacer todos esos montajes otros países, porque es también la gente que tiene que es la que construye eso...la operación de buses en Sudáfrica y aquí digamos que es mucho, desde que inició Transmilenio operando buses, es un conocimiento que tú ya tenías aquí y te llaman a ti porque te reconocen como un excelente proveedor del servicio”. Gerente de Inversiones. “...los intangibles es la gente... la experiencia y formación y la reputación, pienso que es uno de los temas que más apoya, yo pienso que mucho la gente, Fanalca se enfoca mucho en la gente, eh son muy conscientes de que su empresa está soportada sobre la gente...”. Ingeniero.</p> <p>●Recursos intangibles - Propiedad y reputación de la firma “Para la operación de buses en Sudáfrica... te llaman a ti porque te reconocen como un excelente proveedor del servicio y ahí fue que salió la oportunidad en Sudáfrica... buscan compañías serias donde ellos (Los bancos) están financiando, sean los operadores, le dicen al gobierno y parte de los requisitos que se menciona es que, que quieren tener compañías internacionales serias y de pronto allí te invitan, entonces no es un negocio que haya salido nuevo”. Gerente de Inversiones. “La operación de buses en Sudáfrica y aquí digamos que es mucho, desde que inició Transmilenio operando buses, es un conocimiento que tú ya tenías aquí y te llaman a ti porque te reconocen como un excelente proveedor del servicio y ahí fue que salió la oportunidad en Sudáfrica, de esa buena relación que hay con los bancos financiadores de esos proyectos que la mayoría son internacionales entonces están... buscan compañías serias donde ellos están financiando, sean los operadores, le dicen al gobierno y parte de los requisitos que se menciona es que, que quieren tener compañías internacionales serias y de pronto allí te invitan, entonces no es un negocio que haya salido nuevo”. Gerente de Inversiones. “(Fanalca)...tiene buena reputación, eh el trabajo, es una empresa profesional, digamos que es una empresa técnica profesional.... todo ese expertiz local lo ha llevado a nivel internacional y ganarse un reconocimiento y a ser invitado a otros países, de ahí es que se ha aprovechado digamos toda esa experiencia y tener un equipo humano muy bien calificado para poder hacer todos esos montajes otros países, porque es también la gente que tiene que es la que construye eso”. Ingeniero.</p> <p>●Recursos intangibles – Cultura de la firma “...cultura organizacional y sostenibilidad, digamos que es esa visión a largo plazo, esa visión de negocio, de agregar valor, de compromiso, de seriedad, de reputación, todo ese tipo de cosas que... y de profesionalismo cuando una empresa se maneja...”. Ingeniero.</p> <p>●Recursos intangibles - Actitud gerencial “...el nombre no refleja la amplia gama de actividades que realiza la empresa: está enfocada a la industria, que desarrolló entre los años 60 y 70; el comercio, en los años 80 y los servicios en los 90”. Jorge Herrera Barona - expresidente.</p> <p>●Recursos intangibles – Contactos, relaciones y redes “La operación de buses en Sudáfrica...salió la oportunidad en Sudáfrica, de esa buena relación que hay con los bancos financiadores de esos proyectos que la mayoría son internacionales... la mayoría yo diría que es referidos, no es que coja un directorio y los busque, no, es a través de por ejemplo de bancos grandes en otro país... y las relaciones que se van creando también a través de los presidentes de la compañía con, en</p>
--	--	--

		<p>diferentes foros o en diferentes charlas a nivel nacional e internacional que también conocen presidentes de otras compañías internacionales y donde se generan esas relaciones de trabajo”. Gerente de Inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidades - De absorción y de aprendizaje “...uno está en un proyecto nuevo aquí, que hay varios que estamos trabajando y ya se están montando varios aquí en Colombia, y uno mientras lo está montando ya está viendo cómo replica esos negocios en el exterior, está pensando ya en el plan de negocio y demás en el exterior, y una vez aquí demuestre que esas plantas y esos negocios son exitosos pues ya tienes el... gran parte de esa evaluación hecha, y lo llevas a nivel internacional...”. Gerente de Inversiones. ● Capacidades – Habilidad y funcional y flexibilidad “No es una empresa que tenga demasiada burocracia... las decisiones rápidamente se suben y se discuten tanto en presidencia como en la junta directiva, donde si hay oportunidades de negocios que requieran de una decisión rápida se pueden escalar rápidamente, porque también te lo exigen muchos procesos licitatorios a nivel internacional donde nosotros participamos en servicios públicos, y varios de esos son procesos licitatorios y los tiempos los tienen muy definidos”. Gerente de Inversiones.
	<p>Planeación, implementación y control</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “...hay una vicepresidencia de inversiones que ayuda a evaluar todos esos proyectos y participa de los diferentes comités que existen en la compañía pero también va de la mano también de cada uno de los responsables de estos siete pilares donde la compañía basa su crecimiento, entonces digamos que es de un grupo...hay un manual pero eso no es camisa de fuerza pero sí hay una guía que sí está, que todo está documentado pero obviamente dependiendo como te decía del business case, en algunos toca saltarte algunos puntos porque los tiempos no te dan, por ejemplo el tema de licitaciones internacionales, hay riesgos que te toca asumir porque te pones a hacer ese manual y te puedes demorar un año en hacer un plan de negocios porque pues es bastante detallado y te piden estudios de mercados, competencias, precios, cómo ha sido el comportamiento de todo y a veces eso te puede tomar tiempo...la decisión digamos que final, pues va a una junta directiva que tiene su sede en Cali, pero estos comités de cada uno de los siete pilares en los cuales se fundamenta el crecimiento de Fanalca y sus líneas de negocio en dónde se está enfocando, pues son siete comités que bien puede reunirse aquí o en otras ubicaciones, pero de ahí salen todas las iniciativas...”. Gerente de Inversiones. ● Implementación “...cuando se montan compañías aquí son muy en pro de largo plazo, esto no es tipo bancas de inversión o fondos de inversión que invierten para en cinco años vender y salirse no, aquí se invierte y nunca se vende”. Gerente de Inversiones. ● Mecanismos de control “...el proceso de internacionalización es a través de los comités donde llevan cada uno de esos pilares, esos comités donde se... mensualmente como te mencionaba, se reúnen juiciosamente a revisar cómo va el performance de todas las compañías y aparte de eso cómo van todos los nuevos proyectos, ideas de negocios y demás, de cara a cumplir con esa MEGA”. Gerente de Inversiones.
<p>Decisión de entrada</p>	<p>Selección del mercado de destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Mercados de USA, Asia y Europa? “estamos trabajando muy fuerte en buscar mercados fuera de Colombia... a Estados Unidos. Sabemos que está México y es difícil competir con ellos”. Joaquín Losada - expresidente. “...esas experiencias en la India y Sudáfrica, yo te diría que se ha tomado y se ha replanteado esas internacionalizaciones tan lejos, más bien enfocarse en internacionalizarse primero en América”. Gerente de Inversiones.

		<p>“una empresa de transporte en Panamá...tuvieron una operación de recolección de basuras en Chennai, en India, eso sin embargo... esa operación creo que se acabó hace un tiempo ya, o sea como son contratos pues inician en una época y se acaban en otra... algo en Ecuador, una planta de tratamiento”. Ingeniero.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Distancia psicológica, cultural y geográfica: Países de centro, norte y Suramérica <p>“Fanalca...busca oportunidades en sitios (economías emergentes) donde obviamente los sistemas de transporte sean emergentes, cómo se dice eso, sean mercados eh que se estén abriendo”. Ingeniero.</p> ● Riesgo económico, legal, regulatorio y político <p>“La parte política es primordial, hay países que le generan a uno más preocupación que otros, los países digamos... hay países que uno conoce, que hoy en día es muy difícil estar, pero están en el radar, esperando a que cambie su entorno...un marco jurídico serio, estable, y no que le estén cambiando las condiciones y le puedan nacionalizar una compañía es algo que nadie esperaría porque pues el riesgo que se está asumiendo es muy alto y cuando la nacionalizan, la expropián pues no le pagan o le pagan lo que invirtió y váyase y no, no le toman el riesgo también, y también que uno... cuando se montan compañías aquí son muy en pro de largo plazo, esto no es tipo bancas de inversión o fondos de inversión que invierten para en cinco años vender y salirse no, aquí se invierte y nunca se vende”. Gerente de Inversiones.</p> <p>“...el tema de transporte también se mueve, o sea, es un tema político, es un tema político también porque son realmente decisiones de ciudad, entonces es importante estar con los locales”. Ingeniero.</p> ● Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) <p>“Se evalúa cómo está el mercado hoy en día, cuáles son los jugadores, cuáles son los riesgos que se están viendo y se evalúa todo el crecimiento, de cuáles son las oportunidades y nuevos negocios en el mismo core internacional como internacional, como en crecer ese core hacia nuevos negocios”. Gerente de Inversiones.</p> <p>“A Estados Unidos. Sabemos que está México y es difícil competir con ellos, por eso estamos tratando de focalizarnos en ensambladoras de bajo volumen. No vamos a llegar a venderle a GM, Ford o Chrysler, pero sí hay empresas pequeñas con productos de nicho. Por ejemplo, las compañías que hacen la distribución de paqueteo en Estados Unidos; los UPS, FedEx, etc. tienen unos vehículos especialmente diseñados para facilitar su logística. Ahí hay un nicho. Eso es lo que estamos buscando, ensambladoras de bajo volumen”. Joaquín Losada - expresidente.</p> ● Crecimiento económico, estabilidad financiera y en tipos de cambio <p>“Hemos pasado momentos muy difíciles. La tasa de cambio en los últimos 8 años prácticamente acabó con la industria de confecciones en Colombia. Nosotros aguantamos y aguantamos y ahora estamos viendo los frutos, porque siempre mantuvimos una buena relación con el cliente. Esa fue la clave”. Joaquín Losada - expresidente.</p> ● Disponibilidad de socios estratégicos locales <p>“Muy bueno en la internacionalización también el contar con socios estratégicos en cada país, muy sólidos tanto financieramente como reputacionalmente y también que tienen un equipo humano muy fuerte.... nosotros siempre buscamos, nosotros ponemos... o sea, el modo de entrada siempre es con socios estratégicos en cada país, fuertes y que pongan también plata y te acompañen en el proceso en la compañía”. Gerente de Inversiones.</p>
--	--	--

	<p>Elección del modo de entrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●Sin participación de capital - Exportaciones ●Sin participación de capital - Acuerdos contractuales e IJVs <p>“El modo de entrada siempre es con socios estratégicos en cada país, fuertes y que pongan también plata y te acompañen en el proceso en la compañía...Fanalca cuando sale al exterior nunca lo hace solo, siempre va de la mano con un socio local fuerte que le dé digamos un pie bastante firme en el país, porque tú sabes que cada país tiene una cultura, una idiosincrasia diferente para el negocio y tú como extranjero no puedes llegar a imponer tu cultura, entonces sí, de la mano de alguien que tenga la cultura y que sepa mostrar cómo se hacen las cosas y se hacen bien, entonces siempre vamos con un socio extranjero... que Fanalca decida ir a Perú y cien por ciento inversión o participación accionaría de Fanalca, no...un socio que sea sólo capitalista, prohibidos, o sea, un socio que pone plata y vuelve en cinco años a ver cuánto ha generado, en cuánto puede vender su participación, no. Esos socios no interesan aquí...fondos privados y eso, jamás se contemplan”. Gerente de Inversiones.</p> <p>“...consistió en una operación, la primera empresa de BRT (Bus Rapid Transport) de Johannesburgo, por ejemplo en ese caso era un mercado interesante porque Sur África estaba empezando con sus BRTs el tema de transporte público en Sur África...se hace un gana gana (una alianza o asociación) porque el local no tiene la experiencia, ni la capacidad empresarial ni el músculo financiero, ni la técnica ni muchas cosas pero sí son representativos, sí conocen la zona, si conocen la idiosincrasia de la gente trabaja en la zona, si conocen el negocio, si conocen muchas cosas que uno como empresario allá pues no conoce...cada uno de ellos gana algo en esa alianza y entre los dos se lanzan a una licitación”. Ingeniero.</p> ●Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición (empresas quebradas) <p>“...vamos a entrar a Chile, qué hicimos, compramos una empresa (recolección de basuras) que estaba quebrada, y por qué la compramos, porque queríamos los contratos que tenía, y esos contratos a qué le apostamos, a poder brindar un mejor servicio y después volver a participar en la licitación y volvértelo a ganar”. Gerente de Inversiones.</p> ●Born global <p>“No ha existido una internacionalización digamos alguna idea de negocio que haya nacido internacionalizada, nacida global”. Gerente de Inversiones.</p>
	<p>Velocidad del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●Proceso <p>“El proceso digamos de internacionalización. Fanalca empezó como una empresa industrial dedicada mucho a la fabricación de diferentes cosas, motos, o buses o carrocerías, y a raíz de la apertura del mercado y de la privatización de las empresas públicas, tú al ser el fabricante de todos estos equipos, pues por qué no ser el operador de ellos, entonces ahí fue que se empezó la privatización de los servicios públicos, en especial basuras en Bogotá, y entonces Fanalca participó a través de un socio internacional que tenía la experiencia que es el Grupo Veolia (Transdev-Ille de France)... sabíamos fabricar los equipos, pero no operarlos...Colombia es un jugador importante prestando pues transporte en la mayoría de las concesiones de transporte público que hay en Colombia y ahí es que digamos eh... empieza el proceso de internacionalización tanto en basuras como en transporte que digamos han sido sus casos más exitosos han sido es en servicios públicos donde todo ese expertiz local lo ha llevado a nivel internacional y ganarse un reconocimiento y a ser invitado a otros países”. Gerente de Inversiones.</p> ●Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos alimenticios) ●Modelo secuencial (Uppsala) ●Enfoque industrial (Hymer)

		<ul style="list-style-type: none"> ● Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad ● En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados
Consolidación		<p>“...la de Chile es una de las operaciones consolidadas”. Ingeniero.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estructura – matriz - filial ● Enfoque cultural <p>“...pues de pronto a nivel internacional sí, la experiencia cuando se va a sitios muy lejanos pues las distancias, el idioma ha sido complicado porque digamos que a Colombia todavía le falta bastante en tema de formar a la gente más en el inglés, porque de pronto los altos cargos conocen el inglés, pero uno no puede andar con salarios de ese nivel en todo el mundo porque no compites, entonces pues las barreras de comunicación y culturales son más, más difíciles entonces de esas experiencias en la India y Sudáfrica, yo te diría que se ha tomado y se ha replanteado esas internacionalización tan lejos, más bien enfocarse en internacionalizarse primero en América”. Gerente de Inversiones.</p>
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en la estrategia <p>“..en la India si se ganó el contrato y... y yo pienso que en parte nos equivocamos un poco en escoger un poco el socio local, y por eso... nosotros estando a dos días de viaje, teníamos más presencia que ellos estando a dos horas de la operación, entonces era muy difícil porque uno necesitaba ese apoyo local, cuando tienes dificultades, entonces decidimos fue pues se trabajó, se terminó el contrato, pero no hicimos fuerza para continuar licitando...se acabaron los contratos (basuras en la India) y decidimos no volver a licitar...en Sudáfrica... nos dieron la administración de buses en Johannesburgo y teníamos la opción de entrar como socios, eso se pidió pues para poder evaluar si, pues cómo era el sistema, como era el país, la cultura, entonces durante un año se hizo digamos la operación y después teníamos la opción o decir no voy, o voy y continuo como accionista...”. Ingeniero.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo e imagen de compañía <p>“...después de un año de conocer los socios, la gente que estaba ahí, que eran los transportadores tradicionales y bastante gente problemáticos, eh... difíciles, peligrosos, incluso iban armados a todas las juntas, se decidió que con esa gente Fanalca no se iba a asociar, entonces se dijo yo cumplo mi año de operación y se lo entrego porque no me interesa ser socio de este sistema y de estos individuos, fue más bien que el banco quería que hubiera un socio serio y responsable al frente de esa operación, pues era el banco financiador donde se trató de ayudar pero viendo el tema local y viendo cómo estaba estructurado el negocio, se decidió que lo mejor era no participar, porque era muy riesgoso...”. Ingeniero.</p> <p>“...una empresa que se llama Mi Bus, la acaban de vender al gobierno panameño... lo que pasa es que como esos temas son políticos, ahí hubo varios incumplimientos por parte del gobierno panameño”. Gerente de Inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No tener el control y gobernabilidad sobre las inversiones <p>“el caso de sur África, no era tanto el tema de rentabilidad era más tema de los socios, era más el tema de gobernabilidad, era más el tema de control”. Ingeniero.</p>
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“...digamos que ya está como en el ADN, pero sí hay siempre que se presentan las iniciativas y la internacionalización siempre hay personas de diferentes áreas, porque cuando es un país que ya se conoce pues entrega y valida las premisas que estén ahí, cuando es uno nuevo pues ese sí se hace toda la exploración juiciosa de hacer las matrices DOFA, las de riesgos, cuál sería el socio estratégico, las ventajas de por qué en este países que no conocemos y por qué no, y eso es lo que se le expone a la junta para llevarle la tranquilidad de que se tienen acotados todos los riesgos que en algún</p>

		<p>momento se... eh pues nos hicieron abandonar algún país...cuando se va a entrar al mismo país pues si ya tiene presencia pues siempre hay un miembro de ese país validando las premisas del modelo, ayudando y demás, y retroalimentando y cuando es alguno abortado pues se vuelve y se revisa por qué ahora podría funcionar y cuando son nuevos pues hay que llevar todo el perfil del país, el socio local con el que vas a participar, las credenciales, los estados financieros, sus empresas ahí, para uno tener la tranquilidad de... qué pues vas a correr el riesgo pero que lo estás corriendo con un riesgo acotado” . Gerente de Inversiones.</p> <p>“Sí, se aprendió un poco de lo que es manejar operaciones tan lejos, que eso tiene una dificultad, y en otro idioma, se aprendió un poco de la barrera del idioma y se aprendió un poco de la barrera de la distancia, y se aprendió un poco de la barrera cultural, cómo el contexto afecta mucho eh el futuro de la empresa” . Ingeniero.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“Antioquia ha hecho una tarea que me parece destacable, porque allá hay muchas iniciativas y hay mucho emprendimiento, y start up que uno lo ve bastante y le gustaría que estuviera digamos en todo el país...me parece que el tema de empresas familiares muchas veces no están lideradas por la persona correcta y que esas empresas familiares está muy bien que tengan el liderazgo de sus familiares pero que también tengan siempre el acompañamiento de personas externas, que también les puedan abrir un poco los ojos, bien sea en la junta...independiente de qué empresa es...me parece que tiene que ser por competencias la persona que esté en esos cargos, porque eso puede impedir bastante su desarrollo”. Gerente de Inversiones.</p>
Recomendación		<p>“falta para ser innovadores y para salir, como dice, a ganarse el mundo”. Gerente de Inversiones.</p> <p>“Entender muy bien la cultura y la idiosincrasia...y definir mucho lo que hablamos de las limitaciones, ser muy consciente de eso. Qué más le recomendaría... en esa misma línea de limitaciones es evaluar muy bien lo del outsourcing... yo para qué soy bueno, en qué agregó valor yo y cual no es mi área de experticia”. Ingeniero.</p>

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización de Fanalca S. A. se ha caracterizado principalmente por las alianzas las cuales han sido la respuesta a la formulación estratégica de diversificación y crecimiento y el direccionamiento estratégico:

“Exportar aseo urbano a las principales ciudades latinoamericanas. Así mismo, consolidar la nueva sociedad Superpolo con Marcopolo de Brasil, para exportar al Pacto Andino y el Caribe”. Jorge Herrera Barona.

Lo anterior ha obedecido principalmente a:

1. Motivaciones pull (proactivos) dadas por la explotación de ventajas competitivas y específicas de la firma como la calidad y capacidad para hacer las cosas bien y crear valor; la explotación activos, de su capacidad y sus factores organizacionales para llevar su *know how* al mercado internacional y de reformas pro-mercado con el aprovechamiento de la privatización de los servicios públicos e infraestructura en la mayoría de los países de Latinoamérica. También la exploración o búsqueda de activos estratégicos que estén alineados con la visión de la empresa y con sus directrices de diversificación y crecimiento. La productividad y la eficiencia al integrar operaciones entre plantas locales y las

internacionales (Caso Supertex – Colombia y las dos plantas de Supertex-El Salvador). El aprovechamiento de las ventajas de la localización y la mitigación del riesgo por medio de la diversificación en las operaciones (manufactura y servicios) y la diversificación geográfica con la localización de la compañía en el mercado emergente latinoamericano (acceso al mercado y la cercanía con los clientes y proveedores). La explotación busca el retorno sobre la inversión (utilidades) en el crecimiento y la diversificación de los negocios. También se apoya en la exploración o búsqueda de mercado para incrementar la participación y diversificación con oportunidades en un tamaño adecuado para la capacidad de la empresa. Los recursos tangibles fundamentales son los recursos humanos, planta y equipos; mientras que los recursos intangibles tales como el capital relacional, los contactos, las relaciones y las redes en especial con el sector bancario, la diversificación y la evolución de la empresa, el talento humano, su afiliación social, el conocimiento y experiencia, la formación, el expertiz y la reputación del personal, la propiedad y reputación de la firma reconocida por uno de los sectores claves en los procesos de internacionalización tal como la banca (nacional e internacional), la cultura de la firma con visión de largo plazo y de permanencia, la actitud gerencial enfocada al crecimiento, impulsando el pensamiento y la reflexión estratégica y como consecuencia de la transformación evolutiva de la empresa de manufactura al comercio, del comercio a los servicios. Las capacidades de absorción y de aprendizaje probados en desarrollos locales exitosos que son llevados al mercado internacional y habilidad funcional y flexibilidad para responder en forma ágil, en particular a los procesos licitatorios internacionales, que tienen tiempos (*dead line*) muy ajustados. La planeación es realizada cuidadosa y rigurosamente por la vicepresidencia de inversiones y la realización de inversiones son para el muy largo plazo; la implementación es un proceso realizado con visión de permanencia en el tiempo y los mecanismos de control se basan en la verificación de cumplimiento de contratos establecidos y de desempeño de adquiridas.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino se ha fundamentado en la distancia psicológica, cultural y geográfica con lo que se buscan economías emergentes que representen oportunidades de llegada, actualmente enfocados a países de Latinoamérica por su cercanía geográfica y cultural; en el pasado se realizaron operaciones internacionales en países lejanos (psicológica, cultural y geográficamente) tales como la India y Sur África, sin embargo el idioma, las costumbres y la distancia psicológica y cultura presentaron cierta complejidad. El riesgo económico, legal, regulatorio, político, así como la legislación, la estabilidad política y la regulación deben ser tan estables que permitan realizar inversiones en forma confiable, el mercado con su tamaño, estructura, tipología de y ajuste productivo-

mercado debe ser tal que se ajuste a la capacidad de la empresa. Otros elementos claves son el crecimiento económico, la estabilidad financiera, tipos de cambio, la disponibilidad de socios estratégicos locales que conozcan el mercado local, sus ventajas y desventajas, que porten capital y conocimiento y experiencia. En particular el modo de entrada predominante sin participación de capital fuera de las exportaciones ha sido los acuerdos contractuales con una participación del 58%, seguido con la IDE con un 25% con la adquisición de empresas establecidas (brownfield a empresas quebradas) con control total sobre las nuevas filiales y finalmente IJVs con un 17%.

3. La velocidad del proceso empezó con el desarrollo de la manufactura y el posicionamiento de sus productos en el mercado local, una vez obtenido el reconocimiento local, se fortaleció el proceso comercial que incluyó la exportación y finalmente se incursionó en la prestación de servicios con base en los productos manufacturados por medio de alianzas internacionales y realización de IJVs, las que se fueron dando en la medida que las economías de los países emergentes fueron realizando reformas pro-mercado y abrieron al mercado internacional.
4. Se cuenta con una estrategia de consolidación, en un principio liderado por la empresa y posteriormente por la filial, teniendo en cuenta aspectos culturales:
5. Prácticamente no se han tenido abandonos, sin embargo, algunos contratos o asociaciones no han continuado, básicamente debido a diferencias culturales, en la gobernabilidad y en el control, cambios en la estrategia y a no tener el control y gobernabilidad sobre las inversiones.
6. La realimentación de la estrategia de internacionalización permite que se verifique por parte de la matriz el conocimiento y el feeling local para identificar y acotar todos los riesgos, también para identificar el socio local y los aspectos culturales.
7. Como lección aprendida se reconoce la importancia del acompañamiento de alguien externo a la familia para construir y elaborar la estrategia de la empresa.
8. La recomendación es que lo clave es entender la cultura, lo institucional, lo político y lo social para planificar la llegada a un país, además ser más innovadores.

Hallazgos diferenciadores grupo FANALCA

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo FANALCA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 60).

Tabla 60 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización del Grupo FANALCA

ELEMENTO	GRUPO FANALCA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías emergentes con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Influenciada positivamente por los cambios legislativos leyes 142 de 1994 y por su expertiz técnico y su liderazgo doméstico en el sector.	Ralentizada por la estabilidad y madurez regulatoria y legislativa propias de las economías desarrolladas.
Motivación	Pull - Explotación – Diversificación de los negocios.	Crecimiento y búsqueda de rentabilidad en el mismo sector o negocio.
	Pull - Explorar o buscar mercado con un tamaño adecuado para la capacidad de la empresa (Multilatina – Mercado pequeño o medio).	Buscar mercados acorde con el tamaño de la empresa (Gran multinacional-mercado grande)
Recursos y capacidades	Recursos intangibles - Capital humano, con experiencia local y regional	Recursos intangibles - Capital humano, con experiencia internacional.
	Recursos intangibles – Cultura de la firma: Con visión de largo plazo y de permanencia, con disposición a asumir pérdidas temporales.	Recursos intangibles – Cultura de la firma: Con visión de permanencia sujeta a la rentabilidad.
	Recursos intangibles - Actitud gerencial: Enfocada la transformación evolutiva de la empresa y la creación o desarrollo de nuevos mercados en nuevos y diversos sectores.	Recursos intangibles - Actitud gerencial: Enfocada al incremento de las ventas en el mismo sector.
	Capacidades - De absorción y de aprendizaje: Desarrollos locales exitosos probados y adaptados para los mercados emergentes.	Capacidades - De absorción y de aprendizaje: Desarrollos locales exitosos probados en economías desarrolladas que son llevados al mercado internacional.
	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.
	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas.
	Gran capacidad de desarrollar relaciones interpersonales, en particular con los	Capacidad baja para desarrollar relaciones comerciales lejanas,

	socios, políticos, gobernantes y directores de instituciones en el mercado destino.	casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
Decisión de entrada - Selección del mercado de destino.	Mercado destino - Economías emergentes y generalmente países vecinos (Chile, Ecuador, Panamá, Perú, y Venezuela), a excepción de Sur África India.	Mercado destino – En su mayoría dirigido a economías desarrolladas y menor proporción a economías emergentes.
	Mercado destino – Economías con riesgo económico, legal, regulatorio y político moderado.	Mercado destino – Economías con riesgo económico, legal, regulatorio y político bajo.
	Factores de mercado - tamaño del mercado debe ser tal que se ajuste a la capacidad de la empresa.	Factores de mercado - tamaño del mercado en economías emergentes inferior a la capacidad de la empresa.
	Distancia psicológica, cultural y geográfica baja.	Distancia psicológica, cultural y geográfica alta.
	Entrada con socios estratégicos locales.	Entrada en solitario.
	Economías emergentes que representan oportunidades (mercados en crecimiento y competencia moderada).	Economías desarrolladas con oportunidades ausentes o disminuidas (mercados saturados y alta competencia).
Velocidad	Determinada por la velocidad de respuesta a los cambios o reformas pro-mercados con oportunidades de participación en alianzas, concesiones, IJVs y adquisiciones.	Sigue normalmente un patrón o secuencia generalmente empezando por las exportaciones.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica) de países vecinos.	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo/ regulatorio).
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de largo plazo que le ha abierto más oportunidades de negocio, aún si las circunstancias son adversas (caso Venezuela). Invierten para quedarse y desarrollar mercado y permiten madurar los instrumentos de inversión y de adquisición de empresas (brownfield) con bajo desempeño e ineficientes y realizarles un turnaround, así como también acceder a licitaciones y contratos.	Inversión y permanencia dependiente de la rentabilidad y de los resultados, así como también del nivel de riesgo, generalmente inversión de mediano plazo y enfocada en la rentabilidad.

Enfoque	Compañía enfocada a las necesidades de las regiones - adaptación (producto y servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus productos y servicios (estandarizados).
---------	---	--

Fuente: Elaboración propia

Conclusión grupo FANALCA

El grupo FANALCA tiene su principal fortaleza en aprovechar las oportunidades:

“Aquí somos totalmente en pro de la internacionalización, siempre se están explorando oportunidades”. Gerente de Inversiones

La internacionalización del Grupo FANALCA se ha caracterizado por los siguientes elementos: Estrategia de internacionalización de largo plazo (permanencia indefinida) buscando desarrollar mercados (nuevos productos y servicios), la globalización y la apertura económica: permitió a Fanalca establecer la relación con el fabricante de automóviles y motocicletas Honda en 1991, lo que la llevo a establecer una muy fuerte red de distribución exclusiva y productos como generadores, motobombas y motores; un marco institucional y reformas pro-mercado trajeron la desregularización de los servicios públicos: ley 142 de 1994 donde el gobierno Colombiano lo que permitió la llegada de empresas privadas (nacionales y extranjeras) para la prestación de servicios públicos, en el caso de Fanalca S. A. con la prestación del servicio de tratamiento y distribución de agua y de recolección y disposición de residuos sólidos; facilidad y disposición para “exportar” el know-how y el expertiz desarrollado en Colombia a los países vecinos (de economías emergentes para economías emergentes), gran capacidad para realizar alianzas sin importar el porcentaje de participación, Fanalca S. A. ha mostrado a lo largo de su historia una gran capacidad para realizar alianzas nacionales e internacionales, gran capacidad de diversificación de operaciones en su búsqueda de activos estratégicos han llegado a sectores tales como la manufactura (metalmecánica, vehículos: ensamble y distribución, textiles, etc.) y los servicios (tratamiento y distribución de agua y de recolección y disposición de residuos sólidos), capacidad de diversificación geográfica con operaciones en Suramérica y Centroamérica, así como también en el continente africano y la India, capacidades de absorción y de aprendizaje local que sirve de plataforma para llegar al mercado internacional, finalmente el reconocimiento local facilita la salida regional (internacional).

“FANALCA está enfocada a la industria, que desarrolló entre los años 60 y 70; el comercio, en los años 80 y los servicios en los 90”. Jorge Herrera Barona.

“...buscan compañías serias donde ellos (Los bancos) están financiando, sean los operadores, le dicen al gobierno y parte de los requisitos que se menciona es que, que quieren tener compañías internacionales serias y de pronto allí te invitan”. Gerente de Inversiones.

5.2.11 Análisis de caso de la Empresa INGETEC S. A.

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada al doctor Jorge Martínez, Gerente de Proyectos de la firma de ingeniería INGETEC. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de la empresa INGETEC S. A.

INGETEC S. A. INGENIEROS CONSULTORES es una empresa Colombiana de ingeniería de consulta, fundada en 1947, nace de la división de la compañía OLAP en dos empresas: OLAP construcción y OLAP Ingeniería consultoría, esta última se convertiría en INGETEG, compañía dedicada a prestar servicios de consultoría e interventoría a empresas públicas y privadas, en todas las etapas de proyecto que se requieran, ha participado en el desarrollo de importantes proyectos de infraestructura en Colombia y alrededor del mundo incluyendo países como Argentina, Bolivia, Canadá, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Haití, Lesotho, México, Nueva Caledonia, Pakistán, Panamá, Perú, República Dominicana, Turquía y Venezuela.

La firma cuenta con amplia experiencia en consultoría para estudios incluye estudios ambientales y sociales, diseño, asesoría, interventoría y supervisión de obras y diseños, gerencia de proyectos relacionados con obras de infraestructura tales como proyectos d energía hidroeléctrica y térmica, líneas de transmisión y subestaciones eléctricas, minería e hidrocarburos, transporte y disposición de aguas servidas, agua potable y alcantarillado, distritos de riego, vías (túneles, puentes y viaductos), transporte masivo (metro, buses articulados), desarrollos industriales, entre otros, con liderazgo en diseño de presas, túneles, cavernas y pozos profundos de gran diámetro y cuenta con cerca de 1200 colaboradores, de estos el 60% son profesionales con alto nivel de especialización, entre los que se cuentan profesiones de todas las ramas tal como arquitectos, geólogos, biólogos, sociólogos, antropólogos, comunicados-res sociales, sicólogos, economistas, administradores y abogados.

INGETEC está integrado por un grupo de profesionales con alto nivel de especialización, quienes trabajan dentro de las diferentes gerencias y divisiones que componen la organización: gerencia técnica, la cual a su vez se subdivide en las siguientes divisiones: planeamiento, ambiental, estructuras, geotecnia, vías, tránsito y transporte, eléctrica, electrónica, mecánica e industria; gerencia de proyectos; gerencia de interventorías y gerencia administrativa (tabla 61).

Tabla 61 Áreas de trabajo de INGETEC S. A.

AREAS	OBJETO	PAIS
Desarrollos Hidroeléctricos	Desarrollo de proyectos: evaluación y análisis conceptual del proyecto (estudio de prefactibilidad), estudios de factibilidad, diseños básicos y diseños detallados para construcción, estudios y diagnósticos ambientales y sociales, supervisión y/o asesoría durante la construcción de los mismos y supervisión durante la puesta en marcha de los proyectos	Argentina, Bolivia, Canadá, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nueva Caledonia, Panamá, Perú, Turkia y Venezuela
Desarrollos Industriales	Supervisión técnica, administrativa y diseños de diferentes proyectos industriales	Colombia
Hidrocarburos	Servicios de ingeniería	Colombia
Infraestructura	Planeación, estudios de factibilidad, diseños, interventoría, sistemas de tránsito y transporte y gerencia de proyectos, de vías urbanas y rurales, autopistas y ferrocarriles	Colombia, Ecuador, México, y Panamá.
Línea de transmisión	Planeamiento, diseño e interventoría del montaje y construcción	Colombia
Minería	Servicios generales de consultoría para la industria minera, incluyendo minas a cielo abierto y minas subterráneas y para todos los tipos de canteras	Colombia, Chile, Ecuador, Nueva Caledonia y Perú
Sistemas de agua potable y saneamiento básico	Desarrollo de proyectos de acueductos y alcantarillados, interviniendo en estudios y diseños de nuevos sistemas, y en estudios de rehabilitación y/o mejoramiento de sistemas existentes	Colombia
Sistemas de tránsito y transporte	Estudios para el Sistema de Transporte Masivo y de Metro	Colombia
Termoeléctricas	Diseños, supervisión técnica y administrativa y el gerenciamiento de diferentes proyectos termoeléctricos	Colombia

Fuente: Elaboración propia

Los principales eventos e hitos de INGETEC se muestran en la tabla siguiente (tabla 62):

Tabla 62 Milestone la empresa INGETEC S. A.

EVENTO	AÑO	PAÍS
Creación de INGETEC	1947	Colombia
Hidroeléctrica 120 MW Calima	1960 1966	Colombia
Silos Almaviva	1967 1968	Colombia
Represa Tablachaca	1967 1973	Perú
Proyecto Chingaza	1969 1973	Colombia
Hidroeléctrica 1000 MW Chivor	1970 1977	Colombia
Hidroeléctrica 820 MW Sogamoso	1973 2015	Colombia
Hidroeléctrica 1213 MW El Guavio	1980 1992	Colombia
Ingeniería para el proyecto de explotación de carbón Cerrejón	1980	Colombia
Hidroeléctrica 270 MW Salvajina	1985	Colombia
Consultoría en proyecto de presa Xibeikou	1987	China
Hidroeléctrica 189 MW Paute Mazar	1988 1992	Ecuador
Planta papelera Papelcol, Departamento del Cauca	1990	Colombia
Proyecto hidroeléctrico 300 MW Toachi Revisión del diseño	1990	Ecuador
Consultoría en proyecto 5000 MW Xingo	1991	Brasil
Planta de cementos Diamante	1992	Colombia
Desarrollo minero de Yanacocha	1992	Perú
Consultoría en proyecto 150 MW Misicuni	1992	Bolivia
Proyecto embalse San Rafael (E.A.A.B.)	1994	Colombia
Consultoría en proyecto de transmisión	1995	Guatemala
Estudio de factibilidad de Hidroeléctrica de 660MW Porce III en Antioquia.	1995 2005	Colombia
Estudio de factibilidad e interventoría de Hidroeléctrica de 400 MW El Quimbo y 600 MW Betania en el Huila.	1996 2015	Colombia
Hidroeléctrica Daniel Gutiérrez (21 MW). Diseños definitivos y asesoría durante construcción. CNFL (Compañía Nacional de Fuerza y Luz)	1996	Costa Rica
Estudio de factibilidad e interventoría de Hidroeléctrica de Sogamoso en el Santander.	1997	Colombia
Proyecto Antamina (Esp. Técnicas para Golder Associates)	1999	Perú
Hidroeléctrica 396 MW Miel I	2002	Colombia
Consultoría técnica para la presa Yesa	2002	España
Consultoría en proyecto desviación rio Rupert	2004	Canadá
Consultoría en proyecto hidroeléctrica 385 MW Peribonka	2004	Canadá
Proyecto hidroeléctrico Boruca (ICE Instituto Costarricense de Electricidad)	2004	Costa Rica

EVENTO	AÑO	PAÍS
Monción en República Dominicana, 40 km a 138 kV. Diseños definitivos. INDRHI	2004	República Dominicana
Estudio embalse Tablachaca	2005	Perú
Central hidroeléctrica de 220MW El Platanal, que utiliza agua del río Cañete, en el sur de Lima.	2005	Perú
Proyecto embalse Tablachaca (Asesoría para ElectroPerú)	2005	Perú
Proyecto presa Picachos (Asesoría para ICA de México)	2005	México
Hidroeléctrica 400 MW Porce IV	2006	Colombia
Proyecto hidroeléctrico Xaclbal (Asesoría para ICA de México)	2006	México
Proyecto hidroeléctrico Xaclbal (Asesoría para ICA de México)	2006	México
Proyecto carretera Necaxa-Tihuatlan (Asesoría para ICA de México)	2006	México
UTE conformada por Ingetec SA Ingenieros Consultores (Colombia), Inconas SA y Jaime Lande y Asociados SA (Argentina), empresas especializadas en obras hidráulicas y deberá formular el estudio de factibilidad técnico-económica El Sistema Pehuenche y los Corredores Bioceánicos.	2007	Argentina
Acueducto II Querétaro (Asesoría para ICA de México)	2007	México
Proyecto hidroeléctrico 39 MW La Vegona. Compañía Hondureña de Energía Renovable S.A. - COHERSA	2008	Honduras
Hidroeléctrica 750 MW La Yesca	2008 2012	México
Proyecto hidroeléctrico 320 MW Yedigoze Sanko Corporation	2009	Turquía
Hidroeléctrica del río Lempa- El Chaparral	2009	El Salvador
Selección de rutas y plantillado (localización optimizada de torres) y Estudio de Impacto Ambiental (EIA) en 300 km de líneas de 138 kV, CREP	2009	República Dominicana
Planta cementera Columbus	2010	Colombia
Hidroeléctrica Minas San Francisco (276 MW). Diseño de presa en CCR (concreto compactado con rodillo), e interventoría. CELEC (Corporación Eléctrica del Ecuador)	2010	Ecuador
Líneas de Transmisión y Subestaciones (300 km de longitud). Selección de rutas y plantillado (localización optimizada de torres) y Estudio de Impacto Ambiental (EIA) en 300 km de líneas de 138 kV, en diversas regiones de República Dominicana. CREP (Comisión de Reforma de la Empresa Pública)	2010	República Dominicana
Proyecto múltiple Misicuni, 120 MW en valle de Cochabamba	2011	Bolivia
Estudio del aprovechamiento hidroeléctrico portezuelo del viento "Mendoza".	2011	Argentina
Proyecto hidroeléctrico Guaiquivilo Melado. Colbun S. A.	2011	Chile
Hidroeléctricas de Tincoc, Vilcabamba y Pachachaca. Estudios de prefactibilidad, validación de diseños y de sus sistemas de evaluación de energía. ELSE (Electro Sur Este)	2011	Perú
Hidrocentinela 135 MW Achibueno	2012	Chile
Proyecto hidroeléctrico 22 MW Oxec	2012	Guatemala
Ampliación 5 hasta 220 kV, en Perú. Revisión de diseños.	2012	Perú

EVENTO	AÑO	PAÍS
Cliente: REP (Red de Energía del Perú)		
Hidroeléctrica El Alto (45 MW) Revisión y aprobación de los diseños de detalle. Hidro Caisan.	2013	Panamá
Hidroeléctrica San José (118 MW). Consultoría para diseño y elaboración de documentos de licitación para construcción y equipamiento. ENDE (Empresa Nacional de Electricidad)	2013	Bolivia
Diseño y asesoramiento técnico durante la construcción de la presa de relaves de Antamina	2014	Perú
Hidroeléctrica Bonyic (30 MW). Diseños definitivos, interventoría y asesoría durante construcción. Hidroecológica del Teribe.	2014	Panamá
San José 230 kV, en Bolivia. Diseño para licitación para ENDE	2014	Bolivia
Hidroeléctrica 55 MW Cucuana	2015	Colombia
Hidroeléctrica 400 MW El Quimbo	2015	Colombia
Hidroeléctrica Aricota 3 Estudio definitivo y asesoría técnica (EGESUR) Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.	2015	Perú
Monción, 40 km a 138 kV. Diseños definitivos. INDRHI	2015	Rep. Dominicana
Ampliación 5 hasta 220 kV REP (Red de Energía del Perú)	2015	Perú
Hidroeléctrica Renace II (110 MW) Acompañamiento durante la construcción. RENACE (Recursos Naturales y Celulosas)	2015	Guatemala
Hidroeléctrica Quijos (50 MW) Diseños definitivos. Empresa Eléctrica de Quito.	2015	Ecuador
Hidroeléctrica Cahabón (43 MW). Estudios de factibilidad. Renace (Recursos Naturales y Celulosas)	2015	Guatemala

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización de la empresa INGETEC S. A.

Desde el inicio de operaciones en 1947, INGETEC S.A. ha realizado proyectos en cerca de 20 países alrededor del mundo, entre ellos Canadá, Chile, China, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Haití, Lesotho, Nueva Caledonia, Panamá, Turquía y Venezuela; la empresa INGETEC, una de las primeras empresas de ingeniería en Colombia, creada para satisfacer la demanda a raíz de la expansión del sector eléctrico colombiano, el despegue de la infraestructura del país y la industrialización del país, así como también la salida de empresas de ingeniería extranjeras; siguiendo el modelo de ingeniería anglosajón, hoy a más de 70 años de su creación, es reconocida como una de las empresas líderes de la ingeniería y consultoría colombiana.

El modo principal de entrada es sin participación de capital a través de acuerdos contractuales con un socio local, usando contratos establecidos (100%), básicamente por la ventaja que ofrece el contar con un socio que conozca el entorno y las condiciones del país (tabla 63).

Tabla 63 Modos de entrada de INGETEC S. A.

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Argentina					2								
Bolivia					4								
Brasil					1								
Canadá					2								
Chile					2								
China					1								
Costa Rica					2								
Ecuador					4								
El Salvador					1								
España					1								
Guatemala					4								
Haití					1								
Honduras					1								
Lesoto					1								
México					6								
Nueva Caledonia					1								
Panamá					2								
Perú					11								
República Dominicana					4								
Turquía					1								
Venezuela					1								

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 64).

El impulso para la decisión de internacionalización se ha fundamentado en la satisfacción de los clientes domésticos atendidos, así como también la referencia que estos y los clientes internacionales dan de la calidad de los servicios prestados por INGETEC, de otro lado la empresa se da a conocer internacionalmente por medio de la presentación de papers realizado por sus directivos en congresos internacionales, la mayoría de las acciones de internacionalización de INGETEC han obedecido principalmente a:

1. Las motivaciones pull (proactivos) tal como la explotación de la innovación y de la propiedad intelectual con la presentación y publicación de papers, de la experiencia y conocimientos desarrollados a lo largo de la realización de los diferentes proyectos de

infraestructura. Referente al mercado su propósito es incrementar la participación y la diversificación. Aprovechan las ventajas competitivas fundamentadas en el reconocimiento internacional y regional, así como de sus capacidades y factores organizacionales.

Tabla 64 INGETEC S. A. - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía corporativa que invita a la internacionalización "...yo creo que deberíamos hacer más...somos muy tímidos en mercadeo, el mercadeo que hace INGETEC lo ha hecho a través de vender sus productos y ese es el mercadeo del cliente satisfecho, ese es el que nos ha interesado, nos ha motivado...". Gerente de Proyectos. • Estrategia de internacionalización, de crecimiento y diversificación "La internacionalización está en cabeza del gerente y alguno de los socios que hemos sido como promotores de proyecto, promotores de ideas". Gerente de Proyectos. • Explotar – Innovación y propiedad intelectual ... nosotros no tenemos publicaciones en revistas, anuncios, más que los artículos (papers); que sí aportamos en los congresos de ingeniería, es esa la forma que llegamos y hacemos mercadeo, hacemos aporte de metodologías, de experiencias, proyectos que se presentan en estos congresos y esa es una forma que nos ha hecho también muy conocedores". Gerente de Proyectos. • Explorar o buscar - Mercado (Incrementar participación y diversificar) "...No hemos aprovechado (Los TLC's) eso por miedo a lo desconocido, yo creo es ese temor a lo desconocido porque consideramos que en estos países el idioma a veces, y la cultura a veces nos separa, y mientras no conozcamos algo, y alguien que nos lleve y si conozca, nos sentimos miedosos de tener éxito". Gerente de Proyectos. • Explotar - Ventajas competitivas "...la capacidad de sentirnos también con un reconocimiento internacional, ese fue el motivo de vender nuestros servicios a nivel internacional dado que sentíamos que podíamos ser muy competitivos ya teniendo en cuenta esa experiencia importante". Gerente de Proyectos. • Explotar - Capacidades y factores organizacionales "no creo que evolucionemos fácilmente porque yo he sido uno de los que soy inquieto con el tema del mercadeo, pero aquí cuando se habla de mercadeo, aquí no hay un departamento de mercadeo... Aquí existimos unos socios que tenemos más énfasis en ser promotores de proyectos, desarrolladores de proyectos... la división comercial en INGETEC no existe, ni división de mercadeo". Gerente de Proyectos.
	Motivaciones pasivas	<ul style="list-style-type: none"> • Orden no solicitada (No planeada) "...llega una firma Louis Berger (Louis Berger Group) de Estados Unidos, se conecta con el Invias, el Invias dice que tiene mucho interés de participar en Colombia en proyectos de vías porque ellos son especialistas en transporte y el Invias le da una lista de firmas, en esa lista está INGETEC...". Gerente de Proyectos.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso intangible - Capital organizacional "Yo creo que tenemos dos fortalezas muy importantes: Una es la especialidad en los diferentes temas de la Ingeniería que tenemos, el (expertiz) que somos buenos en muchos temas. El otro es la capacidad, la velocidad de repuesta, la capacidad instalada que tenemos de nuestra gente... eso lo tienen pocas firmas...en Colombia hemos tenido la mitad del mercado de los proyectos grandes, lo hemos tenido nosotros". Gerente de Proyectos.

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> • Intangibles – Capital relacional, de afiliación y social “ese contacto con el mundo fue desde muchos años, por el mismo interés del Doctor Ospina y lo ha seguido el doctor Marulanda, asistiendo a todos esos congresos, aquí INGETEC es el que promueve y lidera los congresos de grandes presa y grandes túneles a nivel Colombia, tiene una representación a nivel internacional y se reúnen cada dos años. Estos congresos, entonces... ese interés de divulgar nuestros conocimientos y vernos fuertes nos ha llevado a mercados de Centroamérica, inclusive Australia... hemos tenido oficina en Australia”. Gerente de Proyectos. • Recursos intangibles - Capital humano, conocimiento y experiencia internacional “...nuestros recursos más importantes son la experiencia y la calidad de nuestros servicios profesionales...”. Gerente de Proyectos. • Recursos intangibles - Propiedad y reputación de la firma “una fortaleza nuestra que estaba destacada ahí ...que decía que le dábamos puntaje a los proyectos hechos en el trópico, enfrentarla eso definía todo, nosotros teníamos todos los proyectos en eso, entonces compitiendo contra Hazen (Hazen and Sawyer), y otros que tenían otros proyectos... aquí tenemos la forma de competir... entonces nos ganamos todas esas propuestas ante todas estas empresas, eso nos hizo sentir... ganar ante todas las firmas número uno de cada país del mundo nos hizo sentir y fue una forma de salir más... de empezar a participar más en proyectos como en El Salvador. Allí nos ganamos dos proyectos “Nuestro desempeño a nivel de nuestras experiencias aquí en Colombia, yo creo que lo que han visto algunos contratistas que han trabajado aquí en Colombia y que los han conocido y la fama... seriedad y reconocimiento...que hemos tenido aquí en Colombia...”. Gerente de Proyectos. • Recursos intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “La internacionalización está en cabeza del gerente y alguno de los socios que hemos sido como promotores de proyecto, promotores de ideas...llegábamos de cinco países distintos a estar limitados...coincide con una mentalidad un poco tímida, tímida si y no porque si hemos salido...El gerente, el doctor Ospina nuestro fundador, pertenecía a comités de grandes presas, comités de túneles, donde se hacían congresos y alguna vez el doctor Ospina precedía estos congresos y tuvo un interés de siempre estar al tanto de la tecnología internacional...”. Gerente de Proyectos. • Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones “... empezar a participar en México y básicamente fue con el conocimiento que tenía ICA de nosotros...”. Gerente de Proyectos.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Implementación • Mecanismos de control “Cuando había un problema decían: “vamos a llamar a Bogotá”; obviamente decían que para qué entonces los teníamos a ustedes, para qué van a llamar a Bogotá. Ha sido la forma de actuar nuestra, cada proyecto estaba bajo el control de un socio”. Gerente de Proyectos.
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mercados de USA, Asia y Europa? “Yo creo que nos ha dado miedo de alguna forma a lo que no conocemos; en los países lejanos así, es porque alguien nos invita, y ese que nos invita ya tiene asiento allí, ya conoce el medio, pero si usted me dice en Pakistán están sacando ahoritica, no...yo como voy a llegar yo alguien...nos da miedo a lo desconocido... Rusia, no... el idioma, el entrar allá difícilísimo, la China, Asia, eso es lejísimos”. Gerente de Proyectos. • Distancia psicológica, cultural y geográfica “A partir de ese proyecto (de la empresa de energía de Costa Rica) nos conocieron en Centroamérica... estaba ahí en El Salvador dos proyectos,

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>en Honduras también nos conocieron y presentamos un proyecto hidroeléctrico. Después de Salvador, Honduras y Panamá (Hidroeléctricos, Termoeléctricos y carreteras), en Suramérica, estamos en Perú y Ecuador, países vecinos, con proyectos hidroeléctricos y de carreteras principalmente... hemos hecho estudio hoy en día en Chile, trabajamos para COLBUN y tenemos proyectos hoy en día en Bolivia, asociado a túneles, a riego y agua potable; no hemos participado ni en Argentina, yo hice varias propuestas, pero no hemos ganado nada, ni en el Brasil, son mercados muy difíciles de entrar por la particularidad y la reglamentación que tienen ellos, el proteccionismo... Venezuela es otro mercado que no ha sido fácil para nosotros...". Gerente de Proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo económico, legal, regulatorio y político alto "Miramos las condiciones mismas del país desde el punto de vista de su geografía, de su desarrollo, infraestructura, de sus necesidades, o sea qué tan competitivos podamos ser nosotros en estos países... con base en las condiciones del país. Yo le cuento que hemos tratado de hacer proyectos en Nicaragua, he presentado dos propuestas en Nicaragua, pero las hemos mirado con mucho recelo, Nicaragua ha tenido un alto riesgo". Gerente de Proyectos. • Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) "...entrar a México no era fácil porque ahí están todas las grandes firmas también... hicimos un diseño para una presa en el proyecto ANAMINA, en Perú... y ahí GOLDEN (firma Canadiense que trabaja en minería) nos invita a que participemos con ellos en un proyecto en Australia, esa fue la entrada a Australia por la firma GOLDEN de Perú... y en Turquía, básicamente a través de estos congresos que han conocido y la participación nuestra es mas a nivel de asesoría de nuestros expertos, básicamente... Tenemos dos propuestas en Sudáfrica... Tenemos una propuesta que nos han hecho en Nepal, pero yo le digo que es porque alguien nos está invitando... Tenemos una propuesta en Lesoto... Llegamos, cambiamos porque ese proyecto (de la empresa de energía de Costa Rica) tenía problemas técnicos... lo cambiamos del sitio de presa, evitamos la inundación y sacamos la mayor potencia...". Gerente de Proyectos.
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Sin participación de capital - Acuerdos contractuales – Alianzas "Una forma de entrar es con convenios y alianzas... Por la ventaja que tiene uno de estar con el conocimiento, de la reglamentación, del cliente, la cultura de hacer las cosas, el apoyo de la logística, siempre tratamos de asociarnos con un local. En México no lo necesitamos porque el local actuaba de local para nosotros... ICA que era el que nos invitaba... a nivel internacional que nos permiten llegar más fácilmente o en el caso de México porque nos ha llamado directamente el contratista (hemos ido como sub-contratista)... siempre nos vamos en alianza con un local, pensamos que aunque dice INGETEC Ecuador... en MOLUCA montamos oficina desde el anteproyecto... En Ecuador una sucursal por la cantidad de trabajos... En Perú estamos terminando de montar". Gerente de Proyectos. • Sin participación de capital – Acuerdos contractuales – Contratos establecidos
	Velocidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso: No avanza más allá que el establecimiento de contratos, para la realización de estudios, diseños, etc. internacionales • Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad • En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados
Consoli-		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura matriz-filial

Etapas	Elementos	Descripción
dación		<p>“Nos está yendo bien en Perú. En Ecuador hemos tenido una sucursal, ahora montemos una oficina, pongamos una secretaria, un representante, unos ingenieros y empezamos a tener... no... lo hacemos durante el proyecto... después que termina el proyecto y vemos ¿cómo vamos a sostener una oficina sin proyecto?, o sea, hemos sido tímidos en invertir en mercadeo... Si... a eso mismo por lo cual no vamos a un congreso y mandamos allí asistente a un congreso de grandes presas, porque va uno de nosotros a presentar un artículo, y lo acompañan otros dos cierto. Y un Ingeniero Junior que proporcionamos para que vaya allá. Pero vamos hacer mercadeo al congreso de Infraestructura no, nosotros no pertenecemos a la cámara de Infraestructura”. Gerente de Proyectos.</p> <p>•Mecanismos de coordinación y control - Centralización “...cada proyecto estaba bajo el control de un socio”. Gerente de Proyectos.</p>
Abandonos	Motivos	No
Lecciones aprendidas		<p>“Si, por ejemplo, en El Salvador no quisiera volver a trabajar, tiene muchos problemas en burocracia; este tema de corrupción que nos afecta en general a todos está más marcado en unos países que en otros, entonces, nosotros aprendimos que en El Salvador... que definitivamente no trabajamos más. Si esa ha sido una lección aprendida y de pronto cuando usted mencionaba abandonar el mercado yo creo que en El Salvador no queremos volver a trabajar”. Gerente de Proyectos.</p>
Recomendación		<p>“el compromiso, la calidad, los servicios, eso es lo que nos ha motivado y el que nos ha dado el éxito que tenemos en Colombia tanto como en el exterior”. Gerente de Proyectos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como motivos pasivos se tienen órdenes no solicitadas o no planeadas y la búsqueda por parte de clientes internacionales. Los recursos intangibles son el capital organizacional con el conocimiento especializado y la velocidad de respuesta para realizar una cantidad representativa de proyectos; también lo es capital relacional, de afiliación, social, el capital humano con su conocimiento y experiencia internacional, la propiedad y reputación de la firma demostrada al ganar concursos internacionales, la actitud gerencial, el aprendizaje y liderazgo con la actitud y visión gerencial impulsando la internacionalización regional (centro y Suramérica) e internacional (Canadá, China, España, Lesotho, Nueva Caledonia y Turquía), los contactos, redes y relaciones con las empresas-clientes existentes y potenciales, con colegas y con la competencia a través de congresos.

La planeación se realiza desde la oficina central hacia los proyectos, actividad rigurosa y sistemática., por su misma formación como una empresa de ingeniería; la implementación se realiza en el sitio del proyecto y los mecanismos de control están a cargo de la oficina central.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino esta principalmente focalizado a Latinoamérica, eventualmente a los mercados de Asia, Canadá y Europa, esta decisión está soportada en la mínima distancia psicológica, cultural y geográfica, el moderado riesgo económico, legal, regulatorio y político alto, el mercado y sus características de tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado.

3. La elección del modo de entrada predominante es sin participación de capital y corresponde a la realización de acuerdos contractuales por medio de contratos para la realización de estudios y diseños de proyectos de infraestructura.
4. La velocidad del proceso no ha avanzado más allá de la participación en contratos internacionales, no se han realizado adquisiciones.
5. No se cuenta con una estrategia de consolidación, en un principio solo se trata de cumplir contrato y a su término, abandonar el país destino y la operación se realiza por medio de una estructura temporal “matriz-filial” y los mecanismos de coordinación y control están centralizados.
6. No se han tenido abandonos.
7. Como lecciones aprendidas queda que se debe de identificar el nivel de corrupción y transparencia antes de entrar al país y se reconoce la importancia del “conocimiento” como elemento de mercadeo y ventas.
8. La recomendación principal es que es imprescindible garantizar el compromiso, la calidad y los servicios en el mercado internacional.

Hallazgos diferenciadores de la empresa INGETEC S. A.

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de INGETEC y las empresas de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 65).

Tabla 65 Hallazgos diferenciadores de INGETEC S. A.

ELEMENTO	INGETEC	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el reconocimiento regional e internacional.	Fundamentada en el reconocimiento internacional.
Recursos y capacidades	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones cálidas propias de la cultura suramericana, más cercana, calidad y colectiva.	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones profesionales y medianamente lejanas propias de la cultura occidental (Europa) individualista, más profesional y fría y distante.
Velocidad	Determinada por la velocidad de respuesta a las oportunidades de participación en la realización de contratos.	Sigue normalmente un patrón o secuencia empezando por el desarrollo de un contrato en un país determinado como punta de lanza, para buscar otros contratos en forma intensiva, establece oficina y estructura organizacional.

Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica y geográfica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.
	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización tímidamente y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas, en forma agresiva e intensa.
	Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales, en particular con los políticos, gobernantes y directores de instituciones en el mercado destino.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas, casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de corto plazo (mientras dura el contrato) y no se aprovecha intensamente las oportunidades de negocio, no existe un pensamiento gerencial ni acciones para lograr permanencia al mediano y largo plazo.	Inversión y permanencia de largo plazo y directrices más abierta las nuevas oportunidades de negocio. Invierten para quedarse y desarrollar mercado, buscando y logrando nuevos contratos.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la empresa INGETEC S. A.

La principal fortaleza de INGETEC en su proceso de internacionalización es el conocimiento y la reputación regional e internacional, soportada por la calidad y el tiempo de entrega de los proyectos realizados; así como también la gran capacidad de establecer relaciones con colegas y con la competencia, lo que le facilita el realizar contrataciones. De otro lado, no es clara una estrategia para la internacionalización, así como también se nota la ausencia de una estructura organizacional enfocada en este proceso; la internacionalización se da más por motivaciones externas a la compañía, por ejemplo, la búsqueda por parte de las compañías extranjeras (dueños del proyecto, otros contratistas o constructores que requieren una empresa que realice los estudios y diseños, etc.).

5.2.12 Análisis de caso de la Empresa INTEGRAL S. A.

En el análisis del presente caso como documentos primarios se usó una entrevista realizada al doctor Carlos Eduardo Isaza Aguilar, Presidente de Integral (entrevista realizada por el Diario “El Colombiano”), al doctor Rogelio Sosa, Vicepresidente de Supervisión de la firma de ingeniería INTEGRAL; se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios tal como las declaraciones de Álvaro Salgado ex-decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes y otros provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de INTEGRAL S. A.

INTEGRAL S.A. es una compañía de ingeniería y consultoría colombiana, fundada en 1955, enfocada a la identificación, concepción básica, estudio, diseño, supervisión de obras y construcción, asesorías y gerencia de proyectos de infraestructura, cuyas líneas de negocios están focalizadas en: energía eléctrica, infraestructura, minería e hidrocarburos, agua y saneamiento; en particular y con cierta frecuencia aquellos desarrollados para las Empresas Públicas de Medellín, EPM.

“Con el trabajo de José Tejada Sáenz y Oscar Mejía Vallejo, entre otros, se estableció INTEGRAL desarrollando proyectos con énfasis en la generación hidroeléctrica, pero también haciendo ingeniería de vías y carreteras, y planeación de acueductos y alcantarillados”. Álvaro Salgado.

Integral está enfocada a cuatro áreas principales: proyectos en energía eléctrica, minería e hidrocarburos, infraestructura, agua y saneamiento; como se explican en la tabla siguiente (tabla 66).

Tabla 66 Líneas de negocio de INTEGRAL S. A.

NEGOCIOS	OBJETO	PAIS
Proyectos en Energía Eléctrica	Consultoría de proyectos de generación hidroeléctrica, térmica, eólica y geotérmica. Igualmente proveemos servicios de consultoría en generación de energía limpia no convencional.	Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Pakistán, Panamá, Perú, República Dominicana
Minería e Hidrocarburos	servicios de ingeniería, ofreciendo innovación y calidad en proyectos mineros, oleoductos, gasoductos, refinerías y otras facilidades para el sector de hidrocarburos	Colombia
Infraestructura	Conectamos el mundo participando en la consultoría de obras de transporte, vías regionales, vías urbanas, túneles viales, sistemas férreos, sistemas de transporte masivo, metro, cable, bus, puertos y aeropuertos	Angola, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, República Dominicana
Agua y saneamiento	Trabajamos por el desarrollo y bienestar de las comunidades a través de proyectos de	Colombia, Perú, República Dominicana y Venezuela

NEGOCIOS	OBJETO	PAIS
	sistemas de riego y drenaje, acueductos, alcantarillados, estaciones de bombeo, redes hidrosanitarias y plantas de tratamiento de agua potable y residuales	

Fuente: Elaboración propia

Los principales eventos e hitos de INTEGRAL se muestran en la tabla siguiente (tabla 67):

Tabla 67 Milestone INTEGRAL S. A.

EVENTO	AÑO	PAÍS
Creación de INTEGRAL S.A.	1955	Colombia
Proyecto San Carlos I y II (1200 MW) Estudio de factibilidad, diseños y supervisión durante la construcción (Interconexión Eléctrica S.A. –ISA)	1972 1991	Colombia
Proyecto Hidroeléctrico Guatapé I y II (570 MW) Diseño y preparación de documentos para licitación (EPM)	1973 1977	Colombia
Proyecto Hidroeléctrico Jaguas (170 MW) Diseños y supervisión de construcción (Interconexión Eléctrica S.A. –ISA)	1978 2011	Colombia
El Cerrejón Zona Norte Estudio de Impacto Ambiental	1979 1982	Colombia
Proyecto Hidroeléctrico Ituango (2400 MW) Estudios de factibilidad, diseños y asesoría durante la construcción (Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P.)	1979 2012	Colombia
Explotación del carbón de el Cerrejón Zona Central Asesoría	1981 1983	Colombia
Proyecto Calima III (240 MW) (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca –CVC)	1982 1986	Colombia
Proyecto Hidroeléctrico Río Grande II (321 MW) Diseño y supervisión (EPM)	1982 1994	Colombia
Tren Metropolitano Medellín Supervisión de construcción y fabricación de equipos	1984 1997	Colombia
Oleoducto entre Zulia y Coveñas Supervisión de construcción	1985 1986	Colombia
Proyecto Hidroeléctrico Porce II (392 MW) Estudios, diseño y supervisión (EPM)	1988 2001	Colombia
Inicio de operaciones	1992	Perú
Carretera Troncal Variante del Porce Estudios y diseños	1992 1993	Colombia
Aprovechamiento Múltiple del Río Mao (49 MW) Diseños y Supervisión (Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos)	1994 2002	República Dominicana
Proyecto Hidroeléctrico Nechí (645 MW) Estudios de factibilidad y diseño	1995 1998	Colombia
Gasoducto de la Región Centro-Oriente Gerencia de proyecto	1995 1997	Colombia
Gasoducto de Distribución del Valle Aburrá Consultoría y servicios complementarios	1996 1998	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
Gasoducto de distribución en el Valle de Aburrá Supervisión	1996 1998	Colombia
PTAR San Fernando Supervisión (EPM)	1996 2000	Colombia
Constitución sucursal	1998	Perú
Proyecto Hidroeléctrico Río Piedras	1999	Colombia
Carretera Tarapoto–Yurimaguas Estudios definitivos para la rehabilitación Fase III	1999 2000	Colombia
Estación COBS de refinería Diseños	2000 2001	Colombia
Embalse Besotes Diseños (Universidad Nacional de Colombia)	2003	Colombia
Ingeniería del dueño proyectos El Cerrejón Consultoría y Supervisión	2003 2007	Colombia
Carretera Tarapoto - Yurimaguas (134 km de longitud) Diseños definitivos. Provías Nacional - Ministerio de Transportes y Comunicaciones	2003- 2009	Perú
Hidroeléctrica Bonyic (30 MW). Diseños definitivos, interventoría y asesoría durante construcción. Hidroecológica del Teribe.	2003- 2013	Panamá
Interventoría del Alcantarillado del Acueducto de Montelíbano	2004	Colombia
Agua potable y saneamiento para 298 centros rurales poblados en Perú. PNSR (Programa Nacional de Saneamiento Rural)	2004- 2006	Perú
Metro Cable Arví Supervisión y dirección técnica	2005	Colombia
Carretera Rioja – Tarapoto (41 km de longitud) Supervisión. Ministerio de Transportes y Comunicaciones	2005	Perú
Actualización catastro de usuarios y redes Acueducto de Bogotá	2005 2007	Colombia
Hidroeléctrica Daniel Gutiérrez (21 MW). Diseños definitivos y asesoría durante construcción. CNFL (Compañía Nacional de Fuerza y Luz).	2005- 2007	Costa Rica
Cuenca del Río Caroní. Diseño y formulación del plan de manejo de la cuenca que servirá como instrumento para orientar la gestión ambiental. Incluye caracterización geográfica y ecológica. EDELCA (Electrificación del Caroní).	2005- 2007	Venezuela
Cuenca del Río Caroní. Diseño y formulación del plan de manejo de la cuenca. Incluye caracterización geográfica y ecológica. EDELCA (Electrificación del Caroní)	2005- 2007	Venezuela
Monción, 40 km a 138 kV. Diseños definitivos. INDRHI	2006	República Dominicana
Acueducto Higüey-Bávaro. Supervisión de la construcción, planta de tratamiento de 0,5 m ³ /seg para el suministro de agua a la ciudad de Higüey. INAPA	2006- 2008	República Dominicana
Portafolio de Inversión del año 2007 Portafolio de Inversión del año 2007	2007	Colombia
Sistemas de Transporte de las Áreas Técnicas Consultoría	2007 2009	Colombia
Proyectos de Ingeniería y Construcción El Cerrejón Consultoría	2007 2010	Colombia

EVENTO	AÑO	PAÍS
Puente Litoral Norte (136 m de longitud) Diseños definitivos. Ministerio de la Presidencia – CORDELICA	2008	Perú
Caála Ganda, 21 puentes metálicos, 840 m de longitud. Diseños definitivos. Constructora Norberto Odebrecht.	2009	Angola
Proyectos Ecopetrol S.A. Gerencia de Proyectos	2009-2010	Colombia
Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso Supervisión (820 MW) (Isagen S.A. E.S.P.)	2009-2014	Colombia
Hidroeléctricas Pirrís (140 MW) y Peñas Blancas (38 MW). Asesoría en el diseño de presas en CCR (concreto compactado con rodillo). ICE (Instituto Costarricense de Electricidad)	2009-2011	Costa Rica
Ampliación 5 hasta 220 kV REP (Red de Energía del Perú)	2009-2011	Perú
Carretera La Oroya – Huayre (72 km de longitud) Alcance: Interventoría. Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción. Infraestructura	2009-2011-	Perú
Líneas de Transmisión y Subestaciones 138 kV, (300 km de longitud). Selección de rutas y plantillado y Estudio de Impacto Ambiental (EIA) en diversas regiones de República Dominicana. CREP (Comisión de Reforma de la Empresa Pública)	2010	República Dominicana
Ruta Del Sol Sector 2 Puerto Araujo-San Alberto Estudios Fase III	2010-2012	Colombia
Servicios de ingeniería para Cerro Matoso Diseño	2010-2013	Colombia
Diseño para construcción y asesoría durante la construcción y operación Aprovechamiento río Tona (Bucaramanga)	2010-2016	Colombia
Proyecto multipropósito Sabana Yegua. Diseños detallados y supervisión durante construcción de las obras. INDRHI	2010-2011	República Dominicana
Carretera Pativilca – Conococha – Huaraz – Caraz (268 km de longitud) Supervisión de reconstrucción y rehabilitación de la carretera. SINMAC (Sistema Nacional de Mantenimiento de Carreteras)	2010-2015	Perú
Diseño de reemplazo y optimización Centro Parrilla (EPM)	2011	Colombia
Proyecto Hidroeléctrica Porvenir II Estudios, diseños y gerencia de Proyectos (352 MW) (Diseños y desarrollo) (Proe S.A.S.)	2011-2012	Colombia
Intersección Vial Javier Prado con Avenida Nicolás Ayllón. Supervisión. Provías Nacional y Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú	2011-2012	Perú
Carretera Riobamba - Balbanera – Guamote - Alausí - Zhud Alcance: Diseños definitivos. Ministerio de Obras Públicas de Ecuador	2011-2013	Perú
Carretera Salitre – Baba - Intersección Babahoyo - Quevedo Estudios definitivos. Consultora Vera & Asociados	2011-2013	Perú
Carretera Nazca – Abancay tramo Chalhuanca – Abancay Supervisión de construcción de las obras de los puentes: Cuicua, Santa Rosa, Antarumí, Casinchihua, Yaca y Sahuinto. Provías Nacional - Ministerio de Transportes y Comunicaciones	2011-2013-	Perú

EVENTO	AÑO	PAÍS
Carretera Portoviejo – Rocafuerte- Tosagua. Estudios preliminares, estudios de evaluación y mitigación de impactos ambientales y estudios definitivos de ingeniería. Incluye topografía, trazado, diseño geométrico, hidrología y drenaje. Consultora Nuques y Luque	2012-2013	Ecuador
Hidroeléctrica El Alto (45 MW) Revisión y aprobación de los diseños de detalle. Hidro Caisan.	2012-2014	Panamá
Carretera Cuzco – Combata. Diseños definitivos. Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	2013-2014	Perú
Hidroeléctrica Quijos (50 MW) Diseños definitivos. Empresa Eléctrica de Quito.	2013-2015	Ecuador
Hidroeléctrica Renace II (110 MW) Acompañamiento durante la construcción. RENACE (Recursos Naturales y Celulosas)	2013-2015	Guatemala
Elaboración del expediente técnico del proyecto. Incluye la presa Chonta de concreto compactado con rodillo (CCR) con una altura máxima de 86,6 m; mejoramiento y ampliación del sistema de riego para 6.560 ha; Sistema de drenaje y caminos de acceso y de servicios. Municipalidad Provincial de Cajamarca	2013-2015	Perú
Proyecto Múltiple Montegrande. Revisión de diseños de construcción. INDRHI	2013-2015	República Dominicana
Conducción y Trasvase del Canal Huallabamba. Estudio de Factibilidad. Gobierno Regional Lambayeque	2014	Perú
Sistema de abastecimiento de agua potable Brujuela – Casuí. Auditoría técnica y económica. INAPA	2014	República Dominicana
Hidroeléctricas de Tincoc, Vilcabamba y Pachachaca. Estudios de prefactibilidad, validación de diseños y de sus sistemas de evaluación de energía. ELSE (Electro Sur Este)	2014-2016	Perú
Carretera Panamericana Norte, tramo III Huarney – Huancho (148 km de longitud) Inspección e intervención de las obras de rehabilitación. Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción	2014-2016	Perú
Quebrada Coltani en Perú. Estudio para la construcción de un sistema de almacenamiento y regulación para uso agrícola, en el Distrito de Ilabaya. Municipalidad Distrital de Ilabaya	2014-2016	Perú
Hidroeléctrica Minas San Francisco (276 MW). Diseño de presa en CCR (concreto compactado con rodillo), e interventoría. CELEC (Corporación Eléctrica del Ecuador)	2015-2016	Ecuador
Hidroeléctrica Aricota 3 Estudio definitivo y asesoría técnica (EGESUR) Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.	2015-2016	Perú
Carretera Pisco – Ayacucho (330 km de longitud) Alcance: Supervisión. Ministerio de Transporte y Comunicaciones	2015-2016	Perú
Carretera Panamericana Sur, tramo desvío Lomas Puerto Viejo (117 km de longitud) Supervisión. Ministerio de Transportes y Comunicaciones	2015-2016	Perú
Carretera Central, sector Puente Santa Anita – Puente Ricardo Palma (38 km de longitud) Supervisión. Provías Nacional - Ministerio de Transportes y Comunicaciones	2015-2017	Perú

EVENTO	AÑO	PAÍS
Reservorio de Poechos en Perú. Estudios de factibilidad para la recuperación de la capacidad de almacenamiento. Gobierno Regional de Piura	2016	Perú
Proyectos de Agua en las Regiones de Lambayeque, Ancash y Cajamarca en Perú. Elaboración de perfiles y expedientes técnicos de proyectos de agua y saneamiento. Pronasar - Ministerio de Construcción y Saneamiento	2016-	Perú
Hidroeléctrica Cahabón (43 MW). Estudios de factibilidad. Renace (Recursos Naturales y Celulosas)	2016-2017	Guatemala
Hidroeléctrica Kaigah (540 MW). Estudios de factibilidad. Associated Technologies (PVT) Ltd	2016-2017	Pakistán
Tingo María en Perú, 2 puentes en concreto, 120 m de longitud. Diseños definitivos. Provías Nacional - Ministerio de Transporte.	2016-2017	Perú
Acueducto Oriental - Barrera de Salinidad. Supervisión de la construcción del sistema de abastecimiento de agua potable. CAASD	2016-2017	República Dominicana
Hidroeléctrica San José (118 MW). Consultoría para diseño y elaboración de documentos de licitación para construcción y equipamiento. ENDE (Empresa Nacional de Electricidad)	2016-2018	Bolivia
Carretera Huanuco – Tingo María – Aguaytía (96 km de longitud) Diseños definitivos. Provías Nacional - Ministerio de Transportes y Comunicaciones	2016-2018	Perú
Proyecto de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura en Perú. Elaboración de diseños definitivos para la construcción de la presa Tronera. Sur y túnel Trasandino. Gobierno Regional Piura	2016-2021	Perú

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización de INTEGRAL S. A.

Desde el inicio de operaciones en 1955, Integral S.A. ha realizado proyectos en cerca de 20 países alrededor del mundo: Angola, Argentina, Australia, Bolivia, Canadá, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Pakistán, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

El modo principal de entrada es sin participación de capital a través de acuerdos contractuales con un socio local, usando contratos establecidos (92%), básicamente por la ventaja que ofrece el contar con un socio que conozca el entorno y las condiciones del país, sigue la creación de filiales (greenfield) (6%) y otros (2%) (tabla 68).

Tabla 68 Modos de entrada de la empresa INTEGRAL S. A.

EMPRESA	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Angola					1								
Argentina					1								
Australia					1								
Bolivia					1								
Canadá					1								
Costa Rica					2								
Ecuador					3						1		
El Salvador							1						
Estados Unidos					1								
Guatemala					2								
Honduras					1								
México					1								
Nicaragua					1								
Pakistán					1								
Panamá					2						1		
Perú					28						1		
Puerto Rico					1								
República Dominicana					8						1		
Venezuela					2								

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

Hoy INTEGRAL es reconocida como una de las principales empresas de ingeniería y consultoría en Colombia, la oficina principal se encuentra localizada en la ciudad de Medellín, Colombia y pose oficinas en Perú, República Dominicana, Ecuador y Panamá.

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 69).

Tabla 69 INTEGRAL S. A. - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia de internacionalización, de crecimiento y diversificación <p>“Tener un crecimiento rentable y diversificado. Proyectarnos como una compañía más global y será esencial en los próximos días revisar y actualizar la proyección estratégica de la compañía...Pese a tener actividades en Perú, República Dominicana, Panamá y Ecuador, hoy el mercado colombiano todavía concentra el 80 % de la operación, pero en nuestro plan de propósitos estratégicos queremos llevar al 30 % el peso de</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>los negocios en el exterior. Hay que crecer y ese crecimiento está afuera”. Presidente de Integral. “Nuestra estrategia es que la meta nuestra es mantener un 30 % más o menos del ingreso, dependiendo de contratos internacionales”. Vicepresidente de Supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explotar - ventajas competitivas “Lo que nos da la ventaja es que los trabajos que hemos realizado han salido muy bien, o sea, la calidad... tenemos buena calidad y buenos precios, entonces podemos competir.”. Vicepresidente de Supervisión. • Explotar - Ventajas de la localización- Diversificar el riesgo “Surge más es de una necesidad en el sentido de no poner la compañía a depender única y exclusivamente del desarrollo de la economía nacional y tener digamos otras fuentes de ingreso que en momentos de crisis del país cuando los trabajos escasean se puedan digamos con esos otros ingresos sostener la compañía mientras pasa la crisis”. Vicepresidente de Supervisión.
	Motivaciones pasivas	<ul style="list-style-type: none"> • Orden no solicitada “Esa es la idea que tenemos para salir. Esa es nuestra estrategia inicial. Pero debo decir que también nos están buscando”. Presidente de Integral.
	Motivaciones reactivas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado doméstico pequeño y saturado “...que en momentos de crisis del país cuando los trabajos escasean...”. Vicepresidente de Supervisión.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso tangible – Recursos humanos, plantas y equipos “...el recurso de esta compañía es 100% personal humano con una alta calificación técnica. Normalmente en los trabajos internacionales se manda como la parte directiva y el personal base se consigue en la zona”. Vicepresidente de Supervisión. • Recursos intangibles - Propiedad y reputación de la firma. “Lo que nos da la ventaja es que los trabajos que hemos realizado han salido muy bien, o sea, la calidad”. Vicepresidente de Supervisión. • Recursos intangibles – Cultura organizacional “Hay más afinidad entre esos dueños (de los proyectos) con nosotros que, con los europeos, limitaciones de idioma, de pronto cultura e idiosincrasia, cosas de ese estilo que tienen bastante peso. Yo pienso que uno negocia más fácil con el que uno se puede enfrentar pues directamente y conversar que con el que tiene que tener un traductor, entonces es... pues la verdad nosotros hemos tenido muy buena acogida de los productos y hemos competido con firmas de gran envergadura”. Vicepresidente de Supervisión. • Recursos intangibles – Capital relacional, de afiliación y social “Desde la dirección de la compañía entendemos que tenemos que acompañarnos comercialmente mediante contactos estratégicos que ya estamos haciendo, y no nos proyectarnos como una compañía solitaria”. Presidente de Integral. • Capacidad de absorción y de aprendizaje “había también en la ingeniería de consulta una formación de escuela, de empresa y de conocimiento; por ejemplo, cuando se contrataban ingenieros extranjeros, éstos enseñaban su saber a los ingenieros colombianos. Este elemento le dio un empujón muy importante a la ingeniería porque había una apropiación de conocimiento”. Ex-decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación “digamos que la empresa lo que hace es que dentro de sus diferentes áreas encarga a determinadas personas para que manejen ese asunto internacional...ese tipo de decisiones para llevarlas a un comité directivo

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>de la compañía y ahí se aprueban las decisiones”. Vicepresidente de Supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Implementación “Dentro del proyecto tiene un organigrama, una estructura, entonces lo que uno hace es asegurar la dirección, con una persona que la empresa confía y dice "vea, vaya manéjeme ese proyecto", ese señor se comunica cada mes con la compañía, presenta informes y dice cómo va el negocio, qué problemas tiene y se le ayudan a resolver los problemas...”. Vicepresidente de Supervisión. •Control “...nosotros tenemos personas especializadas para cada una de las estructuras del proyecto...y garantizamos que todo ese otro personal base va a tener la dirección de Integral... se tiene el control de todo el proyecto. Eso es así, cuando es con los socios locales ellos aceptan perfectamente esa estructura, aunque normalmente también donde uno tiene cabida es porque ellos no están muy bien porque si ellos estuvieran bien de pronto no entraría uno”. Vicepresidente de Supervisión.
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? “Cuando eso pase, creo que no habrá más proyectos de esa magnitud en un horizonte próximo en Colombia. Entonces buscamos opciones en otras partes y tenemos unas ideas conversadas, que pueden convertirse en proyectos localizados en Pakistán, India, Nepal y no descartamos Indonesia. Hay que salir a otros países, porque el ciclo económico colombiano no puede ser la única fuente de proyección de esta organización... En Paquistán y Nepal hay oportunidades en el sector hidroeléctrico. En India hay un consumo importante de energía, y, en suma, son dos proyectos interesantes, pero prefiero no revelar más detalles”. Presidente de Integral. “yo diría que, sin límite, es decir, para nosotros el límite es el mundo, de hecho, hemos tenido trabajos en Angola, hemos realizado trabajos para algunas... Afganistán, y entonces eso nos ha dado digamos una visión clara de que el mundo es nuestro... pues de África ya hemos hecho algunos trabajos, pero en Europa, la verdad, no hemos pensado... en Asia estamos tratando de entrar, pero todavía no hemos logrado nada, pero sí es objetivo, ahí hay potencial”. Vicepresidente de Supervisión. •Distancia psicológica, cultural y geográfica “Pese a tener actividades en Perú, República Dominicana, Panamá y Ecuador, hoy el mercado colombiano todavía concentra el 80 % de la operación, pero en nuestro plan de propósitos estratégicos queremos llevar al 30 % el peso de los negocios en el exterior. Hay que crecer y ese crecimiento está afuera”. Presidente de Integral. “tenemos unos países en los que ya digamos que nuestro actuar es así permanente, es como decir, tenemos Perú, tenemos Ecuador, tenemos República Dominicana y con eso digamos que nos apuntamos y luego pues buscamos por otros lados...”. Vicepresidente de Supervisión. •Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) “pues porque digamos que la punta de lanza definitiva nuestra es a través de procesos de licitación y esos procesos de licitación en Europa no son tan abiertos, por decir algo como en Ecuador, Perú, Bolivia, República Dominicana... en esos países nosotros somos muy bien recibidos y tenemos una cualidad importante y es que somos competitivos, es decir, tenemos buena calidad y buenos precios, entonces podemos competir. En Europa no lo hemos hecho”. Vicepresidente de Supervisión. •Desarrollo y riesgo institucional “La verdad es que eso (TLCs) no nos ha dado más impulso porque digamos que el servicio que nosotros prestamos es muy hecho a la medida y pues

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>más nos ha servido el tratado de la Haya porque pues digamos que el Banco Mundial restringe a los que no estén en ese tratado para participar en esos procesos, pero lo de los tratados de libre comercio todavía no los hemos utilizado como podría de pronto ser pero digamos que es un potencial que tenemos y vemos que eso se dirige más a bienes que a servicios...". Vicepresidente de Supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo económico, legal, regulatorio y político "...lo que miramos es primero, que ya conozcamos el país, es decir, que conozcamos su régimen tributario, que ya nos hayamos defendido pues con él y que nos haya ido bien, que haya seriedad por parte del Estado, que definitivamente se minimicen los riesgos del pago, hay estados muy peligrosos que definitivamente no son buenos para eso... todo eso se analiza y se toma la decisión en la junta directiva...". Vicepresidente de Supervisión. • Disponibilidad de socio local No vamos a llegar solos a esas latitudes, sino uniendo voluntades y capacidades. Esa es la idea que tenemos para salir. Esa es nuestra estrategia inicial. Pero debo decir que también nos están buscando". Presidente de Integral. "muchas veces apoyados en socios locales que tengan más o menos el mismo objetivo de la compañía y los mismos principios... ..hay otros donde te dicen que lo que usted necesita es asociarse con un local y darle una participación mínima del 30%, esa la usamos mucho... en República Dominicana, por ejemplo, tenemos socios, también en Ecuador. Y en Perú buscamos socios porque muchas veces nosotros no tenemos toda la experiencia que piden, pero si nos juntamos con otro de allá sí la completamos entonces nos vamos". Vicepresidente de Supervisión.
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Modos de entrada "Hay países que te exigen que tienen que montar una sucursal allá, por ejemplo, en Perú tenemos una, pero es porque lo exige la legislación o sino no puedes participar. Chile es otro, también te exige una compañía legalmente constituida". Vicepresidente de Supervisión. • Sin participación de capital – Acuerdos contractuales – contratos establecidos "Es un tema vital. Estamos logrando acercamientos formales con compañías de primer orden, americanas, europeas, suramericanas, e incluso empresas que ya están en Asia". Presidente de Integral. • Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones – Filiales nuevas.
	Velocidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Está sujeto a la frecuencia de aparición de proyectos a realizar. • Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad. • En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados.
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa – matriz filial • Mecanismos de coordinación y control – Centralización "La consolidación es con la calidad del servicio... la calidad y la calidad depende de la gente, y la gente depende del trato...o sea, si el cliente está satisfecho con el servicio entonces nos va a dar más trabajo y definitivamente el tema es de interrelación con el cliente, cuando tú pones todo un sistema de calidad y toda una forma de hacer el trabajo y el cliente se siente representado, no sólo te estás consolidando en el proyecto sino en el país". Vicepresidente de Supervisión.
Abandonos	Motivos	"No, ninguna". Vicepresidente de Supervisión.

Etapas	Elementos	Descripción
Realimentación de estrategia de internacionalización		“nosotros tenemos ejercicios estratégicos con mucha regularidad, digamos el 17 y el 18 vamos todos para un retiro en donde se analiza cómo...qué medidas de mejora podemos implementar, cuáles son las lecciones aprendidas, se racionaliza todo el actuar dentro de los cuales el tema internacional es un capítulo, y cómo mejorar, y estamos cumpliendo la meta, si no la estamos cumpliendo por qué, etc. y cuáles son las diferencias fundamentales entre lo que hacemos allá y lo que hacemos acá y por qué...”. Vicepresidente de Supervisión.
Lecciones aprendidas		“La lección aprendida es que lo más productivo para la compañía es conseguir socios locales de calidades similares a la nuestra, porque primero, te conectas con el país, a través de ese socio local, y porque muchos de los costos en los que podrías incurrir, se rebajan sustancialmente si lo tienes, sino se te crecen y si se te crecen pierde la ventaja que es la competitividad, eso, por un lado. Por el otro lado, hay que respetar mucho pero mucho la gente del país en el que estás trabajando, porque cualquier desliz en ese campo te puede afectar tremendamente los resultados... respetando mucho la gente, la gente es fundamental porque si no se respeta a la gente lo sacan. Básicamente yo creo que ahí está la esencia”. Vicepresidente de Supervisión.
Recomendación		“Mucho estudio, que no se meta a un país con los ojos cerrados, sino que lo analice bien porque meterse a ojo cerrado es bravo”. Vicepresidente de Supervisión.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las acciones de internacionalización de INTEGRAL S.A. han obedecido principalmente a una estrategia de internacionalización fundamentada en el crecimiento y diversificación, en la que han intervenido los siguientes elementos:

1. Las motivaciones pull (proactivos) se fundamentan en la explotación de las ventajas competitivas que brinda la calidad de los servicios prestados, los precios competitivos y se aprovechan las ventajas de la localización y de la diversificación el riesgo.

Referente a los motivos pasivos se tienen orden no solicitada y la búsqueda de clientes internacionales. Las motivaciones push (reactivos) obedecen a un mercado doméstico pequeño y saturado. Los principales recursos tangibles son los recursos humanos y equipos, tales como los directivos expatriados y personal de base local.

Como recursos intangibles se tiene la propiedad y reputación de la firma, la calidad reconocida de sus trabajos, la cultura organizacional con una cercanía cultural y psicológica que facilita el relacionamiento, fortalece el capital relacional, de afiliación y social y le permite entrar al mercado destino en compañía de un socio local, también está presente la capacidad de absorción y de aprendizaje, así como la transferencia de conocimiento técnico y de ingeniería desde ingenieros provenientes de empresas de mercados desarrollados hacia ingenieros locales.

La planeación, implementación y control se realiza desde la oficina central hacia los proyectos; la planeación es una actividad rigurosa y sistemática., por su misma formación

como una empresa de ingeniería y los mecanismos de control están a cargo de un directivo *in situ* y supervisado por la oficina central.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino se focaliza en Latinoamérica, principalmente en Perú, eventualmente Centroamérica y los mercados de África (Angola) y Asia (Pakistán), debido a la distancia psicológica, cultural y geográfica, al mercado y su tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado, el nivel de desarrollo y riesgo institucional, el riesgo económico, legal, regulatorio y político.
3. En particular el modo de entrada predominante es sin participación de capital y corresponde a la realización acuerdos contractuales por medio de contratos para la realización de estudios, diseños y supervisión de proyectos de infraestructura, en asocio de una firma local; en menor proporción la creación de filiales en algunos países con participación de capital.
4. La velocidad del proceso no ha avanzado más allá de la participación en contratos internacionales, no se han realizado adquisiciones ni IJVs.
5. No se cuenta con una estrategia de consolidación permanente, en un principio solo se trata de cumplir contrato con una estructura organizativa temporal “matriz-filial” y a su término, abandonar el país destino.
6. No se han tenido abandonos.
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización se produce con la realización regular de ejercicios estratégicos.
8. Como lecciones aprendidas se reconoce la importancia de contar con un socio local, mantener respeto por las personas del país destino y se reconoce la importancia del “conocimiento” como elemento de mercadeo y ventas.
9. La recomendación principal es que se debe de analizar muy bien el posible país destino antes de emprender una operación internacional.

Hallazgos diferenciadores de la empresa INTEGRAL S. A.

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de INTEGRAL y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 70).

Tabla 70 Hallazgos diferenciadores de INTEGRAL S. A.

ELEMENTO	INTEGRAL	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el reconocimiento regional e internacional.	Fundamentada en el reconocimiento internacional.
Recursos y capacidades	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones cálidas propias de la cultura suramericana, más cercana, calidad y colectiva.	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones profesionales y medianamente lejanas propias de la cultura occidental (Europa) individualista, más profesional, fría y distante.
	Capacidad de absorción y de aprendizaje de las prácticas provenientes de economías desarrolladas.	Incapacidad de absorción y de aprendizaje de las prácticas provenientes de economías emergentes.
Velocidad	Determinada por la velocidad de respuesta a las oportunidades de participación en la realización de contratos o licitaciones.	Sigue normalmente un patrón o secuencia empezando por el desarrollo de un contrato en un país determinado como punta de lanza, para buscar otros contratos en forma intensiva, establece oficina y estructura organizacional.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica y geográfica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.
	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas, en forma agresiva e intensa.
	Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales, en particular con los políticos, gobernantes y directores de instituciones en el mercado destino.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas, casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.

Pensamiento inversionista	Inversión y permanencia de corto plazo (mientras dura el contrato) y no se aprovecha intensamente las oportunidades de negocio, existe un pensamiento gerencial y acciones para lograr permanencia al mediano plazo.	Inversión y permanencia de largo plazo y directrices más abierta las nuevas oportunidades de negocio. Invierten para quedarse y desarrollar mercado, buscando y logrando nuevos contratos.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados).
Lecciones aprendidas	Se reconoce la importancia de contar con un socio local debido a limitaciones de capacidad y como estrategia de penetración “segura” en el mercado destino.	Entrada en “solitario” al mercado destino, debido a que se cuenta con una gran capacidad y recursos.
	Mantener respeto por las personas del país destino.	Imposición de la cultura foránea y pérdida parcial por el respeto por las personas del país destino y su idiosincrasia.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la empresa INTEGRAL S. A.

La principal fortaleza de INTEGRAL en su proceso de internacionalización es la capacidad de identificar los socios locales y establecer relaciones de negocios basada en el respeto por las personas del país destino y apreciación de su conocimiento; así como también la reputación regional e internacional, soportada por la calidad de los proyectos realizados.

De otro lado, no es clara una estrategia para la internacionalización aunque han creado filiales en algunos países con participación de capital, también se nota la ausencia de una estructura organizacional enfocada en este proceso, de tal manera que le dé continuidad y permanencia; la internacionalización se da más por la identificación de licitaciones y por motivaciones externas a la compañía, por ejemplo, la búsqueda por parte de las compañías extranjeras (dueños del proyecto, otros contratistas o constructores que requieren una empresa que realice los estudios y diseños, etc.). Es de resaltar la capacidad de absorción de conocimiento y de prácticas provenientes de las empresas de los países desarrollados.

5.2.13 Análisis de caso de la Empresa HMV INGENIEROS

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada al doctor Carlos Felipe Ramírez, Presidente de la empresa HMV Ingenieros, realizada por el diario “El Colombiano” y al doctor Edgard Poveda Jaramillo, Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo, de la misma empresa. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de la empresa HMV INGENIEROS

HMV Ingenieros es una empresa colombiana con sede en Medellín, Colombia, también tiene oficinas en Bogotá, fue creada en 1960 y es una empresa de ingenieros conformada por la fusión de dos empresas en el año 2000: Mejía Villegas S.A. constituida en 1973 y que tenía experiencia y habilidades en servicios de energía eléctrica e Hidroestudios Ltda. cuyo fuerte son la ingeniería civil, los estudios de medio ambiente, la generación hidráulica y los proyectos de infraestructura, que por más de 57 años han trabajado en el desarrollo y progreso del sector energético del país y en proyectos de aguas y saneamiento básico, interventorías e infraestructura vial e infraestructura para el transporte, ingeniería para facilidades industriales e ingeniería ambiental, actualmente ofrece una gama de servicios, incluyendo estudios de prefactibilidad, factibilidad y ambiental, estructuración financiera, desarrollo de ingeniería básica, conceptual y detallada, gestión de ejecución de proyectos y proyectos EPC (Engineering, Procurement & Construction), supervisión de ingeniería y/o soluciones llave en mano (Turnkey solutions) (tabla 71).

Actualmente HMV Ingenieros es parte de un grupo de compañías independientes que comparten una filosofía corporativa y que tienen una afinidad entre sus administraciones; se han integrado Century Energy Corporation la cuál es un fondo de energía limpia enfocado en desarrollo de proyectos “greenfield” en Colombia y con miras a otros países de Latinoamérica y Helm Banca de Inversión como una entidad no financiera, encargada de la estructuración financiera de los proyectos.

Tabla 71 Líneas de negocio de la empresa HMV INGENIEROS

AREAS	OBJETO
Ingeniería	Realización de la ingeniería de proyectos de: aguas y saneamiento básico, infraestructura para transporte, energía eléctrica, urbanismo y edificios industriales e ingeniería para instalaciones industriales.
Realización de proyectos	Proyectos tipo EPC de transmisión de energía.

AREAS	OBJETO
Desarrollo de pequeñas centrales hidroeléctricas	Identificación y factibilidad, licenciamiento, diseño, equipos y construcción – solución EPC y O&M.
Servicios	Estudios de prefactibilidad y factibilidad, técnica y financiera, planeación y estructuración financiera, ingeniería conceptual, básica y de detalle, gestión de compras, contratos y logística, gerencia de proyectos, gerencia de construcción, pruebas y puesta en marcha, operación y mantenimiento, supervisión de diseños y obras y contratos “llave en mano” (EPC).
Aguas y saneamiento	Suministro y tratamiento de aguas crudas, disposición y tratamiento de aguas residuales, operación de sistemas de acueducto y alcantarillado, sistemas de drenaje pluvial, presas, embalses, irrigación y drenaje y medición.
Infraestructura para transporte	Transporte terrestre: carreteras, autopistas, puentes, viaductos, túneles, intersecciones viales, vías urbanas, vías férreas, estudios de tráfico, proyecciones de demanda, sistemas de señalización, centros de control para transporte masivo.
	Puertos, ríos y costas: estudios de demanda y tráfico, estudios oceanográficos, hidrovías, canales de acceso a puertos, estudios de planificación portuaria, dragados de profundización y mantenimiento, muelles y facilidades portuarias, control de erosión de riberas, estabilidad de costas y playas, manejo de cuencas fluviales, control de inundaciones, canalizaciones, mediciones batimétricas e hidrográficas.
Energía eléctrica	Plantas de generación hidráulicas y térmicas, subestaciones eléctricas, líneas de transmisión, desarrollo de proyectos “llave en mano”, compensación de potencia reactiva, instalaciones industriales, instrumentación y control, planeamiento y estudios eléctricos, pruebas, mantenimiento y puesta en servicio.
Ingeniería instalaciones industriales	Desarrollo de implantación general (plot plan), diseño básico y detallado (civil, tubería, mecánica, eléctrica e instrumentación), especificaciones técnicas para el suministro de equipos y materiales, especificaciones técnicas para la construcción y montaje, manuales de operación, planos “tal como construido” (as built), catálogo mecánico o dossier del proyecto, asistencia técnica y administrativa para la gestión de compras, construcción, alistamiento, puesta en marcha y entrega de la planta, sistemas de separación de aguas aceitosas, tratamiento de aguas industriales y aguas servidas, sistema de generación, distribución de vapor, recuperación de condensado, sistema de almacenamiento y distribución de combustible, sistemas de ventilación y aire acondicionado, sistemas de refrigeración, alimentación del sistema eléctrico, sistema de alimentación interna de energía eléctrica, esquemas de autogeneración y cogeneración, sistema de comunicaciones, instrumentación, control y sistema scada, servicios industriales, agua de enfriamiento, agua tratada y aire comprimido.
Crudo y gas	Infraestructuras de acceso, facilidades – well pads, facilidades de procesamiento de crudo y gas, plantas de control y tratamiento de agua y sistemas de gas.

AREAS	OBJETO
Otros servicios	Ingeniería ambiental (estudios ambientales para proyectos hidroeléctricos, líneas de transmisión y subestaciones eléctricas, acueductos y alcantarillados, vías terrestres y acuáticas, adecuación de tierras, minas y proyectos de desarrollo industrial), manejo de residuos sólidos (formular e implementar planes maestros, supervisión de construcción y gerencia de operación), urbanismo y edificios industriales (malla vial, sector hotelero e industrial), telecomunicaciones y tecnología de la información.

Fuente: Elaboración propia

Los principales eventos e hitos de la empresa HMV Ingenieros se muestran en la tabla siguiente (tabla 72):

Tabla 72 Milestone de la empresa HMV INGENIEROS

Evento	Año	País
Constitución de Hidroestudios	1960	Colombia
Constitución de Mejía Villegas S.A.	1973	Colombia
Crisis económica en Colombia y búsqueda de trabajos en el exterior	1998	Estados Unidos, Perú , Trinidad y Tobago
Creación de oficina en México	1998	México
Creación de HMV Ingenieros	2000	Colombia
Ingreso en el mercado Peruano - Diseño y supervisión de campo de subestaciones eléctricas.	2008	Perú
Ingreso en el mercado Chileno - Desarrollo de un proyecto llave en mano de subestación eléctrica.	2011	Chile
Creación de oficina en Panamá	2011	Panamá
Compra del 75 % de la empresa JPPA de Porto Alegre	2013	Brasil
Creación de oficina en Estados Unidos	2015	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización de HMV INGENIEROS

Bajo la premisa de que “la internacionalización es la salida” para el crecimiento empresarial, HMV Ingenieros lleva 15 años de trabajo consolidándose en el mercado externo, tiene presencia directa con filiales en el extranjero en Perú, Chile, Brasil, Panamá y Trinidad y Tobago; posee representaciones comerciales en Costa Rica, Honduras, México, Perú, y El Salvador; así como también ha realizado asociaciones con Multinacionales de Estados Unidos, Alemania y finalmente realizo una adquisición en Brasil, en donde tenía una firma de consultoría en energía, pero en 2012 compró el 75 por ciento de otra, JPPA (Porto Alegre), con esto HMV gano conocimiento en el sector de hidrocarburos.

HMV Ingenieros ha participado en más de 3.000 proyectos en 41 países para los sectores de energía, infraestructura de transporte, construcción, agua y saneamiento, y petróleo y gas;

ha operado más de 1500 proyectos de diseño y consultoría, ingeniería y soluciones llave en mano.

La experiencia internacional de HMV Ingenieros, cubre las siguientes regiones (tabla 73):

1. América y el Caribe: Argentina, Bahamas, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Surinam, Trinidad & Tobago, Estados Unidos, Uruguay y Venezuela.
2. Europa & África: Angola, Dinamarca, Ghana, Alemania, España, Tanzania.
3. Asia Occidental - Emiratos Árabes: Qatar, Dubai y Abu Dhabi.
4. Este de Asia & Oceanía: Australia, China, India, Malasia, Nueva Zelandia, Tonga y Vietnam.

Tabla 73 Modos de entrada de la empresa HMV INGENIEROS

EMPRESA	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	AI	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Abu Dhabi					1								
Alemania					1	1							
Angola					1								
Argentina					1								
Australia					1								
Bahamas					1								
Bolivia					1								
Brasil					1						1	2	
Canadá					1								
Chile					1						1		
China					1								
Costa Rica					1								1
Dinamarca					1								
Dubai					1								
Ecuador					1								
El Salvador					1								1
España					1								
Estados Unidos					1	1					1		
Ghana					1								
Granada					1								
Guatemala					1								
Honduras					1								1
India					1								
Malasia					1								
México					1								1

Nicaragua					1								
Nueva Zelandia					1								
Pakistán					1								
Panamá					1					1			
Paraguay					1								
Perú					1					1		1	
Puerto Rico					1								
Qatar					1								
República Dominicana					1								
Surinam					1								
Tanzania					1								
Tonga					1								
Trinidad y Tobago					1					1			
Uruguay					1								
Venezuela					1								
Vietnam					1								

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 AI: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En particular el modo de entrada predominante es sin participación de capital, por medio de la realización de acuerdos contractuales, en particular contratos establecidos (73%); después la creación de filiales nuevas (11%); seguido de otros tales como representaciones comerciales (9%); posteriormente las adquisiciones (3,5%) y finalmente con alianzas (3,5%).

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 74).

Tabla 74 HVM INGENIEROS - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia corporativa “Las empresas deben superar la etapa de la exportación de bienes y servicios para evolucionar a la internacionalización”. Presidente. “la estrategia primero responde a las necesidades del entorno de la empresa en un momento determinado y hace en cuenta que la internacionalización es como respuesta a muchos de los problemas que se afrontan especialmente, estas empresas consultoras no tienen ningún trabajo asegurado”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. ● Estrategia de diversificación y crecimiento “...la meta de mediano plazo es alcanzar los 500 millones de dólares en 2017, fundamentado en el crecimiento que tengamos en Brasil y Chile”. Presidente. “La internacionalización de las empresas “es la salida” para crecer, especialmente cuando los mercados locales son limitados (o cuando la empresa alcanza madurez en su mercado)”. Informe HVM – Julio 2013. ● Explotar ventajas - Competitivas

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>“La agilidad, la velocidad en la toma de decisiones, la velocidad de respuesta en temas grandes y pequeños y la organización plana alcanzable a cualquier empleado son los grandes impulsores de la Empresa en su internacionalización e indispensable para vencer la competencia globalizada”. Informe HMV – Julio 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Explotar – Innovación y propiedad intelectual “Asistencia a congresos y publicaciones especializadas”. Informe HMV – Julio 2013. ● Explotar - Capacidad y factores organizacionales “Fortaleza y maduración de la compañía como líder en Colombia en áreas claves”. Informe HMV – Julio 2013. ● Explotar reformas pro-mercado “Apertura economía mundial”. Informe HMV – Julio 2013. ● Explorar o buscar - Conocimiento, experiencia y tecnología “En parte sí, aunque esa adquisición (JPPA, en Brasil) se hizo pensando más en el intercambio de conocimiento de HMV, hacia JPPA, en temas de energía, mientras nos traemos la experiencia de esta firma de 80 consultores con reconocida experiencia y especializada en petroquímica, petróleo y gas”. Presidente. ● Explorar - Mercado: Incrementar participación y diversificar “Oportunidades del Mercado Internacional... Resultado de Planeación Estratégica”. Informe HMV – Julio 2013. “A raíz de esa experiencia (Primera incursión en Trinidad y Tobago) y de verlo fructífero que podía ser la internacionalización empezamos a mirar otros países aquí en el vecindario que tenga una perspectiva de crecimiento en los próximos años interesantes nos facilita más por el tema de la regulación”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.
	Motivaciones pasivas	<ul style="list-style-type: none"> ● Orden no solicitada “Desde que era gerente de Mejía Villegas y vimos a finales de los noventa que la economía comenzó a pararse, salimos a buscar proyectos en otros países, los tratábamos de hacer de la mejor manera, cultivamos la confianza y la credibilidad. Por eso nos comenzaron a llamar de otras partes, incluso ya no como maquiladores, sino como socios para adelantar proyectos con firmas europeas y estadounidenses”. Presidente.
	Motivaciones push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado doméstico pequeño y saturado “Desde que era gerente de Mejía Villegas y vimos a finales de los noventa que la economía comenzó a pararse, salimos a buscar proyectos en otros países, los tratábamos de hacer de la mejor manera, cultivamos la confianza y la credibilidad”. Presidente. “...la internacionalización es una muy buena respuesta a esa necesidad a esa precio de estar buscando nuevos mercados, nuevos clientes, entonces llega un momento en el que esto aquí se satura un poco entonces hay que salir a otros países...empezamos a buscar posibilidades en otros países, digamos que lo empezamos y lo vimos como parte de la estrategia para no depender de la economía colombiana...la internacionalización es una muy buena respuesta a esa necesidad a esa precio de estar buscando nuevos mercados, nuevos clientes, entonces llega un momento en el que esto aquí se satura un poco entonces hay que salir a otros países”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo “Perspectiva de inactividad y congelamiento del Mercado Nacional”. Informe HMV – Julio 2013.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Capital humano, conocimiento y experiencia internacional “La mayor limitante es la consecución de nuevo talento humano idóneo, pues en nuevos países toca trasladar ingenieros de amplia trayectoria que tengan la filosofía, ética y calidad de HMV. Pero hemos llegado a unos

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>puntos de expansión complejos que nos quedamos cortos de personal”. Presidente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “Desde que era gerente de Mejía Villegas y vimos a finales de los noventa que la economía comenzó a pararse, salimos a buscar proyectos en otros países, los tratábamos de hacer de la mejor manera, cultivamos la confianza y la credibilidad”. Presidente. • Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones “...yo he ido a Nigeria, he ido a Sudáfrica, y he visto muy buenas posibilidades en esa área nos han invitado personas de allá de esos países, venga que aquí, y yo he ido a hacer presentaciones de HMV en el congreso de Nigeria... eso a veces por el amigo de un amigo de un amigo, o un tercero o un conocido, entonces alguien, por relaciones, entonces en Nigeria tiene todo eso, pero no tienen empresas con quien hacerlo entonces por contactos, entonces coge empresas canadienses, el canadiense sabe que es muy caro y viene, ha sido por contactos de terceros básicamente”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. • Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma “Referencias Internacionales a través de Multinacionales en trabajos realizados”. Informe HMV – Julio 2013. • Capacidades - Capacidad de absorción y de aprendizaje “...coja humildad, aprenda y esa es una de las grandes lecciones que hemos aprendido, y que nos ha permitido entrar en otros países, escuchar cómo se hacen las cosas allá, aprender cómo se hacen allá, y no forzar a que como yo lo hago a como yo he aprendido y como lo sé hacer, no necesariamente es como lo hacen, esa es una gran lección el tema de la apertura mental y se debe de estar preparado para eso, para involucrarse hasta en el lenguaje casi en la forma como hablan, los dichos, como es el vocabulario técnico, muchas cosas son diferentes a un sistema a un equipo a como lo dicen allá, uno tiene que aprender como lo dicen allá, y hablarlo como lo dicen allá, porque si no siempre va a haber una barrera muy complicada, uno se tiene que meter, hacer una inmersión total mentalmente, técnicamente, personalmente a ese país”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. • Capacidades - Capacidad política e institucional “Misiones de vendedores y compradores organizadas por PROEXPORT”. Informe HMV – Julio 2013.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación “Convicción: Internacionalizarse es la salida - estrategia para la incursión y consolidación en mercados internacionales: consecución de un inversionista estratégico, avanzar con la apertura de oficinas operativas en países objetivo y un paso más avanzado de la internacionalización es la adquisición de firmas de ingeniería ya establecidas en países objetivo.”. Informe HMV, 2013. • Implementación “a través de terceros que nos pedían, pero desde aquí ...subcontratados...decidimos abrir una nueva línea de negocios que era hacer proyectos llave en mano, o sea ya en construcción, proyectos de transmisión, subestaciones eléctricas y líneas de transmisión, entonces en Trinidad y Tobago... esa fue como nuestra incursión internacional (la primera) ... Entonces como vez han sido 3 tipos de experiencia la que fue en Trinidad y Tobago, lo que fue, pero Chile que lo podemos compatibilizar que fue un poquito más unas experiencias muy parecidas, y lo que fue Brasil”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. • Control “La mayor limitante es la consecución de nuevo talento humano idóneo, pues en nuevos países toca trasladar ingenieros de amplia trayectoria que tengan la filosofía, ética y calidad de HMV. Pero hemos llegado a unos

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino - Análisis y selección de mercados internacionales	<p>puntos de expansión complejos que nos quedamos cortos de personal”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? “Pero en este momento no, en este momento nuestro... o sea nosotros vamos paso a paso cierto, y primero tenemos que romper cada país antes de pensar en el próximo, porque cada país son una cantidad de retos y de factores tan grandes que tomar la decisión de voy a entrar en este país y estar con la pata en ese país son varios años, son 3 o 4 años, entonces, si estamos pensando entrar en USA...miramos la posibilidad de ir a otros países, examinamos varios aquí en la región obviamente los países vecinos es lo primero que uno ve por similitud de normatividad, en forma de trabajo, en forma de hacer las cosas, entonces, pero en ese momento supimos que en Trinidad y Tobago iba a haber una serie de trabajos interesantes, que podían adaptarse a lo que nosotros hacemos”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. •Transparencia y bajo nivel de corrupción “en Nigeria ...está el tema de la corrupción, y ese tema de la corrupción es uno de los grande factores que determina mucho la forma de entrada y las posibilidades de entrada, nosotros como HVM tenemos cero tolerancia...en muchos países de mercado como Perú, por ejemplo pero que es mercado de sector público, de infraestructura pública no hemos podido entrar pues porque el sector público en Perú es muy corrupto, sino es dando aquí o allá no, entonces allá no tenemos chico de entrar, entramos es en el sector privado que es el sector de transmisión y todo eso, que es sector privado pero Chile y Brasil, es privado, pero en el sector publico digamos infraestructura vial no hemos podido entrar por el tema de corrupción, y el tema de corrupción en su momento en Nigeria era terrible”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. •Terrorismo y violencia “...en Nigeria decidimos no (incursionar) a pesar de que había un mercado muy grande, porque, primero la lejanía física, pero eso ni es el gran problema, uno en Nigeria llega en dos días, pero luego eso está en el tema de la seguridad y todavía muy malo...”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. •Distancia psicológica, cultural y geográfica “...en Nigeria decidimos no (incursionar) a pesar de que había un mercado muy grande, porque, primero la lejanía física y cultural...”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. •Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) “...en los países hay mercado pero no siempre la conclusión es voy a ir a ese mercado, en algunos el mercado es muy pequeño, o es muy distinto, o es muy lejano física o mentalmente, entonces lo primero es que haya un mercado y segundo que las otras condiciones den para abrir una empresa, o por la facilidad, o porque estamos cerca física y mentalmente o porque es un mercado que por el gran expertos o el know how que tenemos así no tenga todas las facilidades como el mercado de USA nos da la confianza de decir venga que yo puedo ir y hacer algo, importante que tengo que romper una cantidad de barreras, sí, pero el principio veo que el que haya las facilidades, las posibilidades de hallar aliados me da posibilidad de ir allá, entonces la decisión de cada país responde a diferentes factores diversos, lo básico es que haya un mercado y después de analizar todo el resto de situación que nos permitan concluir, si yo puedo ir allá a aprovechar ese mercado... el mercado es muy pequeño por ejemplo nosotros hemos analizado lo que es el triángulo Centro Americano, Honduras, Salvador, y Guatemala, ahí hay un mercado en la parte de trasmisión y todo, pero es tan pequeño que no nos justifica tener una empresa allá”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo

Etapas	Elementos	Descripción
	Elección del modo de entrada	<p>“Formatos flexibles y adaptabilidad a los mercados: “Cual es la necesidad del cliente en lugar de lo que yo ofrezco”. Informe HMV, 2013.</p> <p>“...en cuanto a la recepción de empresas externas vengan, y como entonces las características de cada país, entonces tenemos que mentalizarnos y estructurar la estrategia para entrar, en un país pude ser simplemente venga yo me voy, abro una empresa, voy a la notaria, empiezo a buscar un cliente y empiezo a crecerla, en otras no, como en Brasil, compro una empresa, o lo que va a pasar en USA, entonces esa estrategia depende de cada país y son muchos los factores de cada país que te hacen llegar a una conclusión cierto, hay que mirar parecidos o diferencias culturales, parecidos o diferencias técnicas, parecido o diferencias de legislación, posibilidades de tratado de libre comercio, hay que mirar todo eso como en una bolsa y de ahí sacar la conclusión, en este país puedo entrar así o de esta otra manera”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Sin participación de capital – Acuerdos contractuales - Contratos establecidos <p>“Las asociación con firmas locales para participar en concursos o licitaciones, aumentan la posibilidad de éxito, facilidad de acceso a información técnica, legal y tributaria, agilidad en gestiones por conocimiento de procedimientos y contactos, riesgo de ser usado por la empresa local como imagen y posteriormente reducir o minimizar la participación, casi siempre la dificultad de encontrar el local adecuado, importante identificar el valor agregado de cada socio, generalmente relaciones temporales”. Informe HMV – Julio 2013.</p> <p>“Asociación con multinacionales establecidas en el mercado para participar en concursos o licitaciones: Gran probabilidad de éxito, relaciones duraderas y acuerdos con fabricantes o compañías de servicios internacionales”. Informe HMV – Julio 2013.</p> •Sin participación de capital – Acuerdos contractuales – Otros (Representaciones comerciales) •Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - Filiales nuevas <p>“La otra experiencia que tuvimos fue Brasil que esa ya fue otra historia, Brasil es un país no solamente por el idioma, Brasil es un país muy cerrado, ellos dicen Brasil es para los brasileños, pero fuimos también porque ISA también tiene una empresa muy grande allá, en la parte de transmisión, entonces Brasil fuimos, yo empecé a ir a Brasil 2008, 2009, a mira posibilidades y ya al final del 2009 buscamos una persona para que fuera nuestro director allá en Brasil, pero Brasil es muy difícil... íbamos tocábamos puertas, nada, no conseguíamos nada, ya teníamos la empresa constituida, no, eso fue imposible, y fue en el 2000...”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.</p> •Sin participación de capital – Acuerdos contractuales – Alianzas <p>“Las alianzas con multinacionales son un importante medio para penetrar nuevos mercados...Somos socios en la modernización de líneas de transmisión y subestaciones en California, Nueva York, entre otros. En este momento ejecutamos unos 200 proyectos dentro y fuera de Colombia, ya casi el 50 por ciento del portafolio se localiza en el exterior. Particularmente, ha crecido mucho Perú y Chile...En Perú, de la mano de Isagén, participaremos en una subasta de asignación de energía en firme. Con esa generadora ya somos socios en el proyecto Piedra del Sol (150 MW, Santander)”. Presidente.</p> •Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - Adquisiciones <p>“... a finales del 2014 se tomó la decisión de entrar (A Brasil) pero comprando una empresa local de ingeniería, y después de hacer una debida diligencia una empresa, compramos una empresa local en Brasil y</p>

Etapas	Elementos	Descripción
	Velocidad del proceso	<p>empezamos a operar a través de esa empresa, en Brasil no pudimos hacer esa estrategia que hicimos en Perú y Chile, Brasil fue a través de comprar una empresa”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso “(El primer paso en la internacionalización) En a través de terceros que nos pedían, pero desde aquí...subcontratados...decidimos abrir una nueva línea de negocios que era hacer proyectos llave en mano, o sea ya en construcción, proyectos de transmisión, subestaciones eléctricas y líneas de transmisión, entonces en Trinidad y Tobago... esa fue como nuestra incursión internacional... Entonces como vez han sido 3 tipos de experiencia la que fue en Trinidad y Tobago, lo que fue, pero Chile que lo podemos compatibilizar que fue un poquito más unas experiencias muy parecidas, y lo que fue Brasil”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo. • Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad • En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa internacional- Transnacional “...hemos tomado la decisión estratégica de no expandirnos más, solo consolidar los países con presencia directa (Brasil, Perú y Chile). No vamos a buscar países nuevos y ya dejamos México, República Dominicana, Ecuador, entre otros”. Presidente. • Estructura organizativa – matriz filial “Queremos esas empresas para que crezcan y se consoliden, entonces el exigirle a esas empresas que ellos consigan sus clientes, ellos consigan sus recursos, que ellos se establezcan como empresa, siempre apoyados y bajo los mismos lineamientos de HVM Colombia, que eso les ha permitido su consolidación de cero a lo que es hoy, Brasil no, Brasil compramos una empresa consolidada claro que hay que ayudarla a crecer, hay que ayudarla a dar otra dimensión y será algo similar en USA pero es una consolidación ya ejecutada”. Presidente. • Estrategia filial exterior – Filial local
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la estrategia (Recuperación del mercado doméstico) “...ya dejamos México, República Dominicana, Ecuador, entre otros”. Presidente. • Factores exógenos - Entorno económico-pérdida de mercado “...después en alguna época en 2008, 2009 la economía de Trinidad y Tobago entro un poco en declive por ellos viven mucho del tema del gas, entonces empezó a bajar de precio, entonces la economía de la isla empezó a bajar de modo que los proyectos que nosotros hacíamos empezaron disminuir”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“nosotros tenemos digamos como un comité de gerencia, que es el que de todas maneras es como el que define el rumbo de la empresa, donde se analiza todo, se le da el apoyo que se necesite, y eso obviamente permite dar una realimentación y sacar conclusiones de como vasco, que no hemos estado haciendo bien, que debemos corregir, donde lo debemos corregir. Obviamente toda esa experiencia es la que nos ayuda a ir dándonos más confianza para después tomar la decisión de nos vamos para otro país, por ejemplo es lo que nos dio un poco lo que nos dio el impulso para decir venga yo ya voy a... ya hice Perú y Brasil, que no fue tan difícil pero no es fácil comenzar una empresa de 0 a 80 ingenieros, es un trabajo muy grande, ya hice Brasil, entonces yo ya tengo unas herramientas, unas arañas, un conocimiento para ir a decir a la junta venga yo me voy para USA...”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“... mucha humildad, tiene que tener la humildad mental real necesaria para dedicarse a entender esas diferencias que uno al principio a uno le parecen</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		imposibles, tiene que aprender, no aceptarlas de mala gana sino aceptarlas antes de buena manera, tratar de entender porque para ellos eso está bien. Entonces para mí una lección aprendida es para mí esa apertura mental basada en humildad, en ir allá y decir yo voy a aprender, a entenderles a ellos no a imponer lo mío, allá ellos lo hacen así porque les ha funcionado y a ellos les gusta y yo tengo que tener la humildad y apertura mental para adecuarme entenderlo y operar así, porque si no vas contra las paredes y no haces nada para mi ese es uno de los temas más importantes en el tema de internacionalización”. Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalización establecida por parte de los directivos de HMV INGENIEROS, se ha fundamentado en una estrategia de internacionalización enfocada a la diversificación (geográfica) y al crecimiento, que va mucho más allá de la exportación de los servicios como una de las formas de crecimiento en respuesta a las limitaciones del mercado local, la mayoría de las acciones de internacionalización de HMV ha obedecido principalmente a:

1. Las motivaciones pull (proactivos) con la explotación de sus ventajas competitivas tales como la velocidad de respuesta a las solicitudes y calidad de los servicios prestados con unos precios competitivos, la innovación y propiedad intelectual puesta en conocimiento público con la asistencia a congresos y publicaciones especializadas, capacidad y factores organizacionales tales como la fortaleza y madurez de la compañía en el mercado local y regional, la explotación de las reformas pro-mercado. La apertura de la economía mundial le permitió explorar o buscar conocimiento, así como también adquirir experiencia y tecnología. Por medio de la adquisición de una compañía en el mercado de destino exploró el mercado y esto le facilitó el incrementar la participación y diversificación. Inició la exportación de servicios, luego la primera incursión internacional en Trinidad y Tobago y de allí siguió esta senda. Como motivos pasivos te tuvo una orden no solicitada y la búsqueda por parte de clientes internacionales. El principal motivo push (reactivo) fue originado por un mercado doméstico pequeño y saturado.

Los recursos intangibles principales han sido el capital humano, el conocimiento, la experiencia internacional, la actitud gerencial, el aprendizaje y liderazgo, los contactos, las redes y relaciones, la propiedad y reputación de la firma, así como también el reconocimiento local y regional, es de resaltar la capacidad de absorción, capacidad política e institucional.

La planeación, implementación y control se realiza desde la oficina central hacia los proyectos; se realiza como una actividad rigurosa y sistemática, por su misma formación como una empresa de ingeniería. La implementación consistía en la exportación de

servicios, localización de oficina (filial) y adquisición de empresa reconocida y el control está a cargo de un directivo expatriado *in situ* y supervisado por la oficina central.

2. La decisión de entrada se fundamentó en la transparencia y bajo nivel de corrupción, el nivel de terrorismo y violencia, la distancia psicológica, cultural y geográfica, el mercado y su tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado. La selección del mercado de destino se ha focalizado en América y el Caribe, eventualmente Europa y África, Asia occidental y este de Asia.
3. La elección del modo de entrada sin participación de capital ha sido realizada por medio de acuerdos contractuales, en particular con contratos establecidos (73%) y también con representaciones comerciales; con participación de capital a través de la creación de filiales nuevas (11%), seguido de otros tales como representaciones comerciales (9%); posteriormente las adquisiciones (4%) y finalmente con alianzas (3%).
4. La velocidad del proceso inicialmente fue a través de exportación de servicios en asocio con firmas locales o IJVs, luego creación de filiales con oficinas en mercado destino y finalmente compra de empresas locales reconocidas.
5. La consolidación cuenta con una estrategia corporativa internacional- transnacional de consolidación definida y una estructura organizativa – matriz filial que la soporta.
6. Los abandonos han sido motivados por un cambio en la estrategia buscando el recogimiento hacía el mercado doméstico para lograr su recuperación y un entorno económico en declive con la consecuente pérdida de mercado.
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza con el desarrollo de ejercicios estratégicos regulares.
8. Como lecciones aprendidas se reconoce la importancia de contar con un socio local, mantener respeto por las personas del país destino, entrar al mercado destino con mucha humildad y dispuesto a aprender de su cultura, idiosincrasia y de sus prácticas empresariales, se reconoce la importancia del “conocimiento” como elemento de mercadeo y ventas.

Hallazgos diferenciadores de la empresa HMV INGENIEROS

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de INTEGRAL y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 75).

Tabla 75 Hallazgos diferenciadores de HVM INGENIEROS

ELEMENTO	HVM	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el reconocimiento local y regional.	Fundamentada en el reconocimiento internacional.
Motivaciones (Pull)	Explorar o buscar conocimiento, experiencia y tecnología mediante la adquisición de empresas en el mercado destino (economías emergentes).	Traen las mejores prácticas originadas en las economías desarrolladas para las economías emergentes.
Recursos y capacidades	Fundamentada en la capacidad y factores organizacionales: Fortaleza y madurez de la compañía en el mercado local y regional.	Fundamentada en la capacidad y factores organizacionales Fortaleza y madurez de la compañía en el mercado internacional.
	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones cálidas propias de la cultura suramericana, más cercana, calidad y colectiva.	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones profesionales y medianamente lejanas propias de la cultura occidental (Europa) individualista, más profesional, fría y distante.
	Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma. Reconocimiento local y regional.	Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma. Reconocimiento internacional.
	Capacidad de absorción y de aprendizaje de la cultura, idiosincrasia y prácticas empresariales provenientes de economías desarrolladas.	Incapacidad de absorción y de aprendizaje de las prácticas provenientes de economías emergentes.
Velocidad	Determinada por: la velocidad de respuesta y de adaptación a las oportunidades de participación en la realización de contratos o licitaciones.	Sigue normalmente un patrón o secuencia empezando por el desarrollo de un contrato en un país determinado como punta de lanza, para buscar otros contratos en forma intensiva, establece oficina y estructura organizacional.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica y geográfica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).

Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.
	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas, en forma agresiva e intensa.
	Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales, en particular con los políticos, gobernantes y directores de instituciones en el mercado destino.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas, casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados).
Lecciones aprendidas	Se reconoce la importancia de contar con un socio local debido a limitaciones de capacidad y como estrategia de penetración “segura” en el mercado destino.	Entrada en “solitario” al mercado destino, debido a que se cuenta con una gran capacidad y recursos.
	Mantener respeto por las personas del país destino.	Imposición de la cultura foránea y pérdida parcial por el respeto por las personas del país destino y su idiosincrasia.
	Entrar al mercado destino con mucha humildad.	Entrar al mercado destino con posición de empresa proveniente de economías desarrolladas.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la empresa HMV INGENIEROS

La principal fortaleza de HMV en su proceso de internacionalización es la capacidad de identificar los socios locales y establecer relaciones de negocios basada en el respeto por las personas del país destino, así mismo respeto por su cultura e idiosincrasia, se entra con humildad, se valora y aprecia el conocimiento. La internacionalización es soportada por la reputación regional e internacional que provee la calidad de los proyectos realizados en el mercado local, es claro el establecimiento de una estrategia para la internacionalización, la cual es explícita y esta soportada por una estructura organizacional adecuada y enfocada en este proceso, de tal manera que le dé continuidad y permanencia. La internacionalización se da gracias a un ejercicio estratégico juicioso y riguroso, también por motivaciones propias de la empresa (velocidad de respuesta, fortaleza y madurez, propiedad y reputación de la firma, capital humano, conocimiento y experiencia internacional, etc.); como por motivaciones

externas a la compañía (apertura del mercado, la búsqueda por parte de las compañías extranjeras dueños de los proyectos, otros contratistas o constructores que requieren una empresa que realice los estudios y diseños, etc.).

Es de resaltar la capacidad de absorción de conocimiento y de prácticas provenientes de las empresas de los países emergentes.

5.2.14 Análisis de caso de la Empresa GERS

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada al doctor Luis Eduardo Aragón, Gerente GERS Colombia; además se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de la empresa GERS

GERS nace en la ciudad de Cali, Colombia, en 1981, hoy en día es un grupo empresarial que ofrece servicios de consultoría en diferentes áreas de la ingeniería con énfasis particular en sistemas de potencia, suministro de equipos y software en el área de ingeniería, con cubrimiento nacional e internacional, la empresa realiza estudios a sistemas eléctricos, diseño, supervisión, pruebas, puesta en servicio y automatización de proyectos industriales y subestaciones eléctricas de hasta 500 kV para empresas de energía, industriales y comerciales en América, Europa, Asia y África. Como complemento a estos servicios en asocio con empresas colegas, ofrece soluciones para proyectos EPC (Engineering, Procurement and Construction) tanto de subestaciones eléctricas como de proyectos industriales; GERS brinda soluciones para la ejecución confiable y eficiente de monitoreo de calidad de potencia y energía, realiza pruebas en equipos de subestaciones eléctricas, sistemas industriales y los más avanzados sistemas de protección, control y transferencia de sistemas de potencia. Para el cumplimiento de sus objetivos, GERS cuenta con las representaciones: ACLARA, Beckwith Electric y Dranetz. GERS cuenta con el personal especializado en las labores de comercialización y soporte post venta que le garantiza una óptima atención a sus requerimientos (tabla 76).

Tabla 76 Sedes de la empresa GERS

EMPRESAS	Fecha	PAIS
Sede en Colombia	1981	Colombia
Sede en Estados Unidos	1999	Estados Unidos
Sede en Chile	2007	Chile
Sede en México	2007	México

Fuente: Elaboración propia

Los principales eventos e hitos de la empresa GERS se muestran en la tabla siguiente (tabla 77):

Tabla 77 Milestone de la empresa GERS

Evento	Año	País
Creación de la empresa en el barrio Tequendama en Cali	1981	Colombia
Desplazamiento hacía el barrio Cuarto de Legua	1983	Colombia
Primera adquisición tecnológica (Apple Iie)	1983	Colombia
Salida del Valle del Cauca, se crea contrato con Centrales Eléctricas del Cauca (CEDELCA)	1984	Colombia
Se comienza a prestar los servicios a Smurfit Cartón de Colombia	1985	Colombia
Comienza a abrir su mercado y brinda servicios a las industrias papelería, farmacéutica, textil, acero y aluminio, llantas, alimentos bebidas, ingenios azucareros y firmas en ingeniería y montaje.	1985	Colombia
GERS decide unir esfuerzos con CONSULTORES UNIDOS y SISTECOM	1986	Colombia
Creación de alianza con la empresa TRIEL de Brasil, se construye GERS TRIEL, esta para la prestación de servicios de pruebas de réles.	1989	Colombia
Se firma el contrato con ISA el cual empuja hacia su actividad de diseño de subestaciones de alta tensión.	1991	Colombia
Se decreta la obligatoriedad del racionamiento eléctrico, GERS se prepara para dar soporte a grandes proyectos del país.	1992	Colombia
GERS se vincula con contratistas extranjeros como Bechtel, Intergen, Mompresa, Degremont, Kema, Energy Services Y Felguera Montajes.	1992	Colombia
Se realizan los primeros trabajos para Ecopetrol	1995	Colombia
Se registra una recesión nacional en el sector eléctrico, lo que hace que GERS decida Internacionalizarse	1995	Colombia
GERS logra adelantar pruebas a equipos eléctricos para Cartón Venezuela	1994	Venezuela
GERS comienza a trabajar con Egem S.A en Perú	1995	Perú
GERS comienza a trabajar con Istmeña en Panamá	1995	Panamá
Se establece una relación con Bechtel Overseas Corportation para trabajos relacionados con la ingeniería, el montaje y las pruebas de la Planta TermoEmcali.	1997	Estados Unidos
Debido a la recesión colombiana, GERS se motiva a la apertura de una empresa en territorio norteamericano	1999	Estados unidos
Se registra la empresa en Florida bajo el nombre de GERS USA	1995	Estados Unidos
Se comienza a realizar contratos con Motorola para la ampliación de su sistema de 13,2 Kv.	1995	Colombia
Se logra el primer contrato en la ciudad de Alejandría, Egipto. Esto para realizar pruebas a los equipos de protección, control y medida de la planta de Sidi Krir.	1996	Egipto
Paso de sociedad Ltda. a sociedad anónima.	2000	
Primer contrato en Egipto (Meter and relay testing services)	2000	África
Se adquieren equipos de la marca PROGRAMA fabricados en Suecia, esto da aval a la obtención de contratos de nuevos proyectos en Brasil, México, República Dominicana.	2003	Brasil, México y República dominicana
Primer contrato en Europa con BECHTEL.	2003	Inglaterra
Apertura de Oficina en Bogotá	2006	Colombia

Evento	Año	País
El gobierno norteamericano, a través del ARMY CORPS OF ENGINEERS, le asigna a GERS USA la responsabilidad de las pruebas de la planta de generación de Daura en Irak	2006	Irak
Trabajo con Kuwait donde el personal no requería protección militar.	2007	Kuwait
Se trabajó en las minas de cobre de Chile (Pelambres), Perú (Bambas) y los grandes proyectos de minería escondida: OLAP, OGP1 Y EWS.	2007	Chile, Perú
Gracias a la confianza de las firmas TTS y APR, e enviaron grupos Asia y África. Estos trabajos era para plantas de una complejidad baja	2007	Tanzania, Senegal, Burkina Faso, Libia, Indonesia y Myanmar.
Se establece sede propia en México bajo el nombre de GERS POWER y una segunda en Chile bajo el mismo nombre.	2007	México, Chile.
Fundación de GERS POWER	2013	Chile
Apertura oficina Midland - Texas	2015	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización de la empresa GERS

Una vez habiendo consolidada la operación domestica, GERS empezó a buscar la salida internacional, fundamentada en la calidad de sus trabajos y en sus empleados técnicos, inició su proceso de internacionalización con la realización de pruebas a equipos eléctricos para Cartón (Smurfit Kappa) Venezuela en 1994 y desde entonces ha continuado casi que ininterrumpidamente, lo ha hecho en América Latina, Centroamérica, Estados Unidos y luego fuera de las Américas. El grupo GERS tiene actualmente sedes en cuatro países: Colombia, Chile, EE.UU. y México. Ha atendido proyectos en cuarenta y tres países de las Américas, Europa, Asia y África: Colombia, Argentina, Brasil, Perú, Chile, Ecuador, Bolivia, Venezuela, Panamá, Uruguay, Curazao, Trinidad y Tobago, Puerto Rico, República Dominicana, Haití, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Honduras, Belice, Bahamas, México, Estados Unidos, España, Inglaterra, Suiza, Alemania, Emiratos Árabes Unidos, Indonesia, Omán, Tailandia, Kuwait, Irak, Myanmar, Dubai y Nias, Egipto, Senegal, Burkina Faso, Nigeria, Libia, Tanzania y Mozambique (tabla 78).

Tabla 78 Modos de entrada de la empresa GERS

EMPRESA	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	AI	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Alemania					1	1							
Argentina					1								
Bahamas					1								
Belice					1								

Bolivia					1														
Brasil					1														
Burkina Faso					1														
Chile					1								1						
Costa Rica					1														
Curazao					1														
Dubái					1														
Ecuador					1														
Egipto					1														
El Salvador					1														
Emiratos Árabes					1														
España					1														
Estados Unidos					1								1						
Guatemala					1														
Haití					1														
Honduras					1														
Indonesia					1														
Inglaterra					1														
Irak					1														
Kuwait					1														
Libia					1														
México					1								1						
Mozambique					1														
Myanmar					1														
Nías					1														
Nicaragua					1														
Nigeria					1														
Omán					1														
Panamá					1														
Perú					1														
Puerto Rico					1														
República Dominicana					1														
Senegal					1														
Suiza					1														
Tailandia					1														
Tanzania					1														
Trinidad y Tobago					1														
Uruguay					1														
Venezuela					1														

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 79).

Tabla 79 GERS - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia de internacionalización, de crecimiento y diversificación “habíamos pasado de ser una empresa muy regional, a ser nacional, comenzamos a trascender la región por allá en los años 90, cuando pudimos pasar de operar aquí con las electrificadoras de la zona, y con la industria de la zona a tener una respuesta para empresas como ISA, que nos llevaron a manejar el mercado nacional, eso fue pues como el esquema, o sea que ya que hablar de irnos a operar en el exterior ya es una cosa que... pues sí bien se había pensado, no se había estructurado un plan como tal...”. Gerente GERS Colombia. •Explotar – Innovación y propiedad intelectual “...la de Panamá (salida internacional) fue derivada de una conferencia que fue a dar Juan Manuel para la IEEE, entonces como lo que vendes son servicios de consultoría, entonces es nuestra, mejor arma de mercadeo, las conferencias, el conocimiento... Llego un asistente dijo “vea de ese tema yo quiero que podamos hacer algo acá” y en efecto ahí arrancamos con Panamá”. Gerente GERS Colombia. •Explotar – Capacidad y factores organizacionales “Consciente de las amplias oportunidades que el mercado internacional ofrecía y habiendo consolidado una infraestructura y un nombre en el mercado nacional, GERS empezó a buscar su proyección hacia este mercado”. Informe GERS 35 años. “la madurez alcanzada en el mercado nacional, la experiencia y formación de su personal técnico y la calidad de los equipos de prueba adquiridos, le permitieron a GERS incursionar en el mercado internacional con los estándares de calidad propios de estos nuevos escenarios... El grupo GERS demostró capacidad organizativa, fortaleza logística y competencia técnica. Los resultados fueron más que satisfactorios (en los trabajos realizados en Chile)”. Informe GERS 35 años. •Explorar – Conocimiento, experiencia y tecnología “La política de expansión de los servicios de la compañía a tantos países del mundo ha representado no solo una importante fuente de trabajo adicional a la existente en Colombia, sino el acceso a nuevas tecnologías y lo que es más importante, la posibilidad de mejorar la formación del personal y hacerlo más recursivo y adaptable para las condiciones particulares presentes en cada lugar”. Informe GERS 35 años.
	Motivaciones pasivas	<ul style="list-style-type: none"> •Orden no solicitada (no planeada) “Obviamente un gran porcentaje nos llega por referencia, lo que te he comentado, entonces llegan por referencia, terceros, el gran porcentaje”. Gerente GERS Colombia. •Seguimiento de clientes “...de la mano de un cliente de aquí o es cartón de Colombia, el corporativo Smurfit nos invitó a cotizar un trabajo de Smurfit cartón Venezuela, entonces el primer trabajo que hicimos fuera no fue para Bechtel, sino para Smurfit cartón Venezuela, la planta ahí en Valencia, fue el primero, antes de que apareciera el primer contrato formal con Bechtel si, entonces hicimos el trabajo en Venezuela... posteriormente tuvimos la oportunidad de trabajar en Panamá, que fue lo que digamos la segunda salida....Gers debe su internacionalización a requerimientos del mercado...para finales de los años 90 se tuvo aquí un trabajo para una compañía norte americana que se llama Bechtel, es una de las firmas de consultorías que hay más grandes en el mundo, sino la más grande, dedicada a muchas áreas una de

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>ellas la parte eléctrica, con ellos estuvimos haciendo una asesoría para el proyecto de Termoemcali, allí a ellos les llamo mucho la atención el trabajo que hicimos, y ofrecieron a Juan Manuel adelantar ese servicio, no con las dificultades de negociación que tiene Colombia, sino más vale con las facilidades o formas más prácticas de negociarse con USA... para el año 99 ya Juan Manuel, hizo pues las gestiones que tenía en la Florida fundamentalmente porque tenía familiares allá, y comenzó pues el trámite, fue entonces una respuesta a una solicitud de mercado, lo necesitamos acá en USA.... el primer trabajo que hicimos para Bechtel, fue en el año 2000, y nos llevó a Egipto... Bechtel que es... sigue siendo hoy nuestro principal empleador internacional”. Gerente GERS Colombia.</p>
	<p>Motivaciones push (reactivas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado doméstico pequeño y saturado “Los últimos años del siglo XX fueron difíciles para Colombia por la recesión económica. Debido a la situación interna se presentó una disminución importante en los proyectos que afectó a muchas empresas y GERS S.A. no fue la excepción. Particularmente en los dos últimos años, la situación se deterioró a un ritmo acelerado. Estas circunstancias motivaron la apertura de una empresa en territorio norteamericano teniendo en cuenta las muy buenas relaciones que se habían establecido con Bechtel durante el proyecto de Termoemcali”. Gerente GERS Col. ● Negación de entrada de empresas extranjeras “...con Bechtel vamos a donde nos digan, con Bechtel, pues porque sabe uno que son serios que es seguro, obviamente pues nos mandaron el gato, pues porque ningún americano (empresa americana) quería ir, entonces nos dijeron “tengo este negocio, pero es e Irak” dije claro yo no tengo problema, en plena guerra porque era la reconstrucción...”. Gerente GERS Colombia.
	<p>Recursos y capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Capital organizacional “...la confianza que una empresa tan grande Bechtel (tiene en GERS)”. Gerente GERS Colombia. ● Recursos intangibles – Capital humano, conocimiento y experiencia internacional “...el conocimiento está bien cimentado, entonces cuando salimos podemos enfrentar cualquier tema de ingeniería, sin problema... Juan (Juan Manuel Gers)... el mismo que es un académico por excelencia, fue mi profesor en la universidad, sigue dando catedra en USA, está vinculado hoy en día con grupos de la IEEE, y es el chairman del comité que habla de protección de generadores, se ha logrado posicionar muy bien. Entonces todas esas cuestiones van dando el respaldo que se requiere para poder ofrecer estas tareas en el mercado”. Gerente GERS Colombia. “la madurez alcanzada en el mercado nacional, la experiencia y formación de su personal técnico y la calidad de los equipos de prueba adquiridos, le permitieron a GERS incursionar en el mercado internacional con los estándares de calidad propios de estos nuevos escenarios”. Informe GERS 35 años. ● Recursos intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “...Juan Manuel, entonces él es un hombre de empresa, quiere hacer empresa, fácilmente él podría ser consultor internacional, individual, le iría muy bien, porque está muy bien posicionado, pero quiere hacer empresa, eso es formidable”. Gerente GERS Colombia. ● Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma “...habiendo consolidado una infraestructura y un nombre en el mercado nacional... la madurez alcanzada en el mercado nacional, la experiencia y formación de su personal técnico y la calidad de los equipos de prueba adquiridos, le permitieron a GERS incursionar en el mercado internacional con los estándares de calidad propios de estos nuevos escenarios”. Informe GERS 35 años.

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones “En 1997 se establece una relación con Bechtel Overseas Corporation de Estados Unidos para trabajos relacionados con la ingeniería, el montaje y las pruebas de la Planta TermoEmcali”. Informe GERS 35 años.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación ● Implementación “...nuestra área comercial tiene una persona dedicada a lo que es el mercadeo internacional, hoy en día la cosa es más fácil, cuando arrancamos por allá a finales de los 90, se veía otra cosa, había que usar teléfono, una cosa que se llamaba fax, y demás, hoy es muy fácil porque es internet, es buscar en la web. Entonces tenemos una persona que se dedica exactamente a mercado internacional”. Gerente GERS Colombia. ● Control “quienes salimos a hacer esas tareas somos los de Gers S.A. el control obvio se hace aquí, porque el personal es de aquí”. Gerente GERS Col.
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino - Análisis y selección de mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Mercado de USA, Europa y Asia? “...con Bechtel vamos a donde nos digan, con Bechtel, pues porque sabe uno que son serios que es seguro, obviamente pues nos mandaron el gato, pues porque ningún americano quería ir, entonces nos dijeron “tengo este negocio, pero es e Irak” dije claro yo no tengo problema, en plena guerra porque era la reconstrucción... Bechtel por cuestiones de negocio no siguió, la empresa líder de la reconstrucción si, sin embargo eso nos catapulto porque como el negocio era con la armada de USA, entonces Bechtel le dijo “siga con mis subcontratistas, los tengo así clasificados, usted vera” esos nos sirvió para contratar con el estado americano, eso nos disparó, fue un disparo grandísimo, porque fue una entrada fácil, pues si yo quiero entrar a negociar con el U. S. Army ... hay que llenar muchas cosas, llegamos con esa referenciación, nos sirvió muchísimo, en USA.. Entonces fue una cosa de fantasía, entonces ya nos dio otro posicionamiento en USA, allí seguimos, logramos estar allá 4 años, con trabajos pues que ya iban saliendo, vea será que usted me hace esto, esto, esto, y se dieron así. En Irak y de allí se han derivado algunos trabajos que se han hecho allá mismo en USA, para empresas del estado”. Gerente GERS Colombia. ● Selección del mercado (país) por parte del cliente “...con Bechtel vamos a donde nos digan, con Bechtel, pues porque sabe uno que son serios que es seguro, obviamente pues nos mandaron el gato, pues porque ningún gringo quería ir, entonces nos dijeron “tengo este negocio, pero es e Irak” dije claro yo no tengo problema, en plena guerra porque era la reconstrucción...”. Gerente GERS Colombia. ● Transparencia y bajo nivel de corrupción “...hemos hecho algunos trabajos en Ecuador, es un país muy complicado, la cultura y temas inclusive de corrupción, es muy complicado negociar, estamos aquí es enredado, en el pasado hemos hecho trabajos, en este momento no es un atractivo Ecuador y hay trabajo...”. Gerente GERS Colombia.
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> ● Sin participación de capital – Acuerdos contractuales – Contratos establecidos “...de la mano de un cliente de aquí o es cartón de Colombia, el corporativo Smurfit nos invitó a cotizar un trabajo de Smurfit cartón Venezuela... Bechtel que es... sigue siendo hoy nuestro principal empleador internacional.”. Gerente GERS Colombia. ● Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - Filiales nuevas “...derivado de trabajos que hemos tenido en Chile con Bechtel, entramos con Bechtel a Chile, hay buen trabajo, el año pasado abrimos sede en Chile,

Etapas	Elementos	Descripción
	Velocidad del proceso	<p>ya formal también, porque hay la posibilidad de moverse Chile, Bolivia, desde Santiago, estamos pues en esa tarea”. Gerente GERS Colombia.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad •En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados •Determinado por un único cliente (Localizado en una economía desarrollada)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia filial exterior – Filial local “el mercado, entonces el tema de México si fue derivado de esos trabajos que comenzamos y vimos que había buen mercado, y que en su momento nuestros ingenieros estaban como muy apetecidos, derivado de que dijimos “pues abramos oficina” y ese fue el caso de México. El de Chile si fue porque estábamos posicionados, ya fue un requerimiento para los tramites de contratación en Chile, entonces ahí sí, si usted quiere seguir trabajando aquí en Chile pues es mejor que se establezca, entonces también fue ese tamaño. No fue que estuviéramos pensando voy abrir oficina aquí o allá, no, se han ido dando lo que el mercado nos ha ido diciendo”. Gerente GERS Colombia. •Estructura organizativa – matriz filial Entonces ahí están como las sedes que tenemos ahora, Florida, la de México, la de Chile... digamos los cuarteles generales que son aquí en Cali, tenemos una oficina en Bogotá”. Gerente GERS Colombia.
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> •Factores endógenos - Riesgo e imagen de compañía “...el tema Ecuador, porque el tema es que Ecuador sabemos que hay trabajo, hay mucha dificultad para contratar que tuvimos esa experiencia que no fue tan positiva de ubicar con un socio sí, es el único que podemos decir que abandonamos la sociedad en Ecuador (el intento de tener oficina en Ecuador)”. Gerente GERS Colombia.
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“...al interior si hay una, si hay esa realimentación, de hecho lo que tratamos es de ir manteniendo al día todo el plan estratégico de la empresa y allí, hay una parte que es el tema internacional, en la parte comercial hay una parte dedicada al mercado internacional, nosotros aquí mismo mantenemos ese tema internacional bajo monitoreo, entonces tenemos México, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú, cosas así como estas donde estamos haciendo seguimiento y realimentar obviamente, ante todo el equipo comercial y al comité de gerencia...”. Gerente GERS Colombia.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“Yo diría lecciones aprendidas yo diría uno, yo manejo el conocimiento, me tengo confianza, pero no puedo ir a decir que me lo sé todo, que fue lo que paso con este muchacho allá, es cuestión de decir por lógica “no, yo siempre estoy aprendiendo”. Una discusión que arrastro a todo el mundo hasta Juan Manuel a salir a terciar, con una cuestión muy técnica pero muy comercial, pero de manejo, dos la parte de ingreso de equipos que siempre es tan diversa y tres la parte de ingreso de personal que en la mayoría puedo ingresar con visa de turismo, pero con la opción de negocio, y eso pues hay que cuidarlo...”. Gerente GERS Colombia.</p>
Recomendación		<p>“...afuera el mercado es muy similar al mercado de acá adentro, es decir los clientes son lo mismo, el cliente, tiene como eje pues el servicio que le va a ofrecer y siempre hay que estar presto al tema de garantías de servicio, la cultura del servicio de venta es clave, porque siempre está el tema de un nacional no me lo puede dar, y si usted viene de afuera con un precio mejor pues revisamos porque es que esta tan barato ya, entonces es estar muy seguro de que yo estoy trabajando con clientes y son iguales en cualquier parte”. Gerente GERS Colombia.</p>

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalización se ha fundamentado en una estrategia emergente de la internacionalización que, aunque GERS lo había pensado, más no lo había estructurado como tal, solo a raíz de la solicitud de sus clientes que vio en la exportación de los servicios como una salida para crecer en respuesta a las limitaciones del mercado local, la mayoría de las acciones de internacionalización de GERS han obedecido principalmente a:

1. Motivaciones pull (proactivos) basada en la explotación de la innovación y propiedad intelectual a través de conferencias transmitiendo el conocimiento y la experiencia. La capacidad y factores organizacionales que le provee el ser una empresa consolidada localmente, con fortalezas técnicas y logísticas. También el explorar el conocimiento, la adquisición de experiencia y de tecnología presente en los diferentes países. El desarrollo de mano de obra por y para un socio multinacional, así como la realización de trabajos en economías desarrolladas. Entre las motivaciones pasivas se tiene orden no solicitada y la búsqueda de por parte de clientes internacionales, así como también el seguimiento de clientes tal como lo es Bechtel (Bechtel Corporation también denominado Bechtel Group y es la mayor compañía dedicada a la ingeniería de los Estados Unidos, se sitúa en el número siete del ranking de mayores empresas privadas del país). Entre los motivos push (reactivos) se tiene un mercado doméstico pequeño y saturado, así como la negación de entrada de empresas extranjeras mercados considerados riesgosos.

Los principales recursos intangibles son el capital organizacional, humano, conocimiento y experiencia internacional, actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo. El foco principal está dedicado a hacer empresa, basándose en la propiedad y reputación de la firma, el reconocimiento local, regional e internacional y los contactos, redes y relaciones.

La planeación se realizaba desde la oficina central hacia los proyectos, la implementación por medio de la exportación de servicios, localización de oficina (filial) y el control está a cargo de un directivo expatriado *in situ* y supervisado por la oficina central.

2. La decisión de entrada se basó en factores de mercado tales como la transparencia y el bajo nivel de corrupción. Mientras que la selección del mercado de destino es cualquier lugar del mundo seleccionado por su principal empleador (Bechtel) en el que GERS participa como sub-contratista.
3. En particular el modo de entrada predominante corresponde a la realización de asociaciones para realizar contratos de estudios, diseños y supervisión de proyectos de infraestructura, generalmente de la mano de una firma local, así la entrada principal es sin participación de capital por medio de acuerdos contractuales con contratos establecidos y con participación de capital (IDE) a través de la creación de filiales nuevas y de adquisiciones.

4. La velocidad del proceso inicialmente fue la exportación de servicios en asocio con firma multinacional, luego vino la localización de filiales (oficinas en mercado destino).
5. La consolidación cuenta con una estrategia definida y una estructura organizativa matriz-filial que la soporta.
6. Los pocos abandonos que se han dado se deben para evitar riesgo e imagen de compañía.
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza en forma regular por medio de ejercicios estratégicos.
8. Como lección aprendida se reconoce la importancia del “conocimiento” como elemento de mercadeo y ventas.
9. Como recomendación esta la apreciación sobre los clientes que los considera iguales en todas partes y se les debe de suministrar: calidad en el servicio y buen precio.

Hallazgos diferenciadores de la empresa GERS

Enseguida los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo GERS y las empresas provenientes de las economías desarrolladas (tabla 80).

Tabla 80 Hallazgos diferenciadores de la empresa GERS

ELEMENTO	GERS	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el reconocimiento local y regional.	Fundamentada en el reconocimiento internacional.
Motivaciones (Pull)	Explorar o buscar conocimiento, experiencia y tecnología mediante la asociación con una multinacional y la realización de trabajos en economías desarrolladas.	Traen las mejores prácticas originadas en las economías desarrolladas para las economías emergentes.
Recursos y capacidades	Fundamentada en la capacidad y factores organizacionales: Fortaleza y madurez de la compañía en el mercado local y regional.	Fundamentada en la capacidad y factores organizacionales Fortaleza y madurez de la compañía en el mercado internacional.
	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones cálidas propias de la cultura suramericana, más cercana, calidad y colectiva.	Recursos Intangibles – Capital relacional. Relaciones profesionales y medianamente lejanas propias de la cultura occidental (Europa) individualista, más profesional, fría y distante.
	Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma. Reconocimiento local y regional.	Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma. Reconocimiento internacional.

Velocidad	Determinada por: la velocidad de respuesta está determinada por la velocidad de su principal empleador en la realización de contratos o licitaciones.	Sigue normalmente un patrón o secuencia empezando por el desarrollo de un contrato en un país determinado como punta de lanza, para buscar otros contratos en forma intensiva, establece oficina y estructura organizacional.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades, no es importante la distancia psíquica y geográfica, pues el mercado destino es definido por el empleador.	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos a la regulación del mercado destino.	Procesos estandarizados y rígidos.
	Visión y decisión gerencial de hacer empresa y de llegar al mercado de la mano de un socio (empleador) multinacional.	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías no riesgosas, en forma agresiva e intensa.
	Capacidad de desarrollar relaciones interpersonales, en particular con los políticos, gobernantes y directores de instituciones en el mercado destino.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas, casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a sus necesidades, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus servicios (estandarizados).
Lecciones aprendidas	Se reconoce la importancia de contar con un socio local debido a limitaciones de capacidad y como estrategia de penetración “segura” en el mercado destino.	Entrada en “solitario” al mercado destino, debido a que se cuenta con una gran capacidad y recursos.
	Se reconoce la importancia del “conocimiento” como elemento de mercadeo y ventas.	Se reconoce la importancia de la marca y del servicio como elemento de mercadeo y ventas.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la empresa GERS

La principal fortaleza de GERS en su proceso de internacionalización ha sido la capacidad de mantener una relación estable y de confianza con su empleador principal, una

multinacional Norteamericana que realiza proyectos en diversas partes del mundo, lo que le facilita y le exige a GERS estar al día con “estado del arte” en conocimiento y en tecnología, se entra con humildad en lo que se refiere al conocimiento; la internacionalización es soportada en la reputación regional e internacional que provee la calidad y los precios competitivos para la exportación de los servicios.

La estrategia emergente para la internacionalización ha sido estimulada por las necesidades de un empleador internacional, y el conocimiento ha sido un catalizador importante en la internacionalización de GERS, soportado por el reconocimiento y prestigio local, la velocidad del proceso de internacionalización está supeditada a la velocidad con que el empleador realice contrataciones internacionales.

5.2.15 Análisis de la Empresa TECNOQUÍMICAS

Para el análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada al doctor Jorge Enrique Ariza, Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas y entrevista realizada la publicación “Dinero” a Emilio Sardi, Vicepresidente Ejecutivo de Tecnoquímicas y al Dr. Francisco Barberi, Presidente. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de la empresa TECNOQUÍMICAS

Tecnoquímicas es una es una de las principales compañías farmacéuticas colombianas, se funda “Colombia Sales Compañía” en Bogotá en 1934, ha crecido mediante la adquisición de empresas establecidas, así también como la creación de nuevas empresas, además de establecer una red logística muy desarrollada, también es importadora de materia prima, productos medicinales y artículos de tocador cuyos principales productos son: cuidado de la salud, cuidado para él bebe, cuidado personal, adhesivos y agroveterinaria; con un reconocido liderazgo en la industria farmacéutica y de consumo masivo, desde hace más de 82 años; sus principales marcas son: MK, Bonfiest, Sal de Frutas Lua, Altex, Winny, Crema No. 4, Noraver, Hidraplus y Yodora; actualmente su sede está localizada en la ciudad de Cali.

En la sede Jamundí, tiene siete áreas productivas (Farmacéuticos sólidos, sólidos especiales, dos para cápsulas de gelatina blanda, estériles veterinarios líquidos, antibióticos no betalactámicos o la de hormonas) con su respectivas áreas para el control y aseguramiento de calidad; en la sede San Nicolás (Cosméticos) y la sede Coldesivos (Pegantes líquidos y cintas adhesivas industriales y comerciales, adhesivos hospitalarios y botiquines); en la Sede Indugráficas (Artes gráficas, plegadizas y etiquetas de lujo); en el Departamento del Cauca está

la sede Tecnofar TQ con catorce áreas productivas (Arpack: soplado de botellas, líquidos comunes, cremas biotecnológicas, talco medicinal, efervescentes sólidos, pañitos húmedos, cosméticos, soluciones hidroalcohólicas, ungüentos estériles, polvos estériles, soluciones y suspensiones estériles, soluciones para lentes de contacto, estériles por esterilización terminada); en la sede Tecnosur se cuenta con un área productiva (Pañales absorbentes desechables); en Cundinamarca una (Sede Bogotá) una área productiva (Agroquímicos).

En la sede Yumbo tiene tres áreas productivas (Algodón y copitos, granulados multivitamínicos y ungüentos farmacéuticos) y el Centro Nacional de Distribución (CENDIS) que en conjunto con el centro nacional de distribución (CENDIS) ubicado en Bogotá, atienden aprox. 78.000 pedidos de clientes al mes provenientes de 700 poblaciones de Colombia, el área de tráfico y transporte cuenta con veintisiete plataformas de Cross Docking (cinco propias) ubicadas en quince ciudades principales e intermedias de Colombia y moviliza 200.000 toneladas venta al año de producto terminado de treinta unidades de negocio.

Los principales eventos e hitos de TECNOQUIMICAS se muestran en la tabla siguiente (tabla 81):

Tabla 81 Milestone de la empresa TECNOQUIMICAS

Evento	Año	País
Se funda “Colombia Sales Compañía” en Bogotá, importadora de materia prima, productos medicinales y artículos de tocador	1934	Colombia
Adquiere la representación de “Alka Seltzer” comercializado hasta 1990	1941	Colombia
Se crea “Laboratorios Fixalia” iniciando la producción farmacéutica de Tecnoquímicas	1950	Colombia
Se crea primera planta farmacéutica en Cali	1951	Colombia
Traslado de la sede principal de Bogotá a Cali	1954	Colombia
Se crea la razón social “Tecnoquímicas” a raíz de la fusión entre “Colombia Sales Compañía” y “Laboratorios Fixalia”	1957	Colombia
Inicio de desarrollo de línea propia (perfumes, jabones y productos de belleza)	1958	Colombia
Consolidación de la distribución y de la capacidad industrial	1960	Colombia
Se crea “Indugráficas” para la elaboración de empaques de lujo	1968	Colombia
Incorporación de tecnología extranjera y produce el 60% de los productos que distribuye	1970	Colombia
Inicia producción de pañales, incorpora la planeación estratégica y la calidad total	1980	Colombia
Obtiene licencia para fabricación y distribución de productos “Allergan” (productos oftalmológicos)	1982	Colombia
Adquisición de planta de “Merck Sharp and Dohme” (laboratorio que represento durante 10 años)	1986	Colombia
Se realizó IJV con “The Clorox International Company” y se fundó “Tecnoclor S.A.”. Se construyó la planta de	1986	Colombia

Evento	Año	País
blanqueadores líquidos, se inicia la fabricación y comercialización de estos productos		
Adquisición de la compañía OFA S. A. (Organización Farmacéutica Americana S. A.) y de la “Distribuidora Farmacéutica Calox Colombiana S. A.”, se adquiere la marca “MK” para fabricar y comercializar farmacéuticos genéricos de uso humano y veterinario	1993	Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia
Ingreso en el mercado de Ecuador, crea oficina principal en Guayaquil y sucursal en Quito y Cuenca	1993	Ecuador
Adquisición de las marcas nacionales “Noraver” y “Crema N°4” construcción de laboratorio de Investigación y Desarrollo de Productos, creación de Planta para fabricación de “Sal de Frutas Lua” y “Alcoholes antisépticos”, se amplían las bodegas nacionales	1995	Colombia
Creación de planta de pañales desechables en Villa Rica, sociedad entre Tecnoquímicas 50% y Colombiana Kimberly Colpapel (Winy y Vely) el 50%, se crea la compañía de adhesivos internacionales “Adhinter” (cureband)	1996	Colombia
Se consolida la División Agroveterinaria con la adquisición de participación en una planta nacional de agroquímicos	1998	Colombia
Adquisición de la marca “Colbon” y alianzas con laboratorios internacionales (Yamanouchi, del Japón, y el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología de la Habana)	1999	Japón y La Habana
Adquisición de la planta americana “Tootsie Roll Inc.” (dulces y golosinas)	2000	Colombia
Creación de planta de producción farmacéutica en Villa Rica, Cauca	2005	Colombia
Lanza 36 productos farmacéuticos, agrícolas y veterinarios, incorpora 16 productos en el portafolio en Ecuador y consolida su posición en este país y en Colombia con su marca MK	2006	Colombia
La Corporación Financiera Internacional (IFC) adquiere el 10% de Tecnoquímicas invirtiendo US\$25 millones	2008	Colombia
Tecnoquímicas inaugura su planta de producción de algodón en Yumbo	2008	Colombia
Adquisición de “Teramed” compañía farmacéutica líder en El Salvador	2009	El Salvador
Consolidación de la categoría Gastrointestinales con las marcas Lua y Bonfiest. Adicionalmente, se complementó el portafolio con Sal de Frutas Lua Niños.	2010	Colombia
“Vitamina C de MK” se convierte en producto líder	2010	Ecuador
Ampliación del portafolio farmacéutico domestico con 27 nuevos productos	2011	Colombia
Lanzamiento de la marca TG	2011	El Salvador, Guatemala y Honduras
Introducción de 15 nuevos productos consolidando su participación	2011	Ecuador
Construcción de planta en Tecnofar (pañitos húmedos Winy)	2011	Colombia

Evento	Año	País
Adquisición de “Wasser Chemical” (productos oftalmológicos)	2012	Colombia
Adquisición de la marca “Hidraplus” a Laboratorio Baxter	2012	Colombia
Creación de planta en Tecnofar , Villa Rica de planta (soluciones y alcoholes)	2012	Colombia
Construcción del CENDIS (Centro de Distribución) en Yumbo	2012	Colombia
Adquisición de la marca “Travad” a Laboratorio Baxter	2013	Colombia
Expansión de la marca TG incrementando la visita a más médicos y en más especialidades	2013	Honduras y Guatemala
Recompra de las acciones adquiridas por la “Corporación Financiera Internacional” (IFC), consiguiendo Tecnoquímicas el 100% del control accionario	2014	Colombia
Adquisición del 50% de las planta de Tecnosur y la marca de pañales Winny, que le pertenecían a Kimberly Clark	2014	Colombia
Producción de los envases plásticos en la planta de Arpack	2014	Colombia
Creación de planta para la fabricación de estériles y sólidos en Tecnofar	2015	Colombia
Presentación (visita médica) en Panamá del portafolio farmacéutico de su marca TG, la cual se consolida cada vez más en Centroamérica y en El Salvador (líder en número de prescripciones)	2015	Centroamérica
Presentación en Colombia, Ecuador y El Salvador un total de 43 nuevos productos farmacéuticos y para el cuidado personal (soluciones terapéuticas para el tracto genitourinario y el sistema nervioso central, analgésicos, antiinflamatorios y anti infecciosos, entre otros)	2016	Ecuador y El Salvador

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización de la empresa TECNOQUÍMICAS

TECNOQUÍMICAS es una compañía multilatinas, creada ya hace algo más de 83 años; empieza su internacionalización en el año 1993, con la adquisición de la marca “MK” para fabricar y comercializar farmacéuticos genéricos de uso humano y veterinario en Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia; en el mismo año crea oficina principal en Guayaquil y sucursal en Quito y Cuenca y adquiere la Organización Farmacéutica Americana (OFA) en Ecuador; Tecnoquímicas inició su presencia directa en Centroamérica. En 1999 realiza una alianza con los laboratorios internacionales Yamanouchi, del Japón, y el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología de la Habana, Cuba; en el año 2009 adquiere la compañía “Teramed”, farmacéutica líder en El Salvador, complementando la incursión en El Salvador y en Centroamérica; lanza la marca TG, al igual que en Guatemala y Honduras; en el 2011 introduce 15 nuevos productos en el Ecuador, consolidando así su participación; en el año 2013 expande su marca TG incrementando la visita a más médicos y en más especialidades. Ya en el 2015 presenta en Panamá el portafolio farmacéutico de su marca TG, la cual se consolida cada vez

más en Centroamérica y en El Salvador (líder en número de prescripciones) y finalmente en el año 2016 presenta en Colombia, Ecuador y El Salvador un total de 43 nuevos productos farmacéuticos y para el cuidado personal.

Tecnoquímicas, conocida también como TQ, posee treinta áreas productivas, distribuidas en ocho plantas de producción en Colombia, una en el Ecuador, con tres plantas en Centroamérica, dos en El Salvador y una en Guatemala desde donde atiende el mercado de Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana (tabla 82).

Tabla 82 Modos de entrada de la empresa TECNOQUÍMICAS

EMPRESA	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	M	50/50	M	FN	Ad	O
Bolivia	1												
Canadá	1												
Chile	1												
Costa Rica	1												
Cuba	1					1							
Ecuador	1										1	1	
El Salvador	1											1	
Estados Unidos	1												
Guatemala	1										1		
Honduras	1										1		
Japón	1					1							
México	1												
Nicaragua	1										1		
Panamá	1										1		
Paraguay	1												
Perú	1												
República Dominicana	1										1		
Venezuela	1												

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la gráfica anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas M: Minoritarias M: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En resumen, en el ámbito internacional la compañía cuenta con operación propia en Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Exporta a dieciocho países de Norteamérica, Centroamérica, Suramérica y el Caribe; TECNOQUÍMICAS exporta a tres regiones y 17 países: Estados Unidos, Canadá, México,

Costa Rica, Panamá, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, República Dominicana, Ecuador, Perú, Venezuela, Chile, Bolivia, Brasil y Paraguay.

TECNOQUIMICAS tiene operación propia en Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana; en particular el modo de entrada predominante es sin participación de capital, por medio de las exportaciones (64%) y la realización de alianzas (7%); luego con participación de capital con la creación de filiales (22%) y finalmente por adquisiciones (7%) (tabla 82).

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 83).

Tabla 83 Proceso de internacionalización de la empresa TECNOQUÍMICAS

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia corporativa “Somos un grupo empresarial colombiano, comprometido desde hace 80 años con el crecimiento económico y el avance social de nuestro país, y en un vigoroso proceso de internacionalización”. Presidente. “Tecnoquímicas (TQ) avanza en su proceso de internacionalización. Por un lado, buscando mercado para nuevas líneas de su portafolio, y, por otro lado, analizando opciones de presencia directa en algunos territorios. Vicepresidente Ejecutivo. ● Estrategia de diversificación y crecimiento “El diseño de toda la estrategia internacional de la compañía... básicamente como estrategia de internacionalización en operaciones entonces tenemos dos puntos de fabricación, Colombia - Cali, otro punto de fabricación en El Salvador. El Salvador vende a El Salvador sus productos y a países de Centroamérica. Allí no se ha lanzado nada nuevo, o sea básicamente esa planta sigue haciendo los mismos productos que seguía haciendo antes, a algunos les cambiaron el nombre, pero son los mismos productos y todos los productos nuevos que se lanzan en Centroamérica, ya sea para El Salvador o los demás países, se fabrican en Colombia, se mandan a El Salvador como centro de operaciones y de allí se distribuye y ya es la marca TQ que es similar a la marca MK acá. Entonces tenemos abastecimiento a Centroamérica desde dos plantas, no hemos pensado en Centroamérica para Colombia porque esa planta necesitaría unas inversiones muy grandes para poder pasar las certificaciones del INVIMA”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas. ● Explotar - Ventajas competitivas “Las fortalezas de la compañía en su capacidad de distribución y de hacer mercadeo, pues estos dos factores logran que sus marcas tengan una gran demanda”. Vicepresidente Ejecutivo. ● Explotar – Innovación y propiedad intelectual “Nuestra compañía es reconocida por sus aportes a la investigación y el desarrollo de productos innovadores para la salud y el bienestar de las personas en Colombia y varios países de América en los que estamos presentes”. Presidente. ● Explotar - Capacidad y factores organizacionales “Nuestras marcas son apetecidas por el consumidor y esto hace que los canales quieran tenerlas, al mismo tiempo tenemos la capacidad logística para atender y crear demanda... Tenemos fortalezas para competir en los mercados latinoamericanos, siempre que existan en el país políticas que favorezcan y no limiten nuestra competitividad... las fortalezas de la compañía en su capacidad de distribución y de hacer mercadeo”. Vicepresidente Ejecutivo.

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> • Explorar o buscar – Mercado (Incrementar participación y diversificar) “Hace entre ocho y diez años la compañía decidió poder seguir con las cartas de crecimiento que tenía y la oportunidad que se dio era poder acceder a mercados internacionales cercanos, ella tenía una experiencia en Ecuador teníamos una distribución de algunos productos de la compañía y empezamos a mirar otros mercados potenciales para poder salir y ya no necesariamente sólo comercializando, lo que hacíamos en Colombia sino de pronto también manufacturando...el centro de la decisión definitivamente no está en si tiene una planta o no, sino más bien en qué mercado tienes, cuáles son es... el conocimiento que tiene de esos mercados y cuál es el valor que se está adquiriendo...el centro de la decisión definitivamente no está en si tiene una planta o no, sino más bien en qué mercado tienes, cuáles son las eh... los... el conocimiento que tiene de esos mercados y cuál es el valor que se está adquiriendo... no es el interés de Tecnoquímicas comprar operaciones, el interés era comprar el mercado, comprar el conocimiento del mercado de unas marcas que eran exitosas en ese mercado y sobre eso montar una plataforma.”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.
	Motivaciones push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado doméstico pequeño y saturado “Cuando los mercados nacionales comienzan a frenarse en su crecimiento, ya sea por el auge de importaciones alimentadas por los TLC o por los frenazos de una economía tan dependiente del petróleo, las exportaciones se convierten en una forma de diversificar las oportunidades de crecimiento de las compañías”. Vicepresidente Ejecutivo.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos intangibles - Propiedad y reputación de la firma “Nuestra compañía es reconocida...”. Vicepresidente Ejecutivo. • Capacidad - Capacidad de absorción y de aprendizaje “Tecnoquímicas llegó a producir las marcas de más de 24 empresas multinacionales, sin embargo, desde 1990, muchas de esas compañías se consolidaron y varias líneas reconocidas se fueron. No fue fácil remplazar las licencias, pero fue una experiencia que les sirvió para desarrollar y potencializar sus marcas propias”. Vicepresidente Ejecutivo. • Capacidad - Habilidad funcional y flexibilidad “El esquema de distribución en Colombia es muy complejo, mientras que, en Perú, por ejemplo, puede ser muy simple porque el 80% de la actividad económica y el 60% de la población está en una sola ciudad que es Lima. Tenemos que ser flexibles y muy hábiles para incorporar nuestro conocimiento al de esos países. Debemos tener más capacidad de adaptación y así, eventualmente, tener mejores resultados. Esa será nuestra misión y prioridad”. Vicepresidente Ejecutivo.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación “Nos trajeron a un tipo de la India que era un experto en M & A (<i>mergers and acquisitions</i>) y nos decía que los primeros dos años después de una adquisición de una compañía no hay que tocarla y hay que poner a una persona a observar cómo funciona la compañía. Hay que observar qué funcional en la compañía y cómo funciona, y qué es lo que la hace exitosa porque esas son las cosas que no se pueden tocar, y qué personas son, porque hay persona claves dentro de la operación, y cómo lo hace la compañía”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas. Implementación. • Implementación “Hay que observar qué funcional en la compañía y cómo funciona, y qué es lo que la hace exitosa porque esas son las cosas que no se pueden tocar, y qué personas son, porque hay persona claves dentro de la operación, y cómo lo hace la compañía”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> •Control <p>“La compañía definió que no iba a tener una gerencia general en internacional sino que las áreas funcionales de Colombia iban a ser responsables de las áreas funcionales de allá, entonces en esos mercados no hay un proceso de coordinación sino que manufactura atiende manufactura y ventas...ventas y... recursos humanos recursos humanos, entonces la integración allá en esos mercados tanto en Ecuador como en Centroamérica no ha sido nada fácil... en la operación de allá no, aquí si hay uno, pero la operación de allá tiene un organigrama como una peinilla o sea el organigrama allá, no hay un líder, llámele como quiera, gerente, líder, CEO, lo que sea, simplemente allá hay una cantidad de personas que le reportan a los de acá”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p>
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? <p>“Llegamos a 19 países de América, principalmente con exportaciones de productos farmacéuticos. También es importante nuestra venta externa de adhesivos, como curitas. Los principales destinos son Ecuador y Centroamérica...Es usual en el sector y el reto para empresas como la nuestra es tener la capacidad de respuesta y adaptación para ser competitivos en los mercados a los que llegamos... Antes no nos interesaba exportar a Estados Unidos y ahora menos. La expansión en Centroamérica requerirá una o dos adquisiciones más (que se sumarían a las siete compañías que han adquirido en los últimos 30 años) mientras en Ecuador estamos estudiando la posibilidad de construir una planta. De tomarse la decisión, sería un complejo dedicado al tema farmacéutico o de pañales”. Vicepresidente Ejecutivo.</p> •Distancia psicológica, cultural y geográfica <p>“Acceder a mercados internacionales cercanos, ella tenía una experiencia en Ecuador teníamos una distribución de algunos productos de la compañía y empezamos a mirar otros mercados potenciales”. Vicepresidente Ejecutivo.</p> •Riesgo económico, legal, regulatorio y político alto <p>“Básicamente se estaba mirando Centroamérica, es un mercado, es la suma de una cantidad de mercadillos que sumados da Colombia, pero cada mercado es distinto porque tiene legislación distinta, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua...entonces casi todas las compañías que visitábamos en Centroamérica eran fuertes en el país...tenían un acuerdo o Convenio Centroamericano de libre movilidad o CA-4 o C4 , 2006 para los países del norte de América Central (Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua)”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p> <p>“Nuestra estrategia de internacionalización avanza progresivamente. En el campo farmacéutico hay países que adoptan normas técnicas, jurídicas o de otros tipos, que en ocasiones imponen obstáculos al comercio y al acceso de productos importados”. Vicepresidente Ejecutivo.</p> •Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) <p>“Entendemos la necesidad del consumidor y desarrollamos el producto para esa necesidad sabiendo esto como una solución”. Vicepresidente Ejecutivo.</p>
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> •Sin participación de capital - Exportaciones •Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - Adquisiciones <p>“Decidimos empezar a buscar mercados, se empezaron a visitar compañías en Ecuador mismo, en Perú, Venezuela en ese momento también pudo ser una opción y estuvimos visitando Centroamérica, se hicieron también due diligence más como en la estrategia de no arrancar como en Ecuador que se arrancó desde cero, sino de pronto de comprar una compañía y tener una</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>plataforma para poder a empezar a vender nuestras marcas sobre una plataforma ya establecida... se compra el mercado y la planta (De El Salvador) es un accidente... a El Salvador se llegó desde cero (no se exportaba) y sólo fue comprar la planta sí, compramos la operación de allá con unas marcas y ahí se creó la marca TQ para empezar a... como MK no se podía usar, entonces se estandarizó toda la producción de Tecnoquímicas, con el logo de Tecnoquímicas, se le quitó el MK". Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p>
	Velocidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> •Proceso <p>“tenía una experiencia en Ecuador teníamos una distribución de algunos productos de la compañía... propia, tenemos fuerza de ventas en Ecuador, tenemos visita médica y tenemos la parte logística, la tenemos contratada con un operador logístico...y empezamos a mirar otros mercados potenciales para poder salir y ya no necesariamente sólo comercializando, lo que hacíamos en Colombia sino de pronto también manufacturando”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p> •Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos alimenticios) •Modelo secuencial (Uppsala) •Enfoque industrial (Hymer) •Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad •Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia de consolidación definida <p>“Estamos desarrollando varios proyectos para lanzar nuevos productos farmacéuticos en Centroamérica. También, seguimos analizando posibles adquisiciones en esa región para consolidar allí nuestra capacidad productiva. Y hace algún tiempo estamos contemplando la posibilidad de invertir en una planta en Ecuador, lo que está todavía en proceso de definición...”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p> <p>“...es por ahora mantenerla para el futuro consolidarla. O sea, va a llegar el momento en la vida que la planta de allá va a tener que cumplir las buenas prácticas de manufactura iguales a las de acá y en ese momento ya ahí consolido operaciones y ya sí empiezo a decir bueno este producto se vende contemplamos incluir en la internacionalización al negocio de pañales”. Vicepresidente Ejecutivo.</p> •Mecanismos de coordinación y control - Centralización <p>“Lo que queremos más allá entonces lo voy a hacer allá y este producto se vende más acá y empezar a traer productos de allá para acá y mandar productos de acá para allá...”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p> •Estructura organizativa: Matriz- Filial <p>“...la idea es que pudieran ser plantas complementarias y ahí sí habría una estrategia de consolidación, pero hoy estamos todavía en esa bifurcación que estás pintando allí entre si consolido o abandono”. Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p>
Abandonos	Motivos	NA
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“Después de este proceso (la planta de El Salvador) se paró cualquier iniciativa adicional de adquisiciones internacionales hasta tanto no se tuviera claro cuál es el proceso pero todavía yo no siento que esté claro, o sea se creó un área internacional, esa área internacional arrancó con mucha fuerza, esa área se fue desmembrando y fue perdiendo su validez, y ya esa</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>área internacional es inexistente, entonces cada vez veo menos claro cómo va a abordar la compañía la internacionalización... se considera prácticamente que la consideración es que la compañía es una sucursal como la sucursal de Medellín o la sucursal de Barranquilla". Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p>
Lecciones aprendidas		<p>"El experto dijo eso y yo creo que nosotros hicimos todo lo contrario, hicimos una sobre intervención, desestimamos lo que sabía la gente allá". Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p>
Recomendación		<p>"Primero tener una estrategia internacional clara, qué es lo que estoy buscando, qué es lo que quiero y cómo lo voy a lograr, entonces quiero expandir mi mercado, quiero diversificarlo,... (segundo) muy importante entrar a observar y mirar qué son las cosas que hacen exitosa a la compañía, qué son las que pueden mejorarse y después comenzar a hacer la intervención, a veces las compañías tienen mucho afán en lograr resultados rápidamente, pero yo pienso que el afán llega a cometer errores, (tercero) muy importante entender la cultura en otros países, entender cómo funcionan los otros países que no funcionan igual que Colombia eh... cómo se mueve, cada compañía tiene como una lógica de cómo se mueve, las compañías farmacéuticas funcionan diferente que en Colombia, allá hay mucho poder de los distribuidores, cosa que en Colombia no es así, (cuarto) entender muy bien el mercado y cómo funciona para cualquier cosa, porque ningún mercado es igual a otro, yo no puedo entrar a subestimar (la gente y el mercado). Yo pienso que el error de muchas compañías en esto de internacionalización es que piensan que lo que hacen aquí lo va a hacer allá y el mismo factor de éxito aquí es el mismo de allá, y resulta que puede ser completamente distinto...y... entonces mi estrategia de diferenciación (en calidad) acá pues allá no vale nada, porque allá es precio". Vicepresidente de Operaciones de Tecnoquímicas.</p>

Fuente: Elaboración propia

La decisión de internacionalización se ha fundamentado en una estrategia de la internacionalización enfocada a la diversificación y al crecimiento, que, aunque TECNOQUÍMICAS lo había pensado y no lo había estructurado como tal, solo a raíz de la búsqueda de nuevos mercados como una salida para crecer en respuesta a las limitaciones del mercado local, la mayoría de las acciones de internacionalización de TECNOQUÍMICAS han obedecido principalmente a:

1. Motivaciones pull (proactivos) explotando las ventajas competitivas que le provee la gran capacidad de la empresa en su red de distribución y en el mercadeo de sus productos, también la innovación y propiedad intelectual. A través de la investigación y el desarrollo de productos innovadores, reconocidos regionalmente. La capacidad y los factores organizacionales son tomados de la empresa consolidada localmente, con fortalezas en la distribución y en el mercadeo. El mercado se exploró o se busca incrementar la participación y diversificar las operaciones, la idea no es comprar operaciones, el interés era comprar el mercado y conocimiento de ese mercado. No se hallaron motivaciones pasivas. Los motivos push (reactivos) obedecen a la existencia de un mercado doméstico

pequeño y saturado, así como el incremento de las importaciones causadas por los TLC o por la ralentización de la economía

Los recursos intangibles obedecen a la propiedad y reputación de la firma, como también al reconocimiento local y regional. Las capacidades principales son la absorción y aprendizaje de las multinacionales provenientes de países desarrollados, la habilidad funcional y flexibilidad e incorporar el conocimiento a los países destino.

La planeación se realiza desde la oficina central hacia los proyectos, es un proceso cuidadosamente planeado corporativamente, la implementación se logra por medio de la exportación de servicios, localización de oficina (filial) y adquisición de plantas y el control está a cargo de las áreas funcionales desde la casa matriz.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino se proyecta hacia los países de América Latina debido a la distancia psicológica, cultural y geográfica cercana y a factores de mercado tales como el riesgo económico, legal, regulatorio y político, tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado.
3. En particular el modo de entrada predominante corresponde a las exportaciones, instalación de filiales y adquisiciones.
4. La velocidad del proceso inicialmente se dio con la exportación de servicios, luego localización de filiales (oficinas en mercado destino) y por último adquisición de empresas.
5. Cuenta con una estrategia de consolidación definida y con mecanismos de control a cargo de las unidades de negocio en Colombia, la centralización es soportada por una estructura organizativa tipo matriz- filial.
6. No se han tenido abandonos.
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización se logra por medio de la realización de ejercicios estratégicos regular.
8. Como lección aprendida queda el “no desconocer la importancia del conocimiento explícito e implícito presente en las empresas adquiridas”.
9. La recomendación es que con la estrategia de internacionalización se debe tener bien claro las razones de está e identificar los factores críticos del éxito de la compañía adquirida y no modificarlos ni eliminarlos en el inicio de la internacionalización; también es muy importante entender la cultura en otros países, entender cómo funcionan y los factores críticos de éxito en el país de origen, no necesariamente son los mismos.

Hallazgos diferenciadores de la empresa TECNOQUÍMICAS

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de TECNOQUÍMICAS y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 84).

Tabla 84 Hallazgos diferenciadores del Grupo TECNOQUÍMICAS

ELEMENTO	TECNOQUÍMICAS	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el reconocimiento local y regional.	Fundamentada en el reconocimiento internacional.
Motivaciones (Pull)	Explotar las ventajas competitivas que le provee la gran capacidad de la empresa en su red de distribución y la llegada de sus productos al cliente final.	Generalmente llegan con la producción y el mercadeo, mientras la red de distribución es muy débil.
	Investigación y desarrollo de productos innovadores, reconocidos regionalmente.	Investigación y desarrollo de productos innovadores, reconocidos internacionalmente.
Recursos y capacidades	Fundamentada en la capacidad y factores organizacionales: Fortaleza y madurez de la compañía en el mercado local y regional (Fortaleza en mercadeo y en red de distribución).	Fundamentada en la capacidad y factores organizacionales: Madurez de la compañía en el mercado internacional.
	Capacidad de absorción y de aprendizaje. Aprendizaje de las multinacionales provenientes de países desarrollados.	Generadoras de conocimiento y de nuevas prácticas. Limitación para aprender de las empresas de economías emergentes.
	Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma. Reconocimiento local y regional.	Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma. Reconocimiento internacional.
	Capacidad organizacional y de adaptación sus procesos y productos a la regulación e idiosincrasia del mercado destino.	Procesos y productos estandarizados y rígidos, generalmente enfocados hacia mercados de economías desarrolladas.
Localización	Selección del mercado de destino limitado a economías cercanas (emergentes) psicológica, cultural y geográficamente.	Selección del mercado de destino sin importar la distancia psicológica, cultural y geográficamente.
	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y debilidad en el conocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).

	amenazas, oportunidades y necesidades.	
Lecciones aprendidas	No desconocer la importancia del “conocimiento” explícito e implícito de presente en las empresas adquiridas.	Generalmente se desconoce el “conocimiento” explícito e implícito de presente en las empresas adquiridas.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la empresa TECNOQUÍMICAS

La principal fortaleza de TECNOQUÍMICAS en su proceso de internacionalización ha sido el reconocimiento de la marca y de sus productos, incluyendo la confiabilidad de los mismos, soportada en su reputación regional; así como la fortaleza que tienen en sus actividades de mercadeo que son consecuentes con confiable y ágil red de distribución, que garantiza la llegada de su producto al cliente final, productos ajustados y adaptados según el país y acorde con sus costumbres e idiosincrasia.

Es de resaltar la capacidad de absorción y de aprendizaje de TECNOQUÍMICAS de las prácticas empleadas por las grandes multinacionales del sector.

Es del interés de TECNOQUÍMICAS explotar el mercado suramericano y Centroamericano, antes que incursionar a otras latitudes (Estados Unidos, Europa, Asia, etc.).

5.2.16 Análisis de caso del Grupo MANUELITA

En este análisis se usó como documentos primarios una entrevista realizada al doctor César Zamorano Estrada, Presidente del grupo Manuelita y al Dr. José Manuel Zambrano, Gerente de Desarrollo de Negocios del Ingenio Manuelita; se usó una entrevista realizada por la publicación colombiana “El Tiempo”, la revista “Ialimentos” al Dr. Harold Eder, Presidente Grupo Manuelita. Se tuvo en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del Grupo MANUELITA

El Ingenio Manuelita es uno de los principales ingenios de Colombia, con sus instalaciones localizadas en el Departamento del Valle del Cauca, cerca de Cali, posee cuatro plataformas de negocios agroindustriales: caña de azúcar, palma de aceite, acuicultura, frutas y hortalizas en Colombia, Perú, Brasil y Chile.

Los principales negocios de la Organización Manuelita acogidos bajo la nueva Compañía matriz Inversiones Manuelita S.A. (IMSA) siguen siendo el azúcar producido en Colombia por Manuelita S.A. y por la Empresa Agroindustrial Laredo en el Perú, la cría y comercialización de camarón en su filial Comercializadora Internacional Océanos en

Cartagena, la producción de aceite crudo de palma en su División “Aceites Manuelita S.A.” en los llanos orientales colombianos, una División Comercializadora que distribuye y comercializa los productos de Manuelita S.A. y de terceros, y la Destilería de Alcohol Carburante (Etanol).

Actualmente, la organización tiene inversiones en nuevos negocios en Brasil con la participación accionaria del 25% en la construcción del ingenio sucroalcoholero “Vale do Paraná”, un proyecto de acuicultura en Chile, “Mejillones América” y un nuevo negocio agroindustrial en Perú para el cultivo de espárragos, uvas, palma aceitera y aguacate constituido como “Agroexportaciones Manuelita S.A.”, productos que exporta a veinticinco países, entre ellos China, donde envía la uva de mesa con pepa “Red Globe” que cultiva en el Perú; también le vende parte de los mejillones del negocio que tiene en Chile, cuenta con varios negocios y socios estratégicos; en Brasil tiene al Grupo Pantaleón, en Palmar de Altamira está asociada con el Grupo Amalfi, grupo de inversión del Valle; en Perú con Laredo que cotiza el 20 por ciento sus acciones en bolsa.

En resumen, el Ingenio Manuelita tiene nueve unidades de negocio, Manuelita S.A es que es el negocio original de azúcar y alcohol en el Valle del Cauca; Aceites Manuelita, que es el aceite de palma y biodiesel en los Llanos Orientales; Océanos que es un negocio de producción y exportación en Cartagena; Agroindustrial Laredo que es un ingenio azucarero en el Perú, la primera diversificación internacional de Manuelita y dos nuevos negocios que son: agroexportaciones en Perú, en la zona de Ica al sur de Lima con la producción y exportación de uva de mesa y espárragos y en Chile Mejillones América que es un negocio igual a los camarones enfocado a la exportación. Recientemente han realizado una alianza estratégica con un grupo brasilero y guatemalteco en un ingenio sucroalcoholero en el Brasil que se llama Vale do Paraná, en la que Manuelita tiene una participación minoritaria (tabla 85).

Tabla 85 Empresas Grupo MANUELITA

EMPRESA	OBJETO	PAISES
AZUCAR		
Manuelita S.A.	Ingenio que produce azúcar y alcohol	Colombia
Agroindustrial Laredo	Ingenio azucarero	Perú
Vale do Paraná	Asociación con el Grupo Pantaleón de Guatemala para participación minoritaria en ingenio sucroalcoholero	Brasil
Mansa Agroindustrial do Brasil	Campo y producción de caña	Brasil
ACEITE DE PALMA		
Aceites Manuelita	Producción de aceite de palma y biodiesel en el Meta	Colombia
Palmar de Altamira	Producción de aceite de palma y biodiesel en el Casanare	Colombia
ACUICULTURA		

Océanos	Producción y exportación de camarones a Estados Unidos, Europa y Japón	Colombia
Mejillones América	Acuicultura para exportación	Chile
FRUTAS Y HORTALIZAS		
Manuelita Frutas y Hortalizas	Cultivo de espárragos y uva de mesa para exportación	Perú

Fuente: Elaboración propia.

Los principales eventos del Grupo Manuelita se presentan a continuación (tabla 86):

Tabla 86 Historia y evolución del Grupo MANUELITA

Evento	Año	País
Adquisición de las haciendas “La Manuelita” y ” La Rita	1864	Colombia
Instalación del molino (trapiche hidráulico) e inicio de exportaciones a Panamá (distribución)	1867	Panamá
El azúcar pasó a ser el negocio más importante de la hacienda, y el Ingenio Manuelita se convirtió en líder en el valle del Cauca	1874	Colombia
Instalación de equipos para la producción de azúcar blanco, granulado y de excelente calidad	1890	Colombia
Inauguración del segundo ingenio a vapor en Suramérica (azúcar blanco granulado y uso del vapor como fuerza motriz)	1901	Colombia
Compra parcial del ingenio azucarero Pajonales, en el Tolima	1937	Colombia
Liquidación del Ingenio Manuelita y se fundó Manuelita S.A.	1947	Colombia
Inauguración de ingenio para la producción del azúcar refinado	1953	Colombia
Compra total del ingenio azucarero Pajonales, en el Tolima	1953	Colombia
Suspensión de la operación del ingenio azucarero Pajonales	1960	Colombia
Fundación del Ingenio del Cauca con maquinaria del ingenio Pajonales y de la antigua fábrica de Manuelita	1963	Colombia
En un intercambio de acciones el Ingenio del Cauca pasó a ser propiedad de la Organización Ardila Lülle	1980	Colombia
Transformación y diversificación	1981	Colombia
Inicio de negocio de aceites y acuicultura	1986	Colombia
Adquisición en Perú del ingenio Empresa Agroindustrial Laredo S.A., ubicado cerca de Trujillo	1998	Perú
Se obtuvo un crédito de la IFC para la modernización de la fábrica de Laredo, que se renovó totalmente	2000	Perú
Se adquirieron 3651 hectáreas para incrementar la producción del ingenio Laredo representa una parte importante de las utilidades del Grupo Manuelita	2003	Perú
Creación de corporativo de Inversiones Manuelita S.A. (IMSA)	2005	Colombia
Ingreso al mercado de Brasil	2005	Brasil
Creación de planta de producción de etanol	2006	
Inicia operaciones Manuelita Frutas y Hortalizas	2007	Perú
Inversión minoritaria (25%) en conjunto con el Grupo Pantaleón de Guatemala en el ingenio Vale Do Paraná	2008	Brasil
Manuelita Frutas y Hortalizas	2009	Perú
Construcción de planta de mejillones	2010	Chile

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización del Grupo MANUELITA

Después de más de ciento cincuenta de iniciar operaciones Manuelita, hoy en día tiene varias operaciones internacionales, las que empezó con exportaciones de azúcar a Panamá en 1867, posteriormente realiza su primera adquisición internacional en Perú del ingenio Empresa Agroindustrial Laredo S.A., ubicado cerca de Trujillo en 1998, este ingenio fue creado en 1813; en el 2005, Manuelita en conjunto con el grupo Guatemalteco Pantaleón y Unialco de Brasil, decidieron montar el Ingenio Vale do Paraná, donde Manuelita tiene una participación minoritaria (25%); en el 2008 inicia operación “Manuelita Frutas y Hortalizas” en el Perú y finalmente construye una planta de mejillones en Chile en el 2010; en azúcar exporta a Estados Unidos, Europa y mercados regionales, exporta frutas (uva) y hortalizas a los mercados de Canadá, Estados Unidos, Europa y Asia, entre ellos varios países: China, Holanda, Reino Unido, Canadá, Alemania, China, Corea del Sur y otros países en el sureste asiático, siendo Estados Unidos el principal destino de las exportaciones (tabla 87).

“Manuelita fue la primera fábrica industrial en Colombia, el primer ingenio en el país en producir azúcar refinada, uno de los pioneros en entrar al negocio del alcohol, el primer ingenio colombiano en salir a otros países como Perú y ahora Brasil”. Harold Eder - Presidente.

Tabla 87 Modos de entrada de empresas del grupo MANUELITA

EMPRESA	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	AI	O	M	50/50	M	FN	Ad	O
Alemania	1												
Brasil												2	
Canadá	1												
Chile											1		
China	1												
Corea del Sur	1												
Estados Unidos	1												
Holanda	1												
Inglaterra	1												
Japón	1												
Panamá	1												
Perú												1	

Fuente: Elaboración propia.

Abreviaturas usadas en la gráfica anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 AI: Alianzas M: Minoritarias M: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En particular los modos de entrada predominantes son dos: Exportaciones (69%), participación en concesiones e Inversión Directa Extranjera (IDE), con la adquisición de

empresas establecidas (brownfield) (23%), generalmente con control total sobre las nuevas filiales a excepción de Brasil y creación de una filial nueva (8%) (tabla 87).

A continuación, se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 88).

Tabla 88 Grupo MANUELITA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de crecimiento y diversificación “El enfoque que yo he traído a la compañía es fortalecer la estrategia de diversificación e internacionalización y conservar y mantener la ideología y filosofía que viene implantando Manuelita desde su fundación...El sector azucarero, como todos los sectores de la economía colombiana, está cada vez más expuesto a la globalización y a la competencia internacional. Tiene que buscar maneras de mejorar su competitividad internacional y fortalecer más sus esfuerzos en los temas de sostenibilidad”. Harold Eder - Presidente. ● Explotar – Ventajas competitivas “En nuestro caso particular el enfoque es la agroindustria en Latinoamérica, buscamos en qué sitios podemos ser competitivos en este negocio, donde podamos transferir nuestros conocimientos productivos y comerciales... Colombia debe buscar y emular el ejemplo que han seguido otros países de la región con mucho éxito en el desarrollo agroindustrial como es Brasil, Chile y ahora Perú y examinar en qué tipo de productos puede ser competitivo para los mercados internacionales y enfocarse en esto.”. Harold Eder - Presidente. “Buscar ventaja competitiva o posibilidad de crecimiento grandes...para nosotros es ser eficientes y bajo costos”. Gerente De Desarrollo De Negocios. “En el Perú fue distinto, explotar ventajas competitivas del Perú para producir, también diversificación geográfica...”. César Zamorano Estrada - Presidente. ● Explotar – Ventajas comparativas “...aquí hay unas restricciones de compra de tierras que no las tiene Perú, Brasil, ni Chile, nadie tiene ese tipo de restricciones”. Harold Eder - Presidente. ● Explotar – Innovación y propiedad intelectual “Manuelita fue la primera fábrica industrial en Colombia, el primer ingenio en el país en producir azúcar refinada, uno de los pioneros en entrar al negocio del alcohol, el primer ingenio colombiano en salir a otros países como Perú y ahora Brasil. Desde su fundación hace casi 150 años tiene un espíritu pionero como uno de los valores más fuertes y que se refuerza con procesos de desarrollos en nuevos negocios, constantemente buscamos y evaluamos oportunidades dentro de las fortalezas que tenemos...Esos son los elementos claves de esa innovación”. Harold Eder - Presidente. ● Explotar – Productividad y eficiencia “...una de las razones para llevar nuestras cosas hacia allá (Brasil) para mejorar la productividad”. César Zamorano Estrada - Presidente. “Colombia tiene la más alta productividad de azúcar en el mundo...se desarrollan variedades de mayor productividad...es un ejemplo a nivel mundial cuando lo comparamos con otros países del mundo...con la adquisición del Ingenio Laredo en la ciudad de Trujillo en el año 1998, tenemos excelentes resultados. Cuando lo adquirimos estaba en una situación difícil en materia productiva, pero hemos logrado darle la vuelta, expandirlo y hoy en día el Ingenio es un negocio con tasas de rentabilidad interesantes para el Grupo”. Harold Eder - Presidente.

Etapas	Elementos	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="547 237 1394 573"> <p>● Explotar - Retorno sobre la inversión (utilidades) “Estamos en cuatro plataformas: caña, palma, acuicultura, frutas y hortalizas. Ahí tenemos el negocio nuevo de mejillones en la provincia de Llanquihue de Chile, donde hemos facturado 10 millones de dólares, que debemos duplicar al 2020; el de uva de mesa en el Perú, espárragos y, ahora, el de cítricos con un potencial importante. Es una diversificación natural dentro del portafolio de frutas y hortalizas. Harold Eder - Presidente. Uno debe tener tres o cuatro productos que además se cosechan en diferentes épocas, lo que permite tener una operación todo el año”. Harold Eder - Presidente.</p> <li data-bbox="547 573 1394 797"> <p>● Explorar o buscar - Conocimiento, experiencia y tecnología “La razón por la cual nos fuimos a Brasil es porque es el principal productor de azúcar del mundo de más bajo costo, nos fuimos para aprender como se hacía eso, conocer y estar donde está el mayor productor de azúcar y ver porque se produce a bajo costo, aprender técnicas de producción a bajo costo, no aprendimos nada y terminamos llevando el conocimiento de aquí para allá”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p> <li data-bbox="547 797 1394 1447"> <p>● Ventajas de la localización - Diversificar el riesgo “Constantemente estamos evaluando nuevas oportunidades de diversificación agroindustrial y geográfica bien sea en los negocios actuales o nuevos”. Harold Eder - Presidente. “La diversificación que hemos tenido en el aceite de palma, en la acuicultura o en las frutas y hortalizas son factores importantes de estabilidad a largo plazo...Después de los fracasos con el negocio no realizados con la agricultura y azúcar, invertir en negocios agrícolas, buscamos oportunidades donde la agricultura, en países donde hayan negocios agrícolas que puedan ser competitivos, preferiblemente en situaciones de mercado abierto; en el caso de Manuelita, el deseo de diversificación o internacionalización obedeció a la diversificación del riesgo, vimos que estábamos concentrados en azúcar y en Colombia 100%, la junta directiva se puso como meta que teníamos que diversificar tanto cultivo como países, diversificación hacia la palma fue importante y exitosa la diversificación a Perú y la motivación fue diversificar el riesgo, no tener todos los huevos en los mismos canastos, otras multinacionales buscan más mercados”. Gerente De Desarrollo De Negocios. “En Perú, los riesgos eran bajos, yo digo que poco importante, llevamos la gente de aquí para manejar el negocio...”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p> <li data-bbox="547 1447 1394 2029"> <p>● Mercado: incrementar participación y diversificar “...en Chile (nos motivó), diversificación geográfica y del cultivo dentro del área de acuicultura...mejillón...los riesgos de país no eran altos entonces poco importantes, porque había buena demanda, también las barreras arancelas y el consumo interno poco importantes, las leyes del comercio exterior son muy amplias y poco importantes, la diversificación del riesgo importante, la imagen poco importante. En Brasil (nos motivó) el bajo riesgo del país anfitrión, bajo riesgos poco importante, la incertidumbre de la demanda era poco importante debido a que la demanda era el mercado externo, la tasa de crecimiento era importante y las barreras poco importantes y no existen los costos de producción muy importantes, la ventaja locativa muy importante, el consumo de azúcar poco importante...pero para el alcohol es muy importante, las leyes del comercio exterior son poco importantes y es muy amplio allá, la imagen importante y el tamaño de la empresa es importante, la facilidad de asociación es muy importante, el control de operaciones es importante y hubo dificultades y la cercanía al cliente es importante, en Brasil al comienzo no llevamos gente, la gente de allá es muy informal”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p>

Etapas	Elementos	Descripción
	Motivaciones Push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Presión competitiva internacional “El sector azucarero, como todos los sectores de la economía colombiana, está cada vez más expuesto a la globalización y a la competencia internacional. Tiene que buscar maneras de mejorar su competitividad internacional...”. Harold Eder - Presidente. • Sobreproducción “Gracias al superávit, se participó en exportación directa a partir de finales de los 80s y los 90s”. Gerente De Desarrollo De Negocios. • Volatilidad de los precios de los commodities “La diversificación agroindustrial de Manuelita ha sido un factor importante, sobre todo en los últimas tres décadas que permitieron a la empresa una mayor solidez financiera ante la volatilidad en los precios de los commodities, el no depender de un solo producto fortalece al Grupo. La diversificación que hemos tenido en el aceite de palma, en la acuicultura o en las frutas y hortalizas son factores importantes de estabilidad a largo plazo”. Harold Eder - Presidente. • Volatilidad en el tipo de cambio
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos intangibles - Propiedad y reputación de la firma “Manuelita fue la primera fábrica industrial en Colombia, el primer ingenio en el país en producir azúcar refinada, uno de los pioneros en entrar al negocio del alcohol, el primer ingenio colombiano en salir a otros países como Perú y ahora Brasil”. Harold Eder - Presidente. • Recursos intangibles - Contactos, redes y relaciones “Manuelita tenía la capacidad para invertir y aprovechamos las redes colaborativas en Chile, personas con las que nos vinculamos, conocían el negocio, los clientes, la operatividad y el comercio, dentro de la compañía de manuelita no existía eso”. Gerente De Desarrollo De Negocios. • Recursos intangibles - Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “El enfoque que yo he traído a la compañía es fortalecer la estrategia de diversificación e internacionalización...constantemente estamos evaluando nuevas oportunidades de diversificación agroindustrial y geográfica bien sea en los negocios actuales o nuevos”. Harold Eder - Presidente. • Capacidades - Capacidad de absorción y de aprendizaje “El Perú nos llevaba una ventaja enorme en tecnología fue la primera industria que se privatizo, fuimos en el 68, fuimos a conocer el Perú y trajimos tecnología de Perú para Colombia, y nos permitió dar salto tecnológico a Manuelita y nos dios ventaja frente a los demás ingenios...”. Gerente De Desarrollo De Negocios.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación “constantemente buscamos y evaluamos oportunidades dentro de las fortalezas que tenemos...”. Harold Eder - Presidente. • Implementación • Control
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mercados de USA, Asia y Europa? “La China es un comprador muy importante, no solo de productos básicos y de commodities como la soya, el maíz y el azúcar, sino que se está volviendo consumidor clave de productos de agroexportaciones de mayor valor...Tenemos un foco productivo en Europa, pero si es un lugar de destino de comercialización de nuestros productos. En el caso de los camarones y los mejillones es su principal mercado, así mismo hay un potencial que vemos para exportar en el mediano y largo plazo a ese continente. Es un mercado importante porque es consciente de los temas ambientales y los biocombustibles tienen las virtudes de que son fabricados a partir de caña como el etanol o de palma como el biodiesel que reducen

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>las emisiones de efecto invernadero, eso es atractivo y por esto se están abriendo para nosotros en el continente”. Harold Eder - Presidente.</p> <p>“En el Caribe y EEUU tenemos solo exportación (no tenemos inversión), Estados Unidos es el país más difícil de invertir, es bien complejo y muy competitivo, las empresas son muy competitivas, el entorno jurídico y tributario es durísimo y estricto, allá no hay ladrones que te quiten un bolso, pero ladrones de cuello blanco todos los que quieras”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) <p>“El mercado es cada vez más exigente, los clientes quieren más soluciones personalizadas tanto en el tipo de producto como en la forma, vemos oportunidades para seguir trabajando en esa dirección, de buscar maneras que les permitan tener apoyo en el campo industrial, en el desarrollo de sus propios productos al consumidor final. El escenario es de un cliente más demandante y nosotros tenemos que estar al nivel de sus necesidades y poder satisfacerlas”. Harold Eder - Presidente.</p> <p>“Donde haya ventajas de producción por los costos de mano de obra y mercado existentes”. Gerente De Desarrollo De Negocios.</p> • Distancia psicológica, cultural y geográfica <p>“Dependiendo en el sector existen los países que pueden ser atractivos y también de las estrategias de cada negocio. En nuestro caso particular el enfoque es la agroindustria en Latinoamérica, buscamos en qué sitios podemos ser competitivos en este negocio, donde podamos transferir nuestros conocimientos productivos y comerciales. No hemos ingresado a producir en Centroamérica, contamos con algunos clientes en azúcar, pero no tenemos actividades productivas allí, aunque es algo que no descartamos. Constantemente estamos evaluando nuevas oportunidades de diversificación agroindustrial y geográfica bien sea en los negocios actuales o nuevos, eventualmente podríamos tener una oportunidad en Centroamérica, aunque hasta el momento no la hemos identificado, pero sabemos que es un productor importante de camarón, palma, caucho y productos relacionados con la actividad del Grupo Manuelita”. Presidente</p> <p>“...eventualmente podríamos tener una oportunidad en Centroamérica, aunque hasta el momento no la hemos identificado, pero sabemos que es un productor importante de camarón, palma, caucho y productos relacionados con la actividad del Grupo Manuelita”. Harold Eder - Presidente.</p> • Riesgo económico, legal, regulatorio y político <p>“Perú en los años 60s tuvo un gobierno comunista, que expropió todos los ingenios y las tierras, las repartió e hizo una reforma agraria súper agresiva; los peruanos, en los años 70, nos enseñaron cómo cultivar caña; muchos vinieron a Colombia nos enseñaron hacer nivelación de tierras y regar. Cuando volvimos a ellos se les había olvidado. Nos tocó volverles a enseñar, más o menos en los años 80s, Perú estaba en crisis, reestablecieron la democracia pero con la constitución que habían dejado los militares, fue muy complicado los primeros años de democracia, Perú totalmente postrado económicamente y luego llegó Fujimori y cambió la constitución, cerró el congreso, llamó a elecciones nuevamente; esta constitución permitía la propiedad privada e inversión extranjera y permitió transformar a los ingenios en sociedades anónimas; la legislación grave, si un empleado cumplió 3 meses en una compañía, ya tenía derecho a estabilidad laboral y no se podía sacar al menos de un fallo judicial...Miramos continuamente los números y reportando lo de los negocios a parte, mirando las leyes tributarias y legales son importantes cuando se hace una inversión, por la naturaleza de nuestro negocio, el entorno natural es importantísimo, la base de nuestro negocio y sobre todo el clima...en Perú “somos parecidos”, ha habido diferencias de forma de tratarse, Perú venía de una situación difícil</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>tradicionalmente, la clase alta y a los indios básicamente, muy marcada la diferencia; en Brasil somos minoritarios, no nos metemos tanto en los temas, el gerente dice que son mucho más estrictos, acomodarse a lo que ellos hacen, hicieron los contratos de caña como querían, la contratación, etc., los temas laborales son más complicados, la legislación federal y de estado, hay que cumplirlas las dos, es más complicado hacer negocios en Brasil que aquí, tienen otro nivel de ingresos, la gente es significativamente más rica que nosotros y otro nivel de desarrollo, a Brasil no hemos exportado nada...es muy estricto... la participación es del 35% actualmente, ahora es un pésimo negocio pero es un compromiso con los socios, ahora la situación está complicada, es un ingenio alcoholero, y el precio, ligado a la gasolina, está políticamente controlado y la inflación es alta; Estados Unidos básicamente era por el precio de venta, tributario y legal, importante para Estados Unidos, por lo de la cuota americana tradicionalmente. Caribe lo más importante es la ventaja locativa, incertidumbre por la productividad de la caña en Puerto Rico por lo que no se ha llegado a ningún acuerdo de invertir”. Gerente De Desarrollo De Negocios.</p> <p>“El entorno económico de país... Chile y Perú de mayor crecimiento y Brasil muy importante en esa época, ahora está acabado, el entorno tributario y legal siempre es importante y terminó pesando mucho; el tributario es importante porque en Perú la agricultura paga 15% de impuesto a renta... el régimen democrático se mira para el entorno político, la estabilidad social y política, la parte financiera y el tema regulatorio es brutal.”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Disponibilidad de materia prima y facilidad para compra de terrenos <p>“...aquí hay unas restricciones de compra de tierras que no las tiene Perú, Brasil, ni Chile, nadie tiene ese tipo de restricciones”. Harold Eder - Presidente.</p> •Economías contra-cíclicas <p>“Uno debe tener tres o cuatro productos que además se cosechan en diferentes épocas, lo que permite tener una operación todo el año”. Harold Eder - Presidente.</p>
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> •Sin participación de capital - Exportaciones <p>“Todos los ingenios participaban en la exportación del azúcar porque Estados Unidos les asignó a muchos países, entre ellos a Colombia, la cuota americana chiquita, pero de alto precio. Se repartió esa cuota a todos ingenios hasta los años 70”. Gerente De Desarrollo De Negocios.</p> <p>“Una cosa es exportar y otra cosa completamente distinta es irse al país a invertir, de hecho, nos fuimos a invertir a países donde nunca exportamos, a Perú, a Chile si se exportaba poco, cuando uno exporta le da ciertos conocimientos del país, le ayuda a conocer el país, pero no es el factor determinante, exportar, hace que nos asociemos con los azucareros allá y como era el gremio”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p> •Con participación de capital – Joint Ventures (IJVs) <p>“En Brasil un Joint Venture 50-50, en Chile un Joint Venture mayoritario tenemos un socio chileno”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p> <p>“Contamos con varios negocios y socios estratégicos; en Brasil tenemos al Grupo Pantaleón, en Palmar de Altamira estamos asociados con el Grupo Amalfi, grupo de inversión del Valle; en Perú, con Laredo, que cotiza el 20 por ciento sus acciones en bolsa”. Harold Eder - Presidente.</p> •Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones - Adquisiciones <p>“...con la adquisición del Ingenio Laredo en la ciudad de Trujillo en el año 1998, tenemos excelentes resultados. Cuando lo adquirimos estaba en una situación difícil en materia productiva, pero hemos logrado darle la vuelta,</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>expandirlo y hoy en día el Ingenio es un negocio con tasas de rentabilidad interesantes para el Grupo”. Harold Eder - Presidente.</p> <p>“En Chile se adquirieron tierras y se montó la unidad de negocio...de Chile exportan para España y para Europa.”. Gerente De Desarrollo De Negocios.</p> <p>“En Perú tuvimos la adquisición de una empresa extranjera”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p>
	Velocidad del proceso	<p>“La internacionalización ha sido proceso gradual. El paso más importante fue el Laredo (Perú) y la inversión en Brasil. Básicamente, estas dos inversiones le cambiaron el estatus a la empresa, lo demás es más pequeño y no comprometen tanto riesgo”. Gerente De Desarrollo De Negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos alimenticios) •Modelo secuencial (Uppsala) <p>“Hay unos negocios que están en crecimiento, hay otros en maduración. Son distintos negocios... Primero fue la exportación directa. Los ingenios exportaban azúcar... (Luego) hubo una adquisición de empresa extranjera”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p> •Enfoque industrial (Hymer) •En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados •Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estructura matriz-filial <p>“Agroindustrial Laredo se ha consolidado en el azúcar de alta calidad para el segmento industrial en el Perú”. Harold Eder - Presidente.</p> •Mecanismo de coordinación – Centralización
Abandonos	Motivos	NA
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“Hay que trabajar sin “despertar al dragón (multinacionales)”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“Cuando tienes la experticia para trabajar y competir en el tercer mundo, esa experticia no te sirve para competir en el primer mundo...Fuimos criados en el mismo entorno: las multilatinas...las multinacionales europeas y americanas son muy distintas, tienen un músculo financiero enorme, pueden tomar decisiones muy fáciles por ejemplo de cerrar plantas, son multinacionales no de tres o dos países, son de muchísimo países, en Perú me toco asociarme con cuatro o cinco buffets de abogados, en el Perú el deporte nacional es demandar, hay que tener abogados en todos los juzgados, el tema de las tierras y títulos también es complejo, porque la gente impugna títulos, todo inversionista tiene que llenarse de asesores, contratar abogados, contadores y tributaritas y relacionarse políticamente con ministros de justicia, la justicia en Perú es complicada, siempre hay unos recursos adicionales y la corrupción en Perú es bastante”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p>
Recomendación		<p>“Asesorarse bien, abogados de todas las áreas y contadores. Eso se necesita para internacionalizarse”. César Zamorano Estrada - Presidente.</p>

Fuente: Elaboración propia

La decisión estratégica de internacionalización basada en crecimiento y diversificación del Grupo MANUELITA se ha visto estimulada por la globalización y la competencia internacional, así como también es producto de acciones para buscar más rentabilidad, mayor diversificación geográfica y de negocio, y minimizar la exposición al riesgo de la volatilidad del precio de su principal producto “el azúcar” como commodity, la mayoría de las acciones de internacionalización del Grupo MANUELITA han obedecido principalmente a:

1. Las motivaciones pull (proactivos) consisten en explotar las ventajas competitivas que le suministra los conocimientos y experiencia en la producción, distribución y comercialización de productos de la agroindustria, también la habilidad para buscar terrenos cultivables en otros países, ante las limitaciones domésticas, la innovación y propiedad intelectual, el mismo hecho de ser pioneros en la diversificación de su negocio principal y en la salida del país para buscar mercados internacionales (emergentes). LA explotación de su productividad, eficiencia y la capacidad para transferir sus métodos y prácticas de trabajo a otros negocios adquiridos para mejorar su desempeño (*turnaround*) y buscar el retorno sobre la inversión (utilidades), en tanto que la inversión internacional busca obtener retorno por medio de una operación continua todo el año (complementariedad estacional).

También buscó explorar o buscar el conocimiento, la experiencia y tecnología de otras empresas localizadas en economías emergentes, las cuales se caracterizan por sus bajos costos de producción y su productividad. También busco obtener ventajas de la localización, así como diversificar el riesgo: La agroindustria está sujeta a las estaciones, una forma de mitigar este riesgo es diversificar geográficamente el tipo de negocio agroindustrial. No se han tenido motivos pasivos. Los motivos push (reactivos) principales han sido la presión competitiva internacional proveniente de grandes productores de su producto principal que es un commodity (el azúcar) y la proliferación de Tratados de Libre Comercio TLC, la sobreproducción doméstica que llevó a las exportaciones, la volatilidad de los commodities y el efecto en las variaciones del precio internacional del azúcar llevo a establecer un plan (internacionalización y diversificación del negocio) para mitigar la exposición a este riesgo, la volatilidad en el tipo de cambio al no disponer de una moneda doméstica fuerte (dólar o euro). Los recursos intangibles principales han sido la propiedad y reputación de la firma que se refleja en su capacidad organizacional como empresa innovadora y productiva con capacidad para explorar e incursionar en otros países. La suficiencia para establecer y mantener contactos, redes, relaciones y aprovecharlas para obtener conocimiento del mercado destino, de sus riesgos y oportunidades. La capacidad, el liderazgo, actitud gerencial y la disposición para el aprendizaje y la capacidad de absorción. La gerencia

estimula y es proactiva en la búsqueda de oportunidades internacionales para hacer negocios.

La planeación se realiza desde la oficina central hacia los proyectos, proceso cuidadosamente planeado y constante en la búsqueda de oportunidades internacionales, la implementación se realiza con directivo colombiano (expatriado) y la parte operativa de la región y el control se realiza desde la casa matriz.

2. En la decisión de entrada y la selección del mercado de destino intervienen factores tales como el mercado, su tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado la capacidad para responder a las necesidades particulares del mercado, se buscan economías y países con la mínima distancia psicológica, cultural y geográfica dada la connotación de ser un negocio de agroindustria, principalmente países de Suramérica, en donde se tiene costos bajos de mano de obra y al mismo tiempo hay mercado para sus productos, así como también facilidades para la exportación, en estudio países de Centroamérica, con un riesgo económico, legal, regulatorio y político los cuales son tópicos característicos de los países de economías emergentes, la disponibilidad de materia prima y facilidad para compra de terrenos, así como economías contra-cíclicas que permitan la operación agroindustrial durante todo el año. El mercado de Estados Unidos no es atractivo por ahora para realizar IDE, debido a la alta competitividad de las empresas allí localizadas, así como también a la regulación existente, por lo pronto solo se tendrán exportaciones
3. En la elección del modo de entrada el predominante es sin participación de capital y corresponde a las exportaciones, luego con participación de capital – International Joint Ventures (IJVs) y la adquisición de filiales y por último la creación de nuevas.
4. Referente a la velocidad del proceso esta ha sido un proceso gradual, inicialmente se dio con la exportación de producto (azúcar), luego por IDE (adquisición de empresas y creación de filiales).
5. Cuenta con una estrategia de consolidación definida y con mecanismos de control centralizados a cargo de las unidades de negocio en Colombia y con una estructura matriz-filial.
6. No han tenido abandonos.
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización la realizan sin mucho despliegue y con un bajo perfil.

“Hay que trabajar sin despertar al dragón (multinacionales)”. César Zamorano Estrada - Presidente.

8. Como lección aprendida tienen claro que poseen la experticia y las capacidades para competir en el tercer mundo...no con el primer mundo.

9. La recomendación más importante es hacerse acompañar durante el proceso de internacionalización de abogados que conozcan el entorno regulatorio, legislativo y legal del país de destino, además de la cultura, la idiosincrasia, las costumbres y las relaciones.

Hallazgos diferenciadores del Grupo MANUELITA

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización del Grupo MANUELITA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 89).

Tabla 89 Hallazgos diferenciadores del Grupo MANUELITA

ELEMENTO	GRUPO MANUELITA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
Motivaciones Pull (Proactivas)	Explotación Ventajas competitivas: Fundamentadas en la productividad y en los bajos costos de la mano de obra en la agroindustria.	Explotación Ventajas competitivas: Fundamentadas en la productividad y en los bajos costos de la mecanización de la agroindustria.
	Explorar o buscar - Conocimiento, experiencia y tecnología en economías emergentes.	Producción de Conocimiento, experiencia y tecnología en economías desarrolladas.
Motivaciones Push (Reactivas)	Presión competitiva internacional recibida por las economías emergentes.	Presión competitiva internacional normalmente generada por las economías desarrolladas.
	Respuesta a la volatilidad de commodities, influenciada entre otros por la inflación y en la tasa de interés de las economías desarrolladas, así como los niveles de inventarios disponibles.	Influencia en la volatilidad de commodities por parte de las economías desarrolladas.
Recursos y capacidades	Capacidad de absorción y de aprendizaje de prácticas y tecnologías provenientes de empresa localizadas en economías emergentes.	Capacidad limitada o inexistentes de absorción y de aprendizaje de prácticas y tecnologías provenientes de empresa localizadas en economías emergentes.
	Capacidad de establecer contactos, redes y relaciones cercanas (distancia cultural cercana) con los políticos, gobernantes y empresarios para conocer el mercado, sus oportunidades y amenazas.	Capacidad de desarrollar relaciones comerciales lejanas (distancia cultural lejana), casa matriz lejana geográfica y psicológicamente.

Selección del mercado de destino	Distancia psicológica, cultural y geográfica cercana.	Distancia psicológica, cultural y geográfica sin limitaciones.
	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que obliga a una entrada con precaución y acompañamiento de abogados.	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que evitan o limitan la entrada.
	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): personalización de los productos y de los canales de distribución.	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): estandarización de los productos y debilidad en los canales de distribución.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).
Realimentación	Realizar el proceso de internacionalización sin mucha publicidad.	Realizar el proceso de internacionalización con mucha publicidad, informando de la llegada al país destino.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del Grupo MANUELITA

La internacionalización del Grupo MANUELITA se ha dado básicamente por la decisión gerencial estratégica enfocada al crecimiento, diversificación geográfica y de sector de negocios, buscando principalmente tres cosas: mitigar y minimizar la exposición al riesgo de la volatilidad del precio de su principal producto “el azúcar” (commodity), exportar la sobreproducción existente y complementariedad en el sector agroindustrial que depende de las estaciones; para así garantizar una operación agroindustrial y económica más homogénea; motivados también por buscar la ventaja comparativa que otorga el poder comprar más tierras para cultivar, llevar su experiencia y conocimientos a otras empresas (adquisiciones) y realizarles *turnaround* para mejorarles su productividad y eficiencia, contribuyendo al retorno sobre la inversión, de otro lado MANUELITA salió en busca de “conocimiento y mejores prácticas” elementos que no encontraron y por el contrario, terminaron compartiendo sus propios métodos y prácticas; su mercado destino han sido aquellos países de economías emergentes más cercanos cultural, psicológica y geográficamente, en especial hacia el sur del continente, pero con miras hacia Centroamérica; no considerando por ahora mercado como el europeo o asiático; el principal e inicial modo de entrada han sido las exportaciones, luego la

adquisición de filiales y por último la creación de nuevas y su proceso se ha caracterizado por realizarse con cierto sigilo y contando con el acompañamiento de abogados locales, por aquello del entorno legislativo y regulatorio cambiante e inestable, característico de las economías emergentes.

“...el gran reto sigue siendo cómo ser más competitivo en un entorno regional o internacional. Aquí en Colombia el costo país es muy alto, por diversidad de factores, y eso impide que, en ciertos sectores, sobre todo en agroindustria, se pueda aprovechar mejor el potencial del país...al costo de transporte y logística, por ejemplo, que en Colombia es muy alto para acceder a los mercados internacionales, también el costo energético que para algunos renglones de la industria resulta muy alto. Y hay un factor fundamental que en Colombia no se ha discutido con suficiente profundidad y es la tasa de cambio, desde el año 1994 hasta hoy, si nos comparamos con competidores regionales, como Brasil, México, Perú y Chile, Colombia ha tenido una devaluación real de la tasa de cambio mucho mayor que la de toda la región, eso ha hecho que el país pierda competitividad, sobre todo en sectores transables y sectores industriales que están compitiendo en otros mercados. Hay muchos factores estructurales y de fondo que el país debe revisar con mayor profundidad para que pueda llegar a ser más competitivo... se vuelve importantísima la conexión terrestre de la Orinoquía con Buenaventura, pasando por las dos cordilleras. Ya hay trazados iniciales de esa vía. Esa carretera es fundamental si Colombia quiere convertir los Llanos Orientales en una despensa de alimentos y dedicar una parte de eso a energía. El gran comprador a futuro serán los países asiáticos.”
Harold Eder - Presidente.

5.2.17 Análisis de caso de la Empresa COLOMBINA

En el análisis del presente caso como documentos primarios se usó una entrevista realizada a César Caicedo, Presidente de Colombina, realizada por la revista “Semana” y a Carlos Morales, Gerente comercial para nuevos mercados de Colombina. Se tuvo en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

“...lo mejor que ha hecho la compañía es internacionalizarse. Y en ese objetivo la firma tiene mucho para mostrar: los productos de Colombina se comercializan en Estados Unidos, muchos países de Europa y hasta en África y Asia. Prácticamente en todo el planeta”. Presidente.

Historia y evolución de la Empresa COLOMBINA

“Colombina S. A.” es una compañía colombiana creada en 1927, líder en la fabricación y comercialización de dulces y alimentos (confites, conservas, chicles, chocolates, dulces, galletas, helados, mermeladas, pastelería y salsas); su fortalezas, además de la calidad de sus productos, son que posee una cadena de abastecimiento robusta y confiable, lo que garantiza la logística y la distribución de productos a tiempo, en la cantidad y en lugar correcto, sus principales marcas de productos son: Amazon, Arequipe, Bon Bon Bum, Bridge, Café Buendía, Chocobreak, Coffe Delight, Cosecha Pura, Crakeñas, Crios, Fresquito, Grissly, Helados Colombina, Kick, Kojak, La Constancia, Piruleta, Lolipop, Max, Millows, Muuu, Nucita, Petit Nectar, Piazza, Ponky, Xtime y Van Camp’s entre otras (tabla 90).

Tabla 90 Empresas de COLOMBINA

EMPRESA	OBJETO	PAISES
La Paila	Producción confites, chocolates y conservas de fruta	Colombia
Colombina del Cauca	Fabricación de galletas y pasteles	Colombia
Planta de Salsas y Conservas	Fabricación de salsas, conservas, postres de leche y compotas.	Colombia
Helados Robin Hood	Fabricación de helados y postres helados	Colombia
Inalac	Fabricación de helados y postres helados	Colombia
C.I. COMEXA S.A.	Fabricación de salsas de ají	Colombia
CAPSA	Fabricación de dulces y galletas	Guatemala
FIESTA S.A.	Fabricación de confites	España

Fuente: Elaboración propia.

Los principales eventos e hitos de Colombina se muestran en la tabla siguiente (tabla 91):

Tabla 91 Milestone COLOMBINA

Evento	Año	País destino
Creada “Colombina S.A.”, inició de producción dulces y bombones	1927	Colombia
Desplazamiento del dulce casero por los confites “Colombinas”	1935	Colombia
Incorporación de técnicas Europeas para la fabricación de rellenos y mermeladas	1960	Colombia
Inicia sus primeras exportaciones, primera fábrica Suramericana compitiendo con la dulcería Europea	1965	Estados Unidos
Construcción de la nueva fábrica en “La Paila” para atender la demanda internacional	1968	Colombia
Consolidación en la operación domestica con la producción de confites, chocolates y conservas	1970	Colombia
Lanzamiento del producto estrella “Bon Bon Bum” (Hoy es el producto líder en el mercado Andino, Caribe y Centroamérica	1970	Colombia
Adquisición de la empresa “Splendid” e ingreso a la categoría de galletas y se posiciona como el segundo proveedor de dulces a USA después de Inglaterra	1988	Colombia
Realización de contratos internacionales y asociaciones con “Peter Paul” (chocolates rellenos); Meiji Seika (productos alimenticios) y General Foods (refrescos)	1980	Japón, Estados Unidos
Fundación de la planta de procesamiento de deshidratación de ají para el mercado de Estados Unidos	1993	Colombia
Construcción de planta de galletas y pasteles “Colombina del Cauca” (galletas y pasteles)	2000	Colombia
Asociación con el “Grupo Pantaleón Concepción” para la operación de planta dulcera (fabricación y distribución de dulces y galletas)	2001	Guatemala
Puesta en marcha de producción de conservas “La Constancia”	2001	Colombia
Adquisición de la empresa “Inalac” (Helados LIS) en Medellín	2004	Colombia
Adquisición de empresa “Helados Robin Hood” en Medellín	2006	Colombia
La planta de galletas y pasteles “Colombina del Cauca” (galletas y pasteles) es declarada Zona Franca Permanente Especial	2007	Colombia

Evento	Año	País destino
Acuerdo de compra con “C.I. COMEXA S.A.” (salsas y materias primas de ají picante marca Amazon)	2013	Colombia
Alianza estratégica con “LivSmart” compañía líder en industria de bebidas saludables en las Américas (desarrollo, fabricación, comercialización y distribución de bebidas saludables)	2013	Colombia
Adquisición de “Fiesta S. A.” (caramelos y gominolas) líder en España con 300 distribuidores	2015	España
Adquisición de “CAPSA” (antes Procalidad), consolidando su operación en Centroamérica y desde ésta, atender mercados estratégicos como el de Estados Unidos, México y el Caribe	2016	Colombia

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de internacionalización de la Empresa COLOMBINA

Hoy a más de noventa años de su creación, COLOMBINA ya tiene más de cincuenta y un años de haber iniciado su primera exportación hacia los Estados Unidos, fue una de las primeras empresas colombianas en realizarlo, hoy lo realiza a ochenta y tres países, cuenta con filiales en Estados Unidos, Venezuela, Panamá, Guatemala, Honduras, Chile, Costa Rica, Ecuador y Perú. COLOMBINA cuenta con presencia directa en diez países con las siguientes filiales: Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Perú, Panamá, Puerto Rico y Venezuela.

En sus operaciones internacionales, el modo de entrada predominante sin participación de capital son las exportaciones (85%), de la cuales se tienen directas (69%) e indirectas (16%) y los acuerdos contractuales por medio de contratos establecidos (2%); luego se tiene participación de capital con la creación de filiales (11%) y las adquisiciones (2%) (tabla 92).

Tabla 92 Modos de entrada de COLOMBINA

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	AI	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Alemania	1												
Angola		1											
Arabia Saudita	1												
Australia	1												
Bahrén	1												
Barbados	1												
Benín		1											
Bolivia	1												
Brasil	1												
Burkina Faso		1											
Camerún		1											
Canadá	1												

Chile	1											1		
Comoras		1												
Costa Rica	1											1		
Cuba	1													
Dominica	1													
Ecuador	1											1		
El Salvador	1											1		
Emiratos árabes	1													
España	1												1	
Estados Unidos	1			1								1		
Francia	1													
Gabón		1												
Guatemala	1											1	1	
Guyana	1													
Guyana Francesa	1													
Haití	1													
Honduras	1													
Hungría	1													
India	1													
Inglaterra	1													
Isla Fiji	1													
Islas Solomon	1													
Israel	1													
Italia	1													
Jamaica	1													
Japón	1			1										
Kuwait	1													
Líbano	1													
Liberia		1												
Libia	1													
Macedonia	1													
Madagascar	1													
Mali	1													
Mauritania	1													
México	1													
Nicaragua	1													
Nigeria		1												
Noruega	1													
Nueva Caledonia	1													
Nueva Zelanda	1													
Omán	1													
Pakistán	1													
Palestina	1													
Panamá	1											1		
Papúa Nueva Guinea	1													

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>yo a ahora es increíble identificar a “Bon bon bum” más competitivo que el mismo “Fiesta” producido en España, en medio oriente o en Europa del este , nosotros somos el número uno en chupetas rellenas con chicle en Europa del este, a pesar de que Turquía es un productor en confitería, está ubicado a 600 km por una carretera que se demoraría tres horas en llegar un camión, es muy fuerte ahí es de admirar el trabajo tan grande que tiene desde el equipo de innovación y desarrollo desde los gerentes de marca es un trabajo formidable e integral para llegar a que el producto sea muy competitivo a nivel internacional”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Explotar - Producto único y demanda estandarizada “En el medio oriente en Asia ya “Colombina” es más conocido que “Fiesta” y “Bon bon bum”, en algunos mercados...puede llegar a ser la marca sombrilla, pues en muchos mercados, no conocen a “Colombina” conocen a “Bon bon bum... no sé puede hacerle a cada país un producto “Taylor-made”, hay que buscar estandarización y trabajar con portafolios horizontales en el caso de Estados Unidos su regulación es la FDA que esta está apoyada en la regulación que tienen los mercados de Asia Pacífico, de Oceanía y Australia, y si podemos utilizar este portafolio en otros mercados como el de Turquía”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Explotar - Reducción de obstáculos al comercio “Colombina tiene participación en estas ferias 100%, en otras tiene participación con la colaboración de “Procolombia” quien ha sido un agente importante en la participación internacional y en la de Shanghai vamos a estar con la compañía de nuestro nuevo distribuidor en china.”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Explotar – Innovación y propiedad intelectual “...es muy fuerte ahí es de admirar el trabajo tan grande que tiene desde el equipo de innovación y desarrollo...”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Explotar - Capacidades y factores organizacionales “Una compañía mira hacia fuera primero porque identifica ciertas fortalezas bien sea en sus volúmenes de producción o en la fortaleza de sus marcas... a medida que Colombina va creciendo en sus categorías, plantas de producción y demás... la capacidad que tiene colombina de producción es enorme”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Explorar o buscar - Mercado: Incrementar participación y diversificar “Empieza a identificar oportunidades en los mercados internacionales”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Tangibles - Recursos humanos, planta y equipos “...la capacidad que tiene colombina de producción es enorme”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Intangibles – Propiedad y reputación de la firma “El hecho de que esta compañía sea una compañía familiar ha tenido incidencia en el proceso de internacionalización...por los valores que le trasmite a sus aliados, porque eso le da cierta confianza a todos nuestros aliados actuales como a los potenciales, a pesar de que la compañía está en manos de una familia y que una cabeza que es el presidente de la compañía hace parte de la familia, de que todos los movimientos corporativos vienen de valores familiares...el hecho de que la compañía ha sido dirigida y está siendo dirigida por miembros de la familia ha potencializado y le ha agregado valor a los intereses de la compañía y de la familia, esta familia y esta compañía ha identificado y tiene muy claro cuáles son sus fortalezas a nivel internacional y sabe que este es el momento de aprovecharlo incluso este año, ya que este año la lectura que yo tengo de mercado de la última feria de la que acabamos de llegar, identificamos en Alemania que hay más

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>confianza en los inversionistas en los importadores, en los distribuidores a nivel mundial, a pesar de la situación “Trump”... a diferencia del 2015-2016 que fue catastrófico para negociaciones internacionales por la volatilidad de la moneda, por el petróleo, por el tema de terrorismo”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intangibles - Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “...lo mejor que ha hecho su compañía es internacionalizarse. Y en ese objetivo la firma tiene mucho para mostrar: los productos de Colombina se comercializan en Estados Unidos, muchos países de Europa y hasta en África y Asia. Prácticamente en todo el planeta”. Presidente. ● Intangibles - Contactos, redes y relaciones “...uno tiene que apalancarse mucho en sus distribuidores y en sus clientes internacionales”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.
	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación “Es un proceso formalizado en cada mercado en cada evaluación de producto de categoría de mercado de cliente incluso hemos llegado a tener dos clientes para atender dos canales diferentes en un solo mercado y eso antes no se hacía...nosotros identificamos como nos damos a conocer al mundo asistiendo a ferias comerciales especializadas en las categorías... todos los importadores y distribuidores del mundo van a esta feria en busca de proveedores, de nuevas marcas, así como todas las grandes marcas también están presente aquí en estas ferias...ahí buscamos encontrar distribuidores para los países donde no estamos o encontramos con nuestros clientes actuales en países donde ya estamos”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Implementación “...buscamos encontrar distribuidores para los países donde no estamos o encontramos con nuestros clientes actuales en países donde ya estamos”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Control
	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Mercados de USA, Asia y Europa? “España indudablemente constituye un mercado estratégico para Colombina, esta adquisición estratégica se convierte en una plataforma para ampliar nuestra posición en este país y desarrollar los mercados de Europa y África”. Presidente. Hoy en día la vicepresidencia de la región norte que es Norteamérica, Canadá y nuevos mercados ya está encargado de lo que era Colombina años atrás, seguir abriendo mercados para colombina; hoy “Colombina” está presente en 80 mercados alrededor del mundo de 169...con la adquisición de “Fiesta” en España es una compañía que más que sus plantas de producción son sus marcas increíbles que están arraigadas en el consumidor Español y Europeo y exporta y en un momento llego a ser tan grande que “Fiesta” y “Kojak”, que es su marca de chupetes rellenos con chicle llego a ser muy conocida en mercados como el medio oriente incluso hasta Asia, incluso no sería tanto Europa sino también en mercados que están en desarrollo como el africano...No, la verdad no (hemos pensado en buscar instalaciones o marcas de Europa u otros países fuera de España), vamos a una parte donde si soy muy experto y es el tema de cómo está Colombina hoy en día y como está abriendo Colombina sus mercados; Colombina ya ha crecido tanto a nivel internacional que los mercados ya se abrieron en dos vicepresidencias, en dos estructuras, una encargada de todas sus filiales en Latinoamérica y Norteamérica...y en la de Shanghai vamos a estar con la compañía de nuestro nuevo distribuidor en China... a partir de este año gracias a Dios, esta feria en China así como otras ferias que se hacen también en India más que ferias internaciones son ferias para el mercado local, o como le dicen en china “Mainland”, son países tan grandes que encontrar un distribuidor que tenga la cobertura nacional es

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>muy difícil, entonces lo hacen es que se dividen en estados donde existen varios distribuidores que manejan esa zona por así decirlo, y para conocer nuevos productos y para poder impulsar nuevos productos hacen ferias que ya son para nivel local donde los importadores llevan las presentaciones y los otros distribuidores o subdistribuidores encuentran estas marcas y empiezan a distribuirlas”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Transparencia y bajo nivel de corrupción “...el origen tiene muchas barreras y nuestros contenedores tienen muchas inspecciones aquí hasta puertos en donde ustedes quieran, precisamente porque venimos desde Colombia ...tiene que tener uno en cuenta cuando se está desarrollando las estrategias que tan informal es un país que tanta corrupción existe, que tan formalizado está...”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Distancia psicológica, cultural y geográfica “Es importante identificar como son los temas culturales en temas de diseño y de convenciones de colores cuando aquí creíamos que no íbamos a llegar a China, entonces tenemos que llegar con los dorados y el rojo porque son los colores que entran con alta calidad y nos va a diferenciar y el señor en China dice todo el mundo hace lo mismo...todo el mundo hace lo mismo que Ud. está pensando por eso tenemos que poner rosado para diferenciarnos y le voy a mandar una foto para que Ud. se dé cuenta volvemos la miopía de mercado técnico...en este ajuste uno tiene que apalancarse mucho en sus distribuidores y en sus clientes internacionales”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Riesgo económico, legal, regulatorio y político “... en calidad y características son muy buenos los productores colombianos pero el tema es como se lleva a cabo o como se define barreras que realmente no estamos preparados aquí en Colombia ni si quiera desde las entidades regulatorias”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Globalización de los mercados y tratados de libre comercio “¿cómo identifica que tan competitivo es internacionalmente?, uno identifica el mercado en el que se quiere incursionar y primero empieza a identificar como es la competitividad de nuestras categorías en ese mercado, cuáles son las barreras y cuáles son los beneficios que tenemos para entrar, los aranceles que se deben pagar, los gastos de intervención, fletes desde Colombia hasta allá, barreras que no sean de tipo arancelario, barreras en nuestros ingredientes, barreras en nuestras presentaciones, barreras en nuestro origen...se han aprovechado los TLC que tiene firmado Colombia...todavía nos falta y lo importante de entender con los TLC es que cuando los mercados arrojan la barrera arancelaria hay que tener claro que van a subir las barreras pararancelarias y eso es lo que les está pasando a los productores colombianos con la comunidad económica europea (CEE) que nos dijo "bienvenidos a la fiesta, no tienen que pagar cover pero ahora en adelante se tienen que venir vestidos de etiqueta" esto no se lo dijeron a los productores colombianos y a que me refiero con esto, tenemos cero arancel que vengan derivados de la leche pero en Colombia ni la Dian ni el Invima han desarrollado un proceso de certificación a nuestros productores de leche que cumplan con los estándares de la comunidad económica europea”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. ● Mercado – (Tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado) “¿cómo identifica que tan competitivo es internacionalmente?, uno identifica el mercado en el que se quiere incursionar y primero empieza a identificar como es la competitividad de nuestras categorías en ese mercado...Es que Argentina tiene un productor muy grande que es Arcor que es una competencia muy grande, por eso ellos no se han metido a

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>Colombia porque aquí esta Colombina... identificar quienes son los jugadores claves en el mercado e identificar toda la estrategia de precios en torno a esto para poderle dar valor no solo a los accionistas, no solo a nuestra compañía, no solo a nuestras marcas sino también a quienes son nuestros aliados en este proceso de internacionalización, a nuestros distribuidores y a nuestros clientes allá... ..pero es increíble la competitividad que llega a tener el producto colombiano y muchas marcas colombiana y si muchos llegaran a identificar eso se enfocaría mucho más en el proceso de internacionalización...". Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p>
Decisión de entrada	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> ●Sin participación de capital - Exportaciones <p>“Primero busca importadores y distribuidores directos en esos mercados para poder comercializar sus productos, una vez que estos ganan cierta fortaleza y volúmenes críticos y empiezan a incorporarse en las culturas de los mercados y consumidores y el consumidor comienza a acogerlos, Colombina hace una inversión mayor, incursiona en el mercado, bien sea con oficinas o con su propia gente, con su estructura de mercadeo y comercial, principalmente los que van a ayudar a fomentar la incursión de la marca en los mercados. Ese yo diría que es una de las etapas iniciales de la internacionalización...". Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> ●Con participación de capital – IDE – Joint Ventures IJVs: <p>“Logramos fue obtener una alianza estratégica con una compañía en Australia que se ha encargado de desarrollar negocios desde hace más de cien años primero con commodities y después con producto terminado, en estas islas del pacifico, los invitamos a Colombia, conocieron las plantas de producción y se enamoraron de la compañía y hoy en día son los representantes de Colombina para estas isla del pacifico como un distribuidor directo, en este momento tenemos exhibiciones que superan las exhibiciones del éxito en el mercado de nueva Zelanda, de islas Fiji”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> ●Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones <p>“En 2010 en Guatemala dio un paso muy importante en su internacionalización haciendo una inversión con el grupo Pantaleón.... se hace con un grupo nacional...porque así se reduce el riesgo, un grupo de Centroamérica para construir la planta que hoy en día es 100% de Colombina; la otra inversión que se acaba de hacer fue hace un año con la adquisición de “Fiesta” en España (2015), “Fiesta” es una compañía que más que sus plantas de producción son sus marcas, son unas marcas increíbles que están arraigadas en el consumidor Español y Europeo... “Fiesta” exporta y en un momento llego a ser tan grande que “Fiesta” y “Kojak”, que es su marca de chupetes rellenos con chicle llego a ser muy conocida en mercados como el medio oriente incluso hasta Asia...la estrategia con “Fiesta”, la primera es volver a consolidar “Fiesta” en el mercado español, y la segunda es consolidar los mercados internacionales de “Fiesta”...”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> <p>“Este movimiento encaja con el plan de negocio de largo plazo de Colombina de consolidarse en mercados estratégicos. Nos sentimos satisfechos de incorporar en nuestra operación a una compañía como “Fiesta” que comparte nuestra misma filosofía, tiene una gran trayectoria, marcas sólidas y un gran reconocimiento por la calidad y el sabor de sus productos. Confiamos en que lograremos importantes sinergias con su equipo humano, el cual esperamos nos siga acompañando en el crecimiento y desarrollo de la compañía”. Presidente.</p>
	Velocidad del proceso	<p>“Primero busca importadores y distribuidores directos en esos mercados para poder comercializar sus productos, una vez que estos ganan cierta fortaleza y volúmenes críticos y empiezan a incorporarse en las culturas de los mercados y consumidores y el consumidor comienza a acogerlos,</p>

Etapas	Elementos	Descripción
		<p>Colombina hace una inversión mayor, incursiona en el mercado, bien sea con oficinas o con su propia gente, con su estructura de mercadeo y comercial, principalmente los que van a ayudar a fomentar la incursión de la marca en los mercados. Ese yo diría que es una de las etapas iniciales de la internacionalización, cuando la inversión se hace a nivel de gente, recursos y oficinas...en 2010 en Guatemala dio un paso muy importante en su internacionalización haciendo una inversión con el grupo Pantaleón, un grupo de Centroamérica para construir la planta que hoy en día es 100% de Colombina”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> <p>“Fiesta” fue nuestro vehiculó para llegar a este mercado (europeo), esto lo hacemos ya cuando se trata de un mercado desarrollado, pero cuando es un mercado emergente y se puede hacer con las marcas de Colombina es elevar una masa crítica”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos alimenticios) •Modelo secuencial (Uppsala) •Enfoque industrial (Hymer) •Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad •En red con la intervención de clientes y de proveedores, loa que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados •Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia organizativa – Matriz-filial “La consolidación debe ser una consolidación en la estructura comercial y en la fortaleza de las marcas, se tiene que fortalecer las marcas ya nivel de posicionamiento en el consumidor y así mismo se tiene que fortalecer una estructura comercial que llegue a palanquear y que tenga cobertura para lograr el crecimiento esperado...todo va enfocado al mercado y marketing”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados. •Mecanismos de coordinación y control – La centralización “Los distribuidores que se encargan de las tareas...pero es un seguimiento también por parte de Colombina y donde no se le entrega todo a ellos y se busca de que a medida que nosotros vamos invirtiendo ellos también inviertan en información y nos estén retroalimentando para nosotros tener una lectura clara de lo que se está haciendo y los modelos varían igual que la oportunidades, por ejemplo Colombina es la única compañía de la categoría que es fuerte en las islas del pacifico norte y pacifico sur, islas que ningunas otras compañías colombianas...Se llevaron muy pocos, la verdad muy pocos...expatriados colombianos (A España)...”. Gerente Comercial para Nuevos Mercados.
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> •Factores exógenos – Entorno económico – Perdida de mercado “Si lo hemos tenido por diferentes razones entonces les voy a explicar, la economía mundial en diferentes zonas dependiendo de lo que esté pasando en el momento fluctúa mucho y dependiendo de los mercados nosotros llegamos a ser muy fuertes en África pero cuando el tema del petróleo se vio golpeado tuvimos que dar dos pasos atrás y decir no nos interesa eso, porque no queremos afectar nuestras marcas porque ya no somos competitivos porque quienes están allá son productos de baja calidad y no podemos llegar al mismo precio que estamos llegando, son factores que se nos sale de las manos y nos tenemos que devolver, más que factores competitivos donde sean otras marcas u otros productores que me están

Etapas	Elementos	Descripción
		sacando del mercado... nosotros tenemos una presencia fuerte en África del oeste y la central pero no en Sudáfrica con atención directa desde Colombia... durante unos meses tuvimos que abandonar el mercado de Angola porque no se podían sacar dólares durante unos meses, nos tocó abandonar el mercado de Venezuela por el mismo tema que ya va incluso más allá que lo macroeconómico ya se volvió político, incursionamos en Libia y nos tocó devolvemos...son la condiciones macroeconómicas las que nos están llevando a dar pasos atrás o retirarnos de los mercados porque ya deja de ser uno competitivo y eso le pasa a muchas marcas y compañías". Gerente Comercial para Nuevos Mercados.
Realimentación de estrategia de internacionalización		"Nosotros tenemos un mapa de donde estamos y clasificamos nuestros mercados en tres, mercados de oportunidad, mercados en desarrollo y mercados estratégicos, y los tenemos clasificados teniendo en cuenta diferentes variables, volúmenes de venta, rentabilidad, oportunidad, así como debilidades que tenemos allá o la misma volatilidad de los mercado por así decirlo, riesgo político, riesgo económico, todo esto nos lleva a clasificar los mercados de esta forma, podemos tener mercados, donde los volúmenes de venta sean increíblemente grandes pero de la inestabilidad o política nos lleva a clasificarlos como mercados de oportunidad en el caso de Haití por ejemplo". Gerente Comercial para Nuevos Mercados.
Lecciones aprendidas		"Cuando Colombia esté negociando un TLC debería invitar también a los agentes regulatorios para que lean que es lo que está firmando y estemos preparados para poder reaccionar...Yo diría que más temas regulatorios y en otras partes de tipo arancelario financiero ejemplo: si queremos llegar a los mercados de la antigua unión soviética se vuelve complicado cuando tenemos que pagar 75% de aranceles y Colombina es una empresa que juega con todas las cartas abiertas a la regulación y a las políticas y leyes de los mercados cualquier otro exportador sería subfacturar para que compense este arancel tan grande y le proponen a uno muchas veces en los mercados internacionales esto pero Colombina nunca lo ha hecho, pero en esta última feria de la misma firma indagando preguntando encontrando personas que conozcan el mercado identifiquen una forma de llegar a estos mercado sin pagar el 75% de una forma legal y es a través del mercado de Turquía la idea es llegar a Turquía y desde Turquía se exporta por tren a estos mercados...Si se quiere causar impacto en Hong Kong sería no distribuir productos con textos en mandarín...porque da connotación que es de mala calidad (debe ser en inglés)". Gerente Comercial para Nuevos Mercados.
Recomendación		"Primero que tenga claro cuáles son sus fortalezas y sus debilidades antes de salir a ofrecer sus productos, que tenga muy claro cuál es el modelo que él quiere construir hacia afuera para que en el momento de la negociación él no sea sometido a las condiciones de su contra parte, que tenga fortaleza desde un inicio que tenga claro cuáles son sus capacidades hasta dónde puede llegar y es clave la información del mercado, del consumidor, de su categoría, de sus competidores, desde aquí hacia allá en su categoría la información de los competidores de otros países en el mercado que le está apuntando, productos sustitutos que puedan afectar su estrategia, incluso hasta información política que cuenta muchas veces...yo he pensado que es mejor empezar a comercializar en euros, porque es menos volátil esa moneda". Gerente Comercial para Nuevos Mercados.

Fuente: Elaboración propia

La decisión estratégica de internacionalización de COLOMBINA se ha basado principalmente en la diversificación geográfica por medio de las exportaciones soportada por una muy fuerte red de distribución (directa e indirecta), se ha visto estimulada por la globalización y el establecimiento de Tratados de Libre Comercio (TLC), así como también por

productos exitosos reconocidos local, regional e internacionalmente, la mayoría de las acciones de internacionalización del COLOMBINA han obedecido principalmente a:

1. Motivaciones pull (proactivos) con la explotación de sus ventajas competitivas fundamentada en la calidad de sus productos y una muy fuerte red de distribución y comercialización (directa e indirecta); un producto único y una demanda estandarizada establecida por su producto estrella (chupeta Bon-bon-bum) y a la vez producto “sombrilla” que les ha permitido llegar a todos los mercados con los demás productos; reducción de obstáculos al comercio usando todos los recursos disponibles (instituciones que dan soporte al proceso de exportaciones, asistiendo a eventos y a ferias mundiales); innovación y propiedad siendo pioneros en el desarrollo y diversificación de productos que llevan a los mercados internacionales emergentes principalmente, sin importar la distancia psicológica y geográfica; capacidades y factores organizacionales tales como el aseguramiento de la materia prima (integración vertical hacia atrás con un ingenio azucarero) y fortaleza de marcas. También han buscado la exploración de mercado con el propósito de incrementar participación y diversificación soportado en la fortaleza de la red de mercadeo y comercialización hasta el cliente final.

Los recursos y capacidades tangibles se fundamentan en los recursos humanos, planta y equipos que le proveen gran capacidad de producción, distribución y comercialización. Como recursos intangibles se tiene la propiedad y reputación de la firma, así como la confianza de los inversionistas y distribuidores en una empresa familiar le ha permitido explorar e incursionar en otros países; capacidad y actitud gerencial que busca el aprendizaje y el liderazgo que de manera proactiva facilita la búsqueda de oportunidades internacionales para hacer negocios; los contactos, redes y relaciones que le suministran capacidad para relacionarse y establecer redes para comercializar y distribuir los productos. La planeación, implementación y control se realiza desde la oficina central hacia los proyectos. La planeación es un proceso cuidadosamente realizado en una constante búsqueda de oportunidades internacionales; la implementación se realiza por medio de distribuidores generalmente y el control se ejerce desde la matriz.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino principalmente son los mercados de USA, Asia y Europa, debido a la transparencia y al bajo nivel de corrupción; mientras que la distancia psicológica, cultural y geográfica no son de importancia, se buscan economías y países en Suramérica, Norteamérica, Centroamérica, Europa, Asia, África, Australia, etc., siempre y cuando haya mercado para sus productos y se les pueda comercializar y distribuir, ya sea directa o indirectamente; además el producto y sus

empaques se adaptan para el mercado destino. El riesgo económico, legal, regulatorio, político y la escasa preparación en el país de origen son propios de las economías emergentes, sin embargo, se debe de cumplir con la legislación y con los requisitos regulatorios del país destino, en especial si es una economía desarrollada. Referente a la globalización de los mercados y tratados de libre comercio se aprovechan las oportunidades que brindan los TLC. Como características del mercado se tienen su tipología y el ajuste producto-mercado con la capacidad para responder a las necesidades particulares del mercado, su tamaño y estructura, con la adaptación requerida de sus productos.

3. En particular el modo de entrada predominante es sin participación de capital y corresponde a las exportaciones, luego con participación de capital IDE en particular con la creación de filiales y por último las asociaciones y las adquisiciones.
4. La velocidad del proceso ha sido un proceso gradual que inicialmente empezó con la exportación de producto, luego por creación de filiales y finalmente por la IDE (adquisición de empresas).
5. Cuenta con una estrategia de consolidación definida y con mecanismos para realizar el marketing, el mercadeo y la comercialización del negocio y sus productos en el exterior con una estrategia organizativa matriz-filial, con mecanismos de coordinación y control centralizados.
6. Los abandonos se han dado principalmente por motivos económicos que se reflejan en la retención de divisas (África) y se han debido a factores exógenos propios de los entornos económicos y políticos que han traído como consecuencia pérdida de mercado.
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza basada en el monitoreo continuo de las condiciones de los países destino.
8. Como lección aprendida se debe revisar y contextualizar la regulación y la legislación para que esté acorde con el país destino y le permita a la empresa entrar con condiciones favorables.
9. La recomendación principal es tener claro cuáles son la capacidades y fortalezas que le permitan llegar al mercado internacional.

Hallazgos diferenciadores de la Empresa COLOMBINA

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de COLOMBINA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 94).

Tabla 94 Hallazgos diferenciadores de la Empresa COLOMBINA

ELEMENTO	EEMPRESA COLOMBINA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación geográfica en economías desarrolladas o emergentes con riesgos similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
Motivaciones Pull (Proactivas)	Explotación Ventajas competitivas: Fundamentadas en una fuerte red de distribución y comercialización (directa e indirecta).	Explotación Ventajas competitivas: Fundamentadas en la producción de grandes volúmenes, red de distribución y comercialización media.
	Explorar o buscar - Mercado: Incrementar participación y diversificar: Fortaleza en su red de mercadeo y comercialización hasta el cliente final.	Explorar o buscar - Mercado: Incrementar participación y diversificar: Fortaleza en su red de mercadeo y comercialización en grandes superficies.
Recursos y capacidades	Intangibles - Contactos, redes y relaciones: Aprovechar la capacidad de relacionarse en forma cercana y cálida, para establecer redes de comercialización y de distribución.	Intangibles - Contactos, redes y relaciones: Foco en relaciones comerciales y profesionales lejanas y “algo frías”.
Selección del mercado de destino	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que obliga a una entrada con precaución.	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que evitan o limitan la entrada.
	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): personalización de los productos y de los canales de distribución.	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): estandarización de los productos y debilidad en los canales de distribución.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo, regulatorio, amenazas y oportunidades y necesidades.	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la Empresa COLOMBINA

La internacionalización de COLOMBINA se ha dado básicamente por la decisión gerencial estratégica de la presidencia de la empresa enfocada a las exportaciones y al establecimiento de una red muy fuerte de comercialización y de distribución, buscando

principalmente tres cosas: 1. llegar al mayor número de mercados (países) posible, en especial aquellos que no poseen recursos (azúcar, leche, etc.) para fabricar sus productos (dulces y confitería), 2. explotar al máximo su capacidad organizacional de producción, la calidad, innovación y adaptación de sus productos, su capacidad de marketing y mercadeo, su fortaleza logística y de la cadena de abastecimiento y 3. adquirir empresas reconocidas en el exterior con marcas posicionadas en esos mercados y por medio de esto penetrar el mercado, una especie de “springboard”, buscando a España como el trampolín para llegar a los demás países de Europa; han considerado entrar a todos los países y todas las regiones; el principal e inicial modo de entrada han sido las exportaciones, luego la creación de filiales y por último las adquisiciones.

5.2.18 Análisis de caso de la Empresa QUALA

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada al doctor Santiago Vélez, Director General Quala México; así como también declaraciones suministradas a la revista “Dinero” y al “Instituto de Estudios para el desarrollo” por parte de Michael de Rhodes, Presidente; José Antonio Guerrero, ex-director de ventas en República Dominicana al momento de la internacionalización de la empresa; Álvaro Munévar, ex-gerente general; Andrés González, Gerente General de Quala Colombia. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

“El fondo de Quala está en responder a las necesidades y gustos de los consumidores locales y de la región latinoamericana de la forma más asertiva y concreta posible”. Presidente.

Historia y evolución de la Empresa QUALA

QUALA es una empresa creada en 1980, con sede en Bogotá, enfocada al desarrollo de productos de consumo masivo y su comercialización, categoría de productos de bebidas, condimentos, congelados, culinarios, cuidado personal, golosinas y sopas.

Sus principales productos se relacionan en la siguiente tabla (tabla 95).

Tabla 95 Marcas de QUALA

PRODUCTO	PAIS
Activade, Aromatel, BatiCrema, Batilado, BioExpert, Bon Ice, Boka, Del Fogón, Don Gustico, Doña Gallina, Ego, Hogareña, Frutiño, Gelagurt, Gelatina Frutiño, FamiliaYá, InstaCrem, La Sopera, LightYá, Nutribela, Ricostilla, Savital, Quipitos, Popetas, PulpiFruta, Fortident, Gustiarrozz, Sasóned, Frutive, Saviloe, SunTea, Triangulito, Yogoso, Vive 100.	Colombia
Doña Gallina, El Criollito, Frutimax, Jujeña, JugosYá, Ricostilla, Ricompleto, Skim Ice y Vive 100.	República Dominicana
Bon Ice, El Criollito, Ego, Fortident, Frutimax, Ricostilla y Savital.	Venezuela
Aromatel, BioExpert, Bon Ice, BonTea, Ego, Fortident, Yogoso, JugosYá, Doña Gallina, Savital, SunTea, Vive 100, Popetas, Quipitos y Gelagurt.	Ecuador

Bon Ice, Bioexpert, Ego, Frutimax, Gelafrut, Riko Pollo, Savilé, Suntea, YogurIce y Vive 100%.	México
Icegurt.	Brasil
BonTea, Ego y Savital.	Perú
Bontea y Ego.	Centroamérica
El Criollito.	Haití

Fuente: Elaboración propia.

QUALA cuenta con operaciones en las principales ciudades de Colombia, posee sedes en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali, Bucaramanga y Pereira, tiene seis distritos y diecisiete agencias, además presencia en diez países sin contar a Colombia (tabla 96).

Tabla 96 Milestone Empresa QUALA

Evento	Año	País
Creación de QUALA y creación del primer producto "Instacrem".	1980	Colombia
Inicio de comercialización y creación de "Batilado".	1981	Colombia
Creación de "Baticrema".	1982	Colombia
Creación del laboratorio de investigación y desarrollo y creación de "Quipitos".	1985	Colombia
Inicio de operación comercial en República Dominicana.	1998	República Dominicana
Ingreso en la categoría de bebidas con "Frutiño".	1990	Colombia
Creación de "Gelatina".	1992	Colombia
Creación de "Sopera Tres Porciones".	1993	Colombia
Creación de "Doña Gallina".	1996	Colombia
Creación de sede propia y creación de "La Hogareña".	1996	Colombia
Creación de refrescos en polvo "FamiliaYá".	1997	Colombia
Creación de "Bonicos".	1998	Colombia
Ingreso en Venezuela	1999	Venezuela
Exportación de "Doña Gallina"	1998	República Dominicana
Creación de "Gelagurt" y "Ricostilla".	2000	Colombia
Ingreso a la categoría de cuidado personal: "Savital, Fortident, Frutive y Ego".	2000	Colombia
Registro de Quala como "Qualaven".	2000	Venezuela
Alianza estratégica con "Mavesa"	2001	Venezuela
Creación de refrescos en polvo bajo en azúcar "LightYá".	2002	Colombia
Ingreso a Ecuador con el producto estrella "BonIce"	2003	Ecuador
Inicio de operación en México con la venta de la franquicia de su producto estrella "BonIce" a Unilever.	2003	México
Construcción de planta en México y se establece como proveedor de Wal-Mart.	2004	México
Construcción de planta en República Dominicana.	2004	República Dominicana
Creación de centro de distribución.	2004	Venezuela
Creación de "Pulpifruta" y yogures "Yogoso".	2005	Colombia
Construcción de planta en Ecuador.	2005	Ecuador
Ingreso a la categoría de cuidado personal con la creación de "Fortident"	2006	Colombia

Evento	Año	País
Inicio de operación en Venezuela.	2006	Venezuela
Creación de shampoo “Savital”	2007	Colombia
Inicio de operación en Brasil con “Icegurt” a través de maquila.	2009	Brasil
Ingreso a la categoría de cuidado personal de shampoo: “eGo”.	2010	Colombia
Inicio de la distribución indirecta en Perú.	2010	Perú
Creación de filial e inicio de operación en Perú.	2013	Perú
Incursión en Centroamérica, inicio operación regional en Guatemala.	2013	Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua
Consolidación con la instalación de seis sedes	2016	Ecuador

Fuente: Elaboración propia

Durante aproximadamente 20 años, Quala S.A, se enfocó en el crecimiento interno y en la penetración y expansión de los productos de su portafolio, que hacían llegar a los clientes finales por medio de los tenderos, a su vez abastecidos por los distribuidores mayoristas; finalmente Quala pudo llegar directamente a las tiendas.

Proceso de internacionalización de la Empresa QUALA

QUALA Internacional tiene presencia en diez países de Latinoamérica actualmente y es líder en las grandes categorías: Quala Brasil, Quala Ecuador, Quala El Salvador, Quala Guatemala, Quala Honduras, BonIce México, Quala Nicaragua, Quala Perú, Quala Rep. Dominicana y Quala Venezuela; en 1998 emprendió su proceso de internacionalización con la apertura de operaciones en República Dominicana con la comercialización de caldo Doña Gallina, debido al éxito del producto. Quala posteriormente construye planta allí mismo, en 2004; en el año 2000, Quala S.A sigue con ideales claros de internacionalización, por lo que entra a Venezuela a través de la asociación con la empresa venezolana Mavesa y el inicio de la distribución del producto “EL Criollito” (Quala Venezuela, 2016). Seguido en el 2002 y debido al éxito en ventas, Quala, decide lanzar dos productos nuevos y realizar inversiones en fuerza de venta propia junto con centros de distribución. Así mismo, en el 2003 y 2005 la empresa entra a Ecuador a través de su producto Bon Ice junto con la construcción de sus nuevas plantas en dicho país, en que consolida sus operaciones con la instalación de seis sedes en el 2016, la entrada a Brasil se da a través de maquila para introducir su producto “Icegurt”, en el año 2013 incursiona en Centroamérica instalando una operación regional en Guatemala, desde donde atiende a Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

En particular con participación de capital el modo de entrada predominante es con Inversión directa extranjera (IDE) (48%) con la creación de nuevas filiales generalmente con control total sobre ellas y sin participación de capital con exportaciones (directas 36% e

indirectas 4%) (40%), finalmente esta la realización de acuerdos contractuales (licencias, maquila, alianzas) (12%) (tabla 97).

Tabla 97 Modos de entrada de QUALA

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Brasil	1			1									
Ecuador	1										7		
El Salvador	1												
Guatemala	1										1		
Honduras	1												
México	1			1							1		
Nicaragua	1												
Perú		1									1		
República Dominicana	1										1		
Venezuela	1					1					1		

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 98).

Tabla 98 Empresa QUALA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia corporativa “La gente tiene diferentes modelos de internacionalización, el modelo nuestro es entrar con toda, hay otros modelos que son entrar por el ladito, con un esfuerzo marginal, tratando de lograr unas ventas adicionales, nosotros entramos a tomar unas posiciones importantes en los mercados”. Presidente. •Estrategia de diversificación y crecimiento “Hemos ido a esos países porque estamos convencidos de que las compañías tienen que crecer y si no lo hacen van a terminar muriendo, para persistir y continuar en el tiempo tenemos que crecer”. Presidente. •Explotar - Ventajas competitivas “Quala nace en el año 1980 en Colombia y nace con el lanzamiento de un producto que se llamaba “Instacrem” y se sigue llamando así, básicamente cuando lanzamos ese producto Quala se convirtió en la marca líder de un segmento pequeño que eran las cremas no lácteas para mezclar el café, y estuvimos circunscritos en el mercado colombiano por lo primeros 20 años, desde el año 1980 al 2000, tal vez un poco antes en el 98, a nosotros nos fue muy bien en esos primeros 18 años en Colombia y en esa fecha de 1998 tomamos la decisión de abrir operaciones internacionales”. Director General Quala México. •Explotar - Producto único y demanda estandarizada “Para el caso nuestro, una compañía colombiana puede con relativa facilidad ampliar el mercado de consumidores de nuestros productos a consumidores similares relativamente parecidos a nosotros mismos...”

		<p>entonces uno puede replicar un “Doña Gallina” en 10 países, 7-8 países un “Bonice” (Producto único) en 5-7 países un producto como 100% exitoso desde ya hace algunos años”. Director General Quala México.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explotar – Innovación y propiedad intelectual “Quala no lanza un producto para decir lo mismo que dice su competidor, porque no le halla valor, se debe entender un elemento diferenciador para lograr el objetivo de generar una innovación, Quala mueve todas las variables del marketing para lograr esa innovación”. Jaime Castañeda. “Yo diría que mucha de nuestra innovación gira alrededor del tema de responder de la manera más precisa y de la mejor forma posible a las necesidades y gustos del consumidor local... el tema es tan importante que hemos llegado, desde muchos años atrás, a la conclusión de que lo que verdaderamente puede garantizar el éxito y la perdurabilidad de la compañía hacia el futuro es la perdurabilidad de la innovación”. Presidente. • Ventajas de la localización – Acceso a mercado y cercanía a los clientes “Aprovechamos ese momento para contratar a Higuita y hacer una campaña memorable y muy fuerte que, adicional a muchas otras innovaciones detrás del producto, hicieron de ese lanzamiento uno muy importante”. Presidente. • Ventaja de la localización - Diversificar el riesgo “Pensar en masificar esos productos a consumidores muy similares que se vuelven muy atractivos y no tener la dependencia total absoluta de un país como Colombia que obviamente como dice el dicho colombiano “no tener todos los huevos en una misma canasta” sino tener diversificado el negocio, y no expuesto a una única problemática sino más bien repartida que es lo que nos lleva a tomar la decisión de abrimos”. Director General Quala México.
	<p>Motivaciones pasivas o sin motivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exportador accidental “Se arrancan dos operaciones, en el año 98 diría que simplemente por casualidad en un viaje de vacaciones que hace el presidente de Quala viaja a República Dominicana (R. D.) y ahí se dio cuenta que el mercado dominicano es grande y ... confluyen dos elementos importantes uno fue que un ex gerente de mercadeo de Quala Colombia, quién estaba laborando para ese entonces en una compañía importante también de consumo masivo en R. D. y en ese momento residiendo allí y quién volvió a trabajar a Quala y un mercado muy grande dominado por las mismas multinacionales con las que habíamos competido toda la vida...Nestlé con su producto Maggi y Unilever con Knorr, arranca la creación de Quala República Dominicana ... con la importación de producto terminado “Doña Gallina” ...ya hace casi 20 años. Director General Quala México.
	<p>Recursos y capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos intangibles – Capital relacional, de afiliación y social “El presidente de Quala viaja a República Dominicana (R. D.) y ahí se dio cuenta que el mercado dominicano es grande y...confluyen dos elementos importantes uno fue que un ex gerente de mercadeo de Quala Colombia, quién estaba laborando para ese entonces en una compañía importante también de consumo masivo en R. D. y en ese momento residiendo allí y quién volvió a trabajar a Quala...”. Director General Quala México. “El inicio de la incursión a este mercado se hizo con la ayuda de un socio inglés y Álvaro Munévar, antiguo compañero de trabajo de Rodhes en la empresa Unilever. Munévar poseía una amplia experiencia en Santo Domingo, ya que había trabajado para la Sociedad Industrial Dominicana (sid), empresa que producía y comercializaba productos para Unilever en República Dominicana”. Ex-director de Ventas en República Dominicana. • Recursos intangibles - Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “El presidente de Quala viaja a República Dominicana (R. D.) y ahí se dio cuenta que el mercado dominicano es grande y... confluyen dos elementos importantes...”. Director General Quala México.

	Planeación, implementación y control	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación •Implementación •Control <p>“En sentido general los países se manejan con autonomía, diría con bastante independencia y si hay digamos con el paso de los años si hemos establecido buenas practicas que tendemos a extenderlas a los demás países, pero muchas de esas buenas prácticas son una sugerencia que se le da y esa es una práctica muy al principio que son fundamentales... hoy por hoy existe la flexibilidad organizacional para acogerlas sin importar cuál es el país de origen”. Director General Quala México.</p>
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? <p>“cuando uno comienza a mirar la sumatoria de las poblaciones de los mercados en los que estamos, principalmente el poder adquisitivo de la población mexicana, tenemos mucho en el plato. Hemos ido a esos países porque estamos convencidos de que las compañías tienen que crecer y si no lo hacen van a terminar muriendo, para persistir y continuar en el tiempo tenemos que crecer”. Presidente.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Distancia psicológica, cultural y geográfica <p>“En Venezuela y Haití ... hicimos una variante en la fórmula del producto, en la marca misma, en la publicidad y la llamamos “El criollito”, el hermano por llamarlo de alguna forma del caldo “Doña Gallina” y “Ricostilla” en Colombia,; en Ecuador y en República Dominicana “Doña Gallina”; en México “Ricopollo”...en Brasil arrancamos con ese producto, fabricado no de manera propia sino por una alianza con tres fabricantes que estaban metidos en el sector lácteo en Brasil, y lanzamos el “Icegurt” que era un “Bonice” pero de yogurt no base agua sino base láctea... cada producto que hemos lanzado en los siguientes sub mercados o países se ha pasado por un proceso de ajuste de afinamiento de marca, formulas normalmente, en grafico en publicidad, son digamos los mismo productos pero ajustados a las necesidades, hábitos o gustos de ese consumidor local del extranjero, en el venezolano, ecuatoriano, mexicano o Centroamérica”. Director General Quala México.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mercado - Tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado <p>“Lo que facilitan el proceso en nuestro caso ha sido un consumidor similar al nuestro, al colombiano, y estudios previos que adelantamos similitud entre algún tipo de producto donde sentimos que habría potencial de posicionar de forma parecida a como lo hemos hecho en Colombia, entonces, yo diría que esas dos variables fundamentalmente y tercero ha sido el tamaño de mercado, la estabilidad macroeconómicas, el ingreso per cápita, una serie ya de elementos más variables macroeconómicas del país, entonces las dos fundamentales han sido consumidor similar al nuestro hábitos y costumbres similares y productos con los que entraríamos a competir de características similares a los colombianos y estudios preliminares muestra la idea en que veamos la posibilidad de lanzarlos a otros mercados... Quala está en 10 mercados, 10 países, arrancamos con una evaluación de las diferentes categorías de productos en los que estamos compitiendo, para determinar cuáles de esas categorías podrían ser categorías en las que pudiera haber potencial para un producto Quala... hoy tenemos operaciones en cuatro países centroamericanos Guatemala, Salvador, Nicaragua, Honduras”. Director General Quala México.</p>
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> •Sin participación de capital - Exportaciones <p>“En el año 2000 tomamos la decisión de abrir en Venezuela al igual que lo habíamos hecho años atrás en el caso dominicano aprovechando que en ese momento había el pacto Andino entonces había un tránsito libre de mercancías y productos con muy bajos impuestos por lo tanto arrancar la operación inicialmente comercial solamente exportación...donde entramos a través de una compañía de consumo masivo la más importante</p>

		<p>que existía en ese momento en Venezuela...es la única excepción hicimos una alianza con esa compañía en la cual ellos nos distribuyeron nuestros productos en Venezuela arrancando nuestra operación ... las 10 u 11 operaciones restantes, arrancaron siendo todas por exportación, en su gran mayoría desde Colombia y en otros casos desde México productos fabricado por algunos de estos dos países... con operaciones directas montando una estrategia comercial con una fuerza de ventas y con la llegada directa a los canales de comercialización de venta”. Director General Quala México.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Con participación de capital – IDE – Joint Ventures IJVs <p>“Brasil es un país muy grande apenas lógico, muy complejo con legislaciones en la parte fiscal muy complejas muy densas muy profundas, legislación laboral igualmente toda la parte del comercio muy complicada, entonces cuando tomamos la decisión de abrir la operación en Brasil, lo hicimos utilizando otro producto que ya habíamos lanzado en otros países de américa latina que es el “Bonlce”, en Brasil arrancamos con ese producto, fabricado no de manera propia sino por una alianza con tres fabricantes que estaban metidos en el sector lácteo en Brasil”. Director General Quala México.</p> <p>“Nosotros estamos produciendo un producto que en Colombia se conoce como Yogoso, pero que en Brasil se llama IceGurt, es un yogurt congelado. Una compañía láctea brasilera nos lo produce y nosotros después lo empacamos y distribuimos, bajo nuestro propio esquema de distribución, en Sao Paulo tenemos la operación y en Campiña tenemos los maquiladores”. Gerente General de Quala Colombia.</p> •Con participación de capital – IDE – Adquisiciones <p>“Hoy la operación nuestra en República Dominicana es una operación muy importante y llega a ser una de las compañías más grandes en consumo masivo allí con mil empleados con instalaciones en una fábrica propia que construimos hace 10-12 años aproximadamente, fue una operación muy grande y muy exitosa... únicamente la operación en México y la operación en Brasil arrancaron con fabricación local”. Director General Quala México.</p>
	<p>Velocidad del proceso</p>	<p>“Las compañías arrancamos de alguna manera un tanto desordenada en este proceso de internacionalización y es con el paso de los años que realmente, también apunta de ensayo y error y apunta de recibir algunos golpes probablemente, es que ese proceso de internacionalización lo vamos puliendo y lo vamos creando ese modelo de internacionalización... el proceso de internacionalización para nosotros ha sido definitivo como parte del éxito de Quala hoy en día la cifra que te voy a dar no es exacta por ser confidencial pero mucho más del 50% de las ventas de Quala internacional hoy por hoy está por fuera de Colombia...hoy no lanzamos ningún producto en ningún país del que no veamos que tiene potencial de ser extensivo en muchos otros más países...estamos abogando por tener marcas globales”. Director General Quala México.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de productos alimenticios) •Modelo secuencial (Uppsala) •Enfoque industrial (Hymer) •Internalización con la creación de filiales buscando obtener mayor rentabilidad •En red con la intervención de clientes y de proveedores, loa que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados •Optimización de costos de transacción y foco en “hacer” más que en “comprar”, implica inversión directa extranjera (IDE) con la

		instalación de nuevas plantas u adquisición de existentes (<i>OLI Ownership – Location – Internalization</i>)
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa – matriz filial • Creación de filiales de ventas (Consolidación en Ecuador) • Creación de filiales ejecutoras (Consolidación en España)
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> • Factores exógenos – Entorno económico – Pérdida de mercado “La operación venezolana que abrimos en el año 2000 la cerramos aproximadamente hace 3 o 4 años por razones apenas obvias, entonces salvo de esa operación venezolana que la abrimos y la cerramos 13 14 años más tarde... en Brasil ...en los primeros 4 o 5 años tuvimos pérdidas importantes, la operación en Brasil nunca logro el punto de equilibrio y ...por otro lado todas las compañías competidoras nuestras que son todas las multinacionales grandes de consumo masivo como Nestlé, Unilever, Colgate, Kraft, etc. se habían preparado muy bien para defender las posiciones de mercado de estas compañías en un mercado tan grande como el mercado brasilero...esas condiciones todas se sumaron para tomar la decisión de retirarnos del mercado brasilero, tal vez diría que por último que esa decisión fue una decisión más de carácter temporal no una decisión con carácter definitivo eventualmente, en algún momento ya digamos con un segundo aire, reintentaremos ingresar al mercado brasilero”. Director General Quala México.
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>“Es un proceso de retroalimentación continuo con aprendizaje de todos los días en los que nosotros hemos desarrollado unos comités internacionales por área, la gente de finanzas, marketing un comité internacional, y así cruza transversalmente por todas las áreas de la compañía y esos comités tienen la responsabilidad juntarse todas las personas todos los colegas de esa misma área transversalmente con la participación de cada uno de los países y esos comités son en últimas los responsables prácticamente de todas las circunstancias de lo que ha venido ocurriendo, todas las situaciones que se van presentando y eso termina en últimas ajustes que retroalimentan de forma constante, eso es un proceso continuo de muchos años y centralizado en cada una de las áreas tienen esa responsabilidad”. Director General Quala México.</p>
Lecciones aprendidas		<p>“Pensamos que el mercado brasileño, es aunque uno pensaría que es el mismo latino, ecuatoriano venezolano, caribeño o mexicano pero resulta que el consumidor brasileño que nosotros vemos como un consumidor de gustos, costumbres un poco distintas, mucho más arraigado a sus productos tradicionales, muchos más arraigados a las marcas brasileras y creo de alguna forma que se convirtió en una realidad una frase que alguna frecuencia distintas personas del sector comercial, industrial o inclusive el gobierno y hasta el propio consumidor en Brasil decía: “Brasil es para los brasileros” esa frase que he escuchado muy repetitivamente de varios sectores o de gente que estaba ubicada en diferentes sectores de alguna manera tal vez subestimamos un poco, creo que para nosotros se terminó convirtiendo de alguna manera en una realidad y si creo que nos terminamos dando cuenta que el consumidor brasilero tiende a ser diferente del consumidor en el resto de América latina a los que ya estábamos acostumbrados, entonces, todo esto sumado provocan nuestro retiro temporal de Brasil”. Director General Quala México.</p> <p>“competencia muy desleal ese ha sido un elemento común...proveniente de las grandes multinacionales, muchas veces apelando a prácticas desleales que en muchos casos a través de lo político o de otras circunstancias ha provocado cambios o modificaciones en las legislaciones de los países de los que hemos ido entrando que han tenido como propósito bloquear nuestro ingreso, eso ha sido de los temas más difíciles...y que pretendían proteger al jugador ya establecido, siendo estas las más grandes multinacionales Colgate, Unilever, Kraft, etc, y con la intención clara de dificultar o impedir el ingreso del nuevo jugador”. Director General Quala México.</p>

		<p>“Tendería a pensar que son pocas y contadas las compañías exitosas en este proceso (internacionalización), pues hay una timidez empresarial”. Director General Quala México.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización de QUALA obedece a una decisión estratégica de internacionalización, de diversificación (geográfica) y de crecimiento decidida y miras a logra posicionarse en los primeros lugares, dirigida a mercados con potencial de mercado y soportada por una muy fuerte red de distribución (directa e indirecta) y una gran capacidad de innovación y desarrollo ágil de productos exitosos reconocidos local, regional e internacionalmente. La mayoría de las acciones de internacionalización del QUALA han obedecido principalmente a:

1. Motivaciones pull (proactivos) enfocadas a la explotación de sus ventajas competitivas tales como la calidad de sus productos, una muy fuerte red de marketing, distribución y comercialización (directa e indirecta), producto único, poderoso, estándar y a la vez “sombrija” que les ha permitido llegar a todos los mercados con los demás productos. La innovación y la diversificación de productos le ha permitido llegar a los clientes. Su cultura e idiosincrasia le ha permitido llegar a los mercados internacionales, emergentes principalmente. Busca usar todos los recursos disponibles tales como los institucionales que dan soporte al proceso de exportaciones, así como la asistencia a eventos y a ferias mundiales que contribuyen a la reducción de los obstáculos para el comercio. Aprovecha las ventajas de la localización tales como acceso a mercado y cercanía a los clientes de tal manera que las acciones son diseñada y pensadas local y regionalmente para el mercado local y regional. Se busca mitigar y diversificar el riesgo de tener concentrado todos los negocios en un solo país de una economía emergente, con los riesgos que esto implica. Las motivaciones pasivas o sin motivos se han debido a que en alguna oportunidad fueron exportador accidental.

Los recursos intangibles se han centrado en la actitud gerencial, el aprendizaje y el liderazgo con lo que la gerencia estimula, es proactiva y agresiva en la búsqueda de oportunidades internacionales para hacer negocios. Se aprovecha la capacidad de relacionamiento, de afiliación, social y de establecimiento de redes para comercializar, exportar y distribuir los productos.

La planeación, implementación y control se realiza desde la oficina central hacia los proyectos, se efectúa con autonomía y flexibilidad.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino se centra en la búsqueda de economías y países con una distancia psicológica, cultural y geográfica cercana, en

Suramérica y Centroamérica, principalmente; siempre y cuando haya mercado para sus productos, se les pueda comercializar y distribuir, ya sea directa o indirectamente; además el producto y sus empaques se adaptan para el mercado destino. Dicho mercado se estudia con los parámetros de tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado con el propósito de responder a sus necesidades particulares y en particular que no exista un competidor muy fuerte, tal que les permita posicionar la marca y sus productos.

3. En particular el modo de entrada predominante con participación de capital con IDE (48%) con la creación de nuevas filiales generalmente con control total sobre ellas y exportaciones (directas e indirectas) (40%); finalmente sin participación de capital – Exportaciones esta la realización de acuerdos contractuales (licencias, maquila, alianzas) (12%).
4. El proceso se ha caracterizado por su velocidad, tanto en la realización de las exportaciones, como por la IDE, seguido de la creación de filiales, alianzas y asociaciones
5. Cuenta con una estrategia de consolidación definida y con mecanismos para realizar el marketing, el mercadeo y la comercialización del negocio y sus productos en el exterior, la consolidación la realiza con la creación de más filiales en el país destino bajo una estructura organizativa – matriz filial, con la creación de filiales de ventas y con la consolidación en Ecuador.
6. Los abandonos se han dado principalmente por motivos económicos y políticos (Venezuela) y por barreras de entrada creadas por la competencia en el país destino (Brasil) debido a factores exógenos tales como aquellos productos del entorno económico y político que taren como consecuencia la pérdida de mercado.
7. Como realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza un monitoreo continuo de las condiciones de los países destino.
8. Como lección aprendida se debe revisar y contextualizar los aspectos culturales y de idiosincrasia de los habitantes del país destino, así como de la regulación y la legislación para que esté acorde con el país destino y le permita a la empresa entrar con condiciones favorables.

Hallazgos diferenciadores de la Empresa QUALA

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de QUALA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 99).

Tabla 99 Hallazgos diferenciadores de QUALA

ELEMENTO	QUALA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMÍAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación geográfica en países o economías con riesgos mayores o similares, así como también en economías desarrolladas.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Entrar a los países con fuerza (IDE) entendiendo la cultura e idiosincrasia local.	Entrar a los países con exportaciones.
Motivaciones Pull (Proactivas)	Explotación Ventajas competitivas: Fundamentadas en una red fuerte de distribución local y comercialización (directa e indirecta).	Explotación Ventajas competitivas: Fundamentadas en la producción de grandes volúmenes, red de distribución y comercialización global fuerte y local débil.
	Explorar o buscar - Mercado: Incrementar participación y diversificar: Fortaleza en su red de mercadeo y comercialización hasta el cliente final.	Explorar o buscar - Mercado: Incrementar participación y diversificar: Fortaleza en su red de mercadeo y comercialización en grandes superficies.
	Explotar- Innovación y propiedad intelectual: Con pensamiento local para mercados locales, desarrollo de las ideas locales para los mercados locales (Pensando en el consumidor local).	Explotar- Innovación y propiedad intelectual: Con pensamiento global para mercados locales, desarrollo de las ideas globales para los mercados locales (Pensando en el consumidor global).
	Explotar las imperfecciones- Crisis económica: Foco de los productos a personas de bajos ingresos o bajo poder adquisitivo (la mayoría de la población en las economías emergentes).	Explotar las imperfecciones- Crisis económica: Foco de los productos a personas de ingresos medios/altos (la mayoría de la población en las economías desarrolladas).
	Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes: fortaleza de las multilatinas para posicionar sus marcas locales y regionales en los mercados destino.	Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes: debilidad de las grandes multinacionales extranjeras para posicionar sus marcas globales en mercados emergentes.
	Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes:	Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes:

	Entrega del producto hasta el cliente final – en tiendas (Canal propio).	Entrega del producto hasta distribuidor mayorista (Canal de terceros).
	Velocidad en la acción: Caracterizado por la agilidad en el desarrollo de las ideas de productos y puesta en el mercado.	Velocidad en la acción: Caracterizado por la lentitud en el desarrollo de las ideas de productos y puesta en el mercado, característica de las grandes corporaciones.
Recursos y capacidades	Intangibles - Capital relacional, de afiliación y social: Aprovechar la capacidad de relacionarse en forma cercana y cálida, para establecer redes de comercialización y de distribución.	Intangibles - Capital relacional, de afiliación y social: Foco en relaciones comerciales y profesionales lejanas y “algo frías”.
Selección del mercado de destino	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que obliga a una entrada con precaución.	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que evitan o limitan la entrada.
	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): personalización de los productos, del marketing y de los canales de distribución.	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): estandarización de los productos, del marketing y debilidad en los canales de distribución.
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades.	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la empresa QUALA

La internacionalización de QUALA se ha dado después de que la empresa se consolidó en el mercado Colombiano, posiciono sus marcas y logro el reconocimiento de sus productos, lo que le permitió desarrollar una estrategia de internacionalización rápida y constante, fundamentada en la fortaleza que tiene en la investigación y desarrollo de producto acordes con la cultura, las necesidades y los gustos del consumidor (sabores regionales), orientada al consumidor en especial aquel de bajos recursos. El éxito local e internacional se ha debido a la capacidad que posee QUALA de entender esas necesidades y preferencias y “traducirlas” en

características de sus productos por medio de su esquema de innovación y hasta llegar al cliente final (tenderos) a través de la solidez en el manejo de los canales de distribución, aun así sean otros los que maquilen los productos de QUALA, está siempre conserva su esquema de distribución; así como también por sus campañas publicitarias adaptadas a la idiosincrasia del país anfitrión, adaptando sabores, empaques y estrategia de comunicación y de marketing; la selección del mercado se basó en su tamaño, los acuerdos comerciales establecidos (TLC) y el ingreso per cápita medio a alto.

“El éxito fundamental está en entender a fondo al consumidor local...predican (las multinacionales de países desarrollados) en lo que necesita el mercado de cada país a donde llegan, pero en realidad, les falta llegar a las costumbres de la gente”. Presidente.

5.2.19 Análisis de caso del Grupo COOMEVA

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada al doctor Mauricio Castillo, Gerente de Negocios Internacionales de la empresa COOMEVA Medicina Prepagada y el Sr. Jairo González, coordinador nacional logístico de negocios internacionales de la empresa COOMEVA Medicina Prepagada; se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución del Grupo COOMEVA

COOMEVA fue fundada en 1964, en la ciudad de Cali, Colombia, por un grupo de médicos pediatras, como una organización cooperativa, y cuyo propósito es contribuir al desarrollo de los profesionales colombianos con servicios financieros; servicios de desarrollo, protección y seguridad social y de educación. Creó una Empresa Promotora de Salud EPS (EPS Coomeva) y luego en 1973 nació, Coomeva Medicina Prepagada constituyéndose en la pionera en el país del servicio de medicina prepagada y es así que ocupa el primer lugar en Antioquía, la Costa Atlántica y el Suroccidente colombiano, y se está posicionando en Bogotá D.C., la capital colombiana. COOMEVA tiene presencia en cuarenta ciudades del país, en algunos sectores como el financiero, educativo y de aseguramiento, entre otros, a través de compañías como Bancoomeva, Coomeva Fundación y Coomeva Corredores de seguros.

Las instituciones de salud colombianas, entre ellas COOMEVA, son reconocidas a nivel mundial por contar con personal calificado que suministra atención personalizada, apoyados en tecnología de punta, lo que garantiza excelentes tiempos de atención y unos precios competitivos; estos aspectos diferenciadores del servicio traen como consecuencia que Colombia ocupe la primera posición en Latinoamérica en el desempeño global de los sistemas

de salud y el puesto veintidós nivel global, según el ranking establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Buscando lograr cumplir su propósito COOMEVA hoy tiene quince empresas, las cuales se relacionan en la siguiente tabla (tabla 100).

Tabla 100 Empresas del Grupo COOMEVA

EMPRESA	SECTOR	PAIS
Bancoomeva (Cooomeva Financiera)	Financiero	Colombia
Clínica Farallones	Salud	Colombia
Clínica Palma Real	Salud	Colombia
Club Los Andes	Recreación	Colombia
Cooomeva Cooperativa	Cooperativo	Colombia
Cooomeva Corredores de Seguros	Seguros	Colombia
Cooomeva EPS	Salud	Colombia
Cooomeva Fundación	Social	Colombia
Cooomeva Medicina Prepagada	Salud	Colombia
Cooomeva Recreación y Cultura	Recreación	Colombia
Cooomeva Servicios Administrativos	Servicios	Colombia
Hospital en CASA	Salud	Colombia
Sercofun Los Olivos	Servicios	Colombia
Sinergia Salud	Salud	Colombia
Turismo Cooomeva	Recreación	Colombia

Fuente: Elaboración propia.

Los principales eventos e hitos del Grupo COOMEVA se muestran en la tabla siguiente (tabla 101).

Tabla 101 Milestone Grupo COOMEVA

Evento	Año	País
Creación de “COOMEVA” como una cooperativa de ahorro y crédito y los socios son exclusivamente médicos.	1964	Colombia
Permite el ingreso de socios profesionales, técnicos y tecnólogos.	1968	Colombia
Creación de COOMEVA Turismo Agencia de Viajes S. A.	1982	Colombia
Creación de Clínica Farallones S. A.	1993	Colombia
Creación de COOMEVA Entidad Promotora de Salud S. A. EPS	1995	Colombia
COOMEVA se convierte en una cooperativa multiactiva.	1997	Colombia
COOMEVA se convierte en una cooperativa financiera y logra desarrollar su portafolio empresarial.	1997	Colombia
Creación de COOMEVA Medicina Prepagada	1997	Colombia
Creación de Hospital en Casa	1997	Colombia
Inicio de la operación internacionalización de los servicios de COOMEVA Medicina Prepagada	1998	Curazao
Creación de COOMEVA Servicios Administrativos	2005	Colombia
Creación de COOMEVA Cooperativa Financiera	2007	Colombia

Evento	Año	País
Internacionalización de los servicios de COOMEVA Medicina Prepagada	2009	Curazao, Bonaire, Saba, San Eustaquio, San Martín
Consolidación de la internacionalización de los servicios de COOMEVA Medicina Prepagada	2010	Curazao, Bonaire, Saba, San Eustaquio, San Martín
Internacionalización de los servicios de COOMEVA Medicina Prepagada	2011	Aruba y San Marteen
Realización de convenio para prestación de servicios de salud	2011	Holanda
Estudio y <i>due diligence</i> para la implementación de IDE con un modelo de negocio en salud (medicina prepagada) y turismo	2011	Perú
Realización de convenio para prestación de servicios de salud	2013	Trinidad y Tobago
Internacionalización de los servicios de COOMEVA Medicina Prepagada	2015	Islas Vírgenes
Christus Health, compañía norteamericana sin ánimo de lucro con presencia internacional adquirió el 10% de las acciones de la compañía Coomeva Medicina Prepagada S.A.	2016	Colombia
Inicio a la atención de pacientes internacionales en Salud Oral.	2016	Curazao, Bonaire, Saba, San Eustaquio, San Martín, Trinidad y Tobago
Se negoció la remisión de usuarios a través de tres nuevos brokers especializados en salud ubicados en Texas y Florida.	2016	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización del Grupo COOMEVA

COOMEVA salud Prepagada tiene una división de negocios internacionales encargada de brindar soluciones de salud a clientes en otros países, con una experiencia de más de diecinueve años desde que se inició la operación de internacionalización de los servicios de COOMEVA Medicina Prepagada, desde 1998 dio inicio a la operación internacional, la cual consiste en una serie de convenios realizados con las aseguradoras públicas y privadas ubicadas en la islas del Caribe, entendiéndose como aseguramiento todo lo que tiene que ver con venta de pólizas de salud o de planes privados o voluntarios de medicina; con las cuales se constituyen contratos para la atención a sus usuarios dadas las carencias en infraestructura técnica que presentan en sus territorios y la complejidad de algunos casos médicos los cuales son atendidos satisfactoriamente en Colombia, esta atención se da bajo la modalidad de evento con cobertura al 100% pagada por la aseguradora a la entidad.

La división internacional de Coomeva tiene un portafolio de servicios que brinda la posibilidad a los pacientes acceder a los mejores tratamientos médicos en las principales

instituciones de salud en Colombia en las ciudades de Cali, Bogotá, Bucaramanga, Medellín y Barranquilla, en centros internacionales especializados en la atención de pacientes y sus acompañantes, con la logística adecuada y la coordinación efectiva para garantizar la estadía de los clientes internacionales, trabajando en conjunto con las instituciones de salud de mayor reconocimiento en Colombia por la calidad de los servicios asistenciales y médicos, COOMEVA cuenta con un portafolio amplio de clínicas y hospitales que le permiten a los clientes elegir la mejor opción para su tratamiento en las principales ciudades en Colombia.

Después de cincuenta y tres años de ser creada, COOMEVA Medicina Prepagada exporta sus servicios a Trinidad y Tobago y a las Antillas Neerlandesas en el Caribe: Curazao, Bonaire, Saba, San Eustaquio, San Martín; de otro lado COOMEVA está planeando incursionar en Barbados, Granada, Guyana, Islas Vírgenes Británicas, Jamaica y Perú, así como también a cierta parte de Estados Unidos; en el 2011 realizó un convenio para prestación de servicios de salud con el gobierno de Holanda, así como también inicio la implementación de un modelo de negocio en salud y turismo con Perú.

Después estableció un convenio para prestación de servicios de salud en Trinidad y Tobago en el 2013; se inició la atención de pacientes internacionales en Salud Oral en 2016 para Curazao, Bonaire, Saba, San Eustaquio, San Martín, Trinidad y Tobago y finalmente en el 2016 se negoció la remisión de usuarios desde los Estados Unidos a través de tres nuevos brokers especializados en temas de salud; ubicados en Texas y Florida, y uno en Colombia.

Es necesario aclarar que COOMEVA Medicina Prepagada Internacional vende sus servicios en los países anteriormente mencionados, pero el servicio no se presta en el exterior, los pacientes cuando requieran hacer uso de los servicios deben de viajar hasta Colombia para tomar estos, básicamente por: las capacidades operacionales y logísticas que posee COOMEVA en Colombia, el prestigio y calidad de las intervenciones y del servicio y los costos menores que países desarrollados.

La división internacional de COOMEVA tiene un equipo de profesionales en el área médica y logística que están encargados de brindar soporte a los clientes internacionales, desde programar los tratamientos de salud en Colombia, seguimiento previo a cualquier tratamiento y posterior a los procedimientos médicos, hasta la recuperación plena del paciente y regreso a su país de origen.

Este equipo de profesionales, le brinda soporte igualmente en reserva en hoteles, traslado en ambulancias aéreas y terrestres, traslados a aeropuertos, hoteles y clínicas en las ciudades donde permanecerán los pacientes, a las instituciones seleccionadas por ellos y en caso de solicitarlo coordinación de eventos turísticos en todas las ciudades, como ejemplo se tiene

la Clínica Palma Real, en la ciudad de Palmira, con un nivel alto de complejidad, con un talento humano altamente capacitado y equipos de alta tecnología, así como por su excelente ubicación geográfica, a tan sólo 10 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, de la ciudad de Palmira y cercano a la ciudad de Cali.

COOMEVA es la institución adecuada para la prestación de servicios médicos para pacientes procedentes de otros países en diferentes especialidades y subespecialidades como: neurocirugía, cirugía de reemplazos articulares, cirugía maxilofacial, cirugía plástica estética, cirugía bariátrica, ginecoobstetricia y perinatología; para facilidad y tranquilidad de los clientes internacionales COOMEVA ofrece el servicio de hospitalización en su domicilio u hotel donde se le brinda servicio de enfermería, cuidado postquirúrgico, terapéutico, farmacéutico o cuidado 24 horas, la satisfacción y recuperación plena y rápida de los clientes es el principal compromiso de COOMEVA Prepagada Internacional.

En particular el modo de entrada predominante sin participación de capital son los contratos establecidos (100%) con los clientes internacionales (brokers); no se ha realizado IDE, más si ha estudiado esta posibilidad (Caso de Perú y México) (tabla 102).

Tabla 102 Modos de entrada de Grupo COOMEVA

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	Al	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Aruba					1								
Bonaire					2								
Curazao					2								
Estados Unidos					1								
Holanda					1								
Perú					1								
Saba					2								
San Eustaquio					2								
San Martín					2								
Trinidad y Tobago					2								

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 103).

Tabla 103 Grupo COOMEVA - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa “no fue una decisión estratégica, sino que se ha venido dando y a medida que se ha venido dando se ha dado una respuesta ante eso”. Gerente de Negocios Internacionales. “Iniciar la evaluación de negocios potenciales en el ámbito internacional en el marco de la alianza estratégica con Christus Health...Desarrollar nuevos mercados y alianzas con aseguradoras internacionales...Brindar atención odontológica al 30% de pacientes internacionales que asisten a Colombia para procedimientos médicos”. Informe Coomeva 2016. • Explotar - Ventajas competitivas “...del sector de aseguramiento que es el fuerte de Coomeva, en el tema de prestaciones de servicio de salud que es clínicas y hospitales, modelos de atención, y lo otro es gerenciamiento de enfermedad o riesgo de la enfermedad... en seguridad social el gobierno le da a usted precio, producto, y la distribución, usted tendría que jugar solamente con la variable de servicio, entonces es ahí cuando viene el diferenciador de servicio para acceder...”. Gerente de Negocios Internacionales. • Explorar o buscar – Mercado: incrementar participación y diversificar “... en otros países el crecimiento muy amplio”. Gerente de Negocios Internacionales. • Ventaja de la localización – Acceso a mercado y cercanía a los clientes “México es un país muy similar a Colombia, pero es un país 3 veces más grande que Colombia... es un mercado de 200 millones de personas México, Colombia, Perú y Chile, y empezar a mirar hacia el pacifico de una manera más organizada, de fortalecer esa alianza para el pacifico”. Gerente de Negocios Internacionales.
	Motivaciones pasivas o sin motivos	<ul style="list-style-type: none"> • Orden no solicitada “el caso específico de Coomeva medicina preparada que es la empresa del sector del grupo Coomeva que más avanzado en el tema de internacionalización, nosotros por ser una empresa de salud, en el año 98 – 99 una persona que era el gerente de servicios públicos de Curazao, casado con una colombiana, ellos tienen un fondo privado de auto seguro (medico) el cual les provee la salud a sus empleados dentro del plan de beneficios de la empresa. Y Curazao en ese entonces y ahora carecen de infraestructura médica de alta tecnología y de especialistas que le permitan resolver todos los problemas de salud, por esos motivos ellos tienen que buscar soluciones por fuera de la isla...sobre todo los casos complejos de alta tecnología y de tratamientos muy, muy complejos. Entonces ellos al tener esa necesidad de sus empleados, la esposa que era colombiana le dice al señor, al gerente “porque no mandas los empleados a Colombia, que haya tenemos muy buenas clínicas y seguro allá nos resuelven el problema de salud” porque la otra alternativa era mandarlos a Holanda, mandarlos a USA, ya, entonces pues nosotros salimos mucho más costo eficiente. Entonces llego ese paciente en el año 98, nosotros hicimos la gestión, no sabíamos cómo manejarlo en ese entonces, pero si teníamos la red, porque siempre hemos tenido la más amplia red de prestadores de Colombia, pues trabajamos con las mejores clínicas, y lo que hicimos fue que lo remitimos a una de nuestras clínicas, creo que fue valle del Lili o Imbanaco no recuerdo, al paciente se le atendió, todo salió muy bien, el paciente volvió a su isla y empezó la voz a voz. Como al paciente le fue bien, luego nos mandaron otro, y otro, y otro, y así, y en los últimos 19 años hemos atendido 15,000 pacientes”. Coordinador Nacional Logístico de Negocios Internacionales.
	Motivaciones Push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Presión competitiva doméstica

		<p>“en lo privado es un mercado más o menos de unos 2,5 millones de personas, donde el crecimiento ha sido muy lento, un crecimiento del 2, 3, 4% anual, y donde los jugadores que hay en el sector privado es más o menos cada uno tratando de quitarle el negocio al otro”. Gerente de Negocios Internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estancamiento/bajas en ventas domésticas “...el sector salud particularmente, es un sector maduro en cuanto aseguramiento, en Colombia tenemos sistema de seguridad social que tiene un nivel de cobertura de casi el 100% de la población, 95, 94% de la población está asegurado en un sistema de subsidiado o un sistema contributivo”. Gerente de Negocios Internacionales. •Mercado doméstico pequeño y saturado “...esto (la internacionalización) nace como una necesidad, yo les explicaba la otra vez el mercado en Colombia ha llegado a un nivel de maduración bastante amplio, y el crecimiento ya es un crecimiento.... más orgánico que cuántico”. Gerente de Negocios Internacionales.
	<p>Recursos y capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos intangibles – Capital organizacional “...entonces pasar de la regionalización a una internacionalización es un paso grande, porque primero va una nacionalización, Coomeva en Bogotá no tiene una presencia grande en ninguno de los servicios que ofrece, acá en Cali tiene una presencia muy fuerte, en Medellín tiene una presencia muy fuerte, entonces pasar de esa regionalización a una internacionalización es un paso bastante grande, que requiere una decisión fuerte”. Gerente de Negocios Internacionales. •Recursos intangibles – Capital humano, conocimiento y experiencia internacional “...tenemos un recurso humano experimentado, en Coomeva son personas que han trabajado mucho tiempo y son conocedores del sistema de salud colombiano, entonces es un recurso clave porque en esto no se puede improvisar, entonces se requiere una experiencia en cuanto a recurso humano bastante conocedora del sistema de salud colombiano y del sistema de aseguramiento”. Gerente de Negocios Internacionales. •Recursos intangibles – Propiedad y reputación de la firma “...el de traer pacientes internacionales, ya es un recorrido bastante, la gente nos ve y nos reconoce, sabe que estamos ahí, sabe que esta es una empresa seria que responde siempre, eso es importante”. Gerente de Negocios Internacionales. •Recursos intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo “es la capacidad de decisión de la compañía, que en estos procesos no son fáciles, de montos considerables... la capacidad gerencial de la toma de decisiones es muy importantes, un recurso fuerte porque si no se tiene queda uno con muchas intenciones”. Gerente de Negocios Internacionales. •Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones. “se requiere muchos recursos económicos, porque mucha gente hace, puede buscar alianza estratégica, maneras de financiarse, la misma operación puede financiarse proceso, en el caso de Coomeva no se requiere un monto muy grande, sino que tiene unos aliados estratégicos muy claves en diferentes sectores para lograr hacer...surge una alianza estratégica con una empresa de USA, producto de todo ese manejo de relaciones internacionales”. Gerente de Negocios Internacionales.
	<p>Planeación, implementación y control</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación “...hoy en día ya se formaron unos comités de presidencia, unas reuniones puntuales con presidencia ejecutiva específicas para internacionalización, unos comités de estrategia donde se mira hacia donde podemos ir, hacia donde podemos avanzar, no tiene una formalidad muy fuerte, pero es más de formativo, ¿qué es lo que está pasando?, ¿dónde nos estamos metiendo? Hagamos esto, entonces es más formativo una metodología para buscar internacionalizarse”. Gerente de Negocios Internacionales.

		<ul style="list-style-type: none"> •Implementación •Control <p>“todo este proceso se maneja acá en esta unidad de negocio”. Gerente de Negocios Internacionales.</p>
Decisión de entrada	Selección del mercado de destino	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? <p>“actualmente estamos pensando ir a México, si hemos tomado una decisión estratégica de ir a México...México es un país muy similar a Colombia pero es un país 3 veces más grande que Colombia, y tiene la particularidad que nuestros socios aquí en Cali ya está presente desde hace 15 años en México que es Christus Health, que está presente en Monterrey, México y en otras 5 ciudades, entonces para montar un sistema medico lo primero que usted tiene que hacer es asegurar una red hospitalaria, y teniendo la red hospitalaria y dependiendo la calidad de la red hospitalaria que tienen ellos pues obviamente nos facilitan el camino...México están empezando a mirar hacia el sur, México siempre se benefició de locación como dicen los gringos, lo más importante de un negocio es donde me ubico y que tenga parqueadero, entonces, eso es así locación, México siempre gozo una localización privilegiada entonces México nunca hizo ningún esfuerzo, nunca lo hizo, ahora les toca hacerlo porque la decisión del presidente (Trump) ha afectado la economía severamente... se puede mirar esa alianza para el pacifico porque es un mercado de 200 millones de personas México, Colombia, Perú y Chile, y empezar a mirar hacia el pacifico de una manera más organizada, de fortalecer esa alianza para el pacifico”. Gerente de Negocios Internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Distancia psicológica, cultural y geográfica (Países de centro, norte y Suramérica) <p>“...es un mercado de 200 millones de personas México, Colombia, Perú y Chile, y empezar a mirar hacia el pacifico de una manera más organizada, de fortalecer esa alianza para el Pacifico”. Gerente de Negocios Internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Riesgo económico, legal, regulatorio y político (Caso Perú) <p>“la parte regulatoria, las leyes, un sistema de seguridad social, quienes son los pagadores...se hizo una comparación, se sacó un ranking de países y ahí empezamos a explorar, una vez nos enfocamos en 4 países, hicimos una investigación, con fuentes secundarias y primarias, determinamos cual de esos 4 países sería el mejor para ingresar, decidimos ingresar a Perú, hicimos toda una debida diligencia, y abortamos eso porque las condiciones políticas cambiaron adversas en ese momento...hicimos una labor con una firma en Bogotá, especializada en mercadeo hace unos años, identificamos, sacamos unas 25 variables, y las comparamos de país a país esas variables, crecimiento de población, sistema de aseguración, legislación, regulaciones...”. Gerente de Negocios Internacionales.</p> <p>“...que nosotros podemos vender los programas aquí en Colombia, allá en USA no podemos vender una medicina prepagada, porque me meto en un lio con el gobierno de los USA eso está prohibido, usted me compra aquí, y aquí, y lo usas aquí, tu vienes en diciembre y te haces tú chequeo médico, operación, o lo que tenga que hacer dependiendo de lo que te diga el médico, así hace mucha gente que vive en USA o vive en España, y viene acá y se hace sus cosas, pero allá yo no puedo vender, tiene que haber un contrato...”. Coordinador Nacional Logístico de Negocios Internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Globalización de los mercados y tratados de libre comercio <p>“...ahora lo retomamos nuevamente (entrar al mercado del Perú) porque surge una alianza estratégica con una empresa de USA”. Gerente de Negocios Internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) <p>“es la economía, como es la parte macroeconómica, como es la población, como está compuesto, los gastos de salud, la composición del sistema</p>

		<p>...hicimos una labor con una firma en Bogotá, especializada en mercadeo hace unos años, identificamos, sacamos unas 25 variables, y las comparamos de país a país esas variables, crecimiento de población, sistema de aseguramiento, cultura, legislación, regulaciones, madures de sistema, precios, accesibilidad, una tabla dinámica, y ese ejercicio lo comparamos con todos los países de Latinoamérica y ahí nos creó un ranking, quien estaba más maduro, quien está menos maduro, quien está más propenso a los servicios que nosotros podíamos ofrecer, y salieron varios países, y empezamos a trabajar en esos países, y ahí ha surgido la estrategia como tal, ahí empezamos a buscar en qué queremos meternos, y hacia donde direccionar nuestros esfuerzos en estas 3 áreas, que creemos tienen competencia, que tienen una en los mercados con base en las experiencias que tenemos ya en Colombia eso nos ha, como en la parte estratégica... flexibilidad en la adaptación de la oferta a los servicios". . Gerente de Negocios Internacionales.</p>
	<p>Elección del modo de entrada</p>	<p>•Sin participación de capital - Exportaciones “cuando usted le está prestando un servicio a un extranjero en Colombia está exportando el servicio, o sea que esa también es una forma de internacionalizar también la compañía”. Gerente de Negocios Internacionales.</p> <p>•Sin participación de capital – Acuerdos contractuales - Asociaciones y IJVs “usted no puede ingresar a un país, usted tiene que tener un musculo financiero muy grande si va a entrar a un país solo, pero entonces lo ideal es entrar con un socio, un socio ya tiene un mercado, una experiencia recorrida, tiene ya una base de clientes y estar con ellos es mucho más fácil que recorrer el camino solo, cuando exploramos Perú...la internacionalización de la compañía, y es la prestación de servicio a usuarios internacionales de acuerdo con el concepto que se maneja desde el punto de vista de comercialización de servicios de salud, cuando usted le está prestando un servicio a un extranjero en Colombia está exportando el servicio, o sea que esa también es una forma de internacionalizar también la compañía, entonces nosotros comercializamos los servicios médicos realizados en Colombia enfocados en segmentos de alta complejidad por fuera del país y tenemos suscritos contratos por fuera del país en diferentes regiones... tenemos alianzas brokers locales y con datos suscritos con aseguradoras privadas y seguros sociales en esos países localmente...hora lo retomamos (caso Perú) nuevamente porque surge una alianza estratégica con una empresa de USA, producto de todo ese manejo de relaciones internacionales... no, tiene aliados estratégicos, tiene corredores, gobiernos, asociaciones, pero no tiene una oficina propia.”. Gerente de Negocios Internacionales.</p> <p>•Con participación de capital – IDE - Filiales nuevas y adquisiciones “hacer una exploración en Perú... por su crecimiento y por lo que ha mostrado estos últimos años como ha avanzado, es un buen mercado...para montar el modelo de medicina prepagada, o sea no tiene nada que ver con el servicio que estamos prestando a los pacientes (de las islas del Caribe), sino es montar replicar lo que tenemos aquí en Colombia de medicina prepagada... se hizo unos estudios de factibilidad eso fue en el año 2011 – 2012, y se definió que era un buen mercado para poder montar el proyecto de medicina prepagada... se ha pensado por ejemplo en Panamá que fue otra opción para replicar el modelo de medicina prepagada, Guatemala...”. Coordinador Nacional Logístico de Negocios Internacionales. “...se puso una oficina en USA para captar usuarios de la prepagada para ver si se podían vincular desde allá...Coomeva como tal no tiene una filial en el exterior... no tiene una oficina propia (en el exterior)... uno pudiera tener unos funcionarios allá, pero esos son unos riesgos muy grandes y el volumen de transacciones no es tan grande como, el monto económico si</p>

		<p>es grande, pero el monto del día a día...yo creo que la primera experiencia que vamos a hacer en México va a ser la primera oficina que vamos a tener allá". Gerente de Negocios Internacionales.</p>
	Velocidad del proceso	<p>"...el primer esfuerzo que se hace en lo que hemos hecho en la unidad de negocios internacionales de traer pacientes internacionales, posicionar la marca en el exterior, en los países específicos incluyendo Holanda, porque esos países dependen de Holanda, son colonias holandesas, el segundo paso Christus Health aquí, y el tercer paso la internacionalización, ya irnos a México, y yo creo que ya una vez abramos esas puertas en México el modelo de operación de Coomeva va despegando". Gerente de Negocios Internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> •En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estructura organizativa - estructura matriz-filial "...a partir del 2010 este negocio que les acabo de hablar de las islas empieza a tornarse mucho más organizado y con más frecuencia, con mucha más remisión de pacientes, entonces crece el negocio, ya hay que crear una estructura, se montan más personas, inicialmente lo hacia una sola persona, recibía los pacientes, coordinaba todo, entonces ya hay una estructura, ya en este momento somos 23 personas". Coordinador Nacional Logístico de Negocios Internacionales. •Mecanismos de coordinación y control - Centralización "yo creo que el mercado no daba más como para tener una presencia allá, y el modelo de trabajar desde aquí virtualmente tiene sus riesgos, pero usted compara riesgos con beneficios creo que valió la pena". Gerente de Negocios Internacionales.
Abandonos	Motivos	<ul style="list-style-type: none"> • Factores exógenos - entorno político y regulatorio "decidimos ingresar a Perú, hicimos toda una debida diligencia, y abortamos eso porque las condiciones políticas y regulatorias cambiaron adversas en ese momento". Gerente de Negocios Internacionales.
Realimentación de estrategia de internacionalización		<p>"todo este proceso se maneja acá en esta unidad de negocio, hoy en día ya se formaron unos comités de presidencia, unas reuniones puntuales con presidencia ejecutiva específicas para internacionalización, unos comités de estrategia donde se mira hacia donde podemos ir, hacia donde podemos avanzar, no tiene una formalidad muy fuerte, pero es más de formativo, ¿qué es lo que está pasando?, ¿dónde nos estamos metiendo? Hagamos esto, entonces es más formativa que una metodología para buscar internacionalizarse". Gerente de Negocios Internacionales.</p>
Lecciones aprendidas		<p>"...la gente confía en Coomeva...es una empresa que tiene una filosofía cooperativa, yo no me puedo casar con un fondo de inversión que mira solamente el retorno de inversión porque acá hay un tema social muy grande, mis esfuerzos es con alguien que actué y piense como yo... la otra lección aprendida es persistir, mucha gente que los negocios son de un día a para otro...Coomeva tiene 53 años en el mercado...de insistir... el de traer pacientes internacionales, ya es un recorrido bastante, la gente nos ve y nos reconoce, sabe que estamos ahí, sabe que esta es una empresa seria que responde siempre, eso es importante". Gerente de Negocios Internacionales.</p>
Recomendación		<p>"...que la haga (la internacionalización), muchas veces la ejecución se queda en el escritorio, se queda en la planeación, es hacer las cosas, yo creo que es dar ese primer paso... la mayoría de personas no actúan y adicionalmente no aprovechan los recursos que plantea el gobierno (Procolombia) para apoyar esas expansiones, que hay muchísimas y variados". Gerente de Negocios Internacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización de COOMEVA obedece a una decisión puntual para atender un caso especial no esperado ni buscado, de una empresa en el Caribe (Orden no solicitada); la

internacionalización no inicio como consecuencia de un proceso planeado y de un direccionamiento estratégico; esta soportada por: un servicio de calidad prestado por COOMEVA y una gran capacidad operativa para prestar el servicio, la mayoría de las acciones de internacionalización del COOMEVA han obedecido principalmente a:

1. Motivaciones pull (proactivos) con la explotación de sus ventajas competitivas tales como la capacidad y factores organizacionales para prestar o suministrar un servicio de calidad, oportuno y confiable. También dedico recursos a explorar o buscar mercado para incrementar participación y diversificar en mercados en crecimiento en economías emergentes y aprovechar las ventajas de la localización con el acceso a mercado y cercanía a los clientes: de emergentes para emergentes (Centroamérica, el Caribe y Suramérica). Las motivaciones pasivas o sin motivos obedecen a la recepción de una orden no solicitada. En cuanto a las motivaciones push (reactivas) la más importantes son la presión competitiva doméstica para atender los distintos oferentes del servicio (medicina prepagada) buscando obtener mayor participación en un mercado que maduró y con muy bajo crecimiento; el estancamiento/bajas en ventas domésticas en el sector salud maduró y mercado doméstico pequeño y saturado que trae como consecuencia un crecimiento orgánico.

Los principales recursos intangibles son el capital organizacional que le permitió pasar de una operación regional (en el mercado doméstico) a una operación internacional; sin haber pasado por una operación nacional (cubrimiento del todo el mercado doméstico); el capital humano con su conocimiento y experiencia internacional conocedores del sector y de aseguramiento en salud; propiedad y reputación de la firma con reconocimiento local y regionalmente; la actitud gerencial, el aprendizaje y el liderazgo que brindó apoyo en el desarrollo del proceso de internacionalización así como la asignación de recursos; el uso de los contactos, redes y relaciones internacionales.

La planeación es centralizada y las decisiones se toman en los comités de presidencia, la implementación se realiza desde la oficina central hacia los socios (brokers) y los mecanismos de control son centralizados, se coordina desde la gerencia internacional.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino se da por la distancia psicológica, cultural y geográfica enfocada a países de centro, norte y Suramérica con economías crecientes, con capacidad adquisitiva y con un mercado atractivo. Se buscan economías y países con una distancia psicológica, cultural y geográfica cercana tal como Suramérica y Centroamérica, principalmente; siempre y cuando haya mercado para sus productos, se les pueda comercializar y distribuir, ya sea directa o indirectamente; además que el producto y sus empaques se adapten al mercado destino. El riesgo económico, legal,

regulatorio y político (Caso Perú) debe ser muy estable y confiable. La globalización de los mercados y tratados de libre comercio. De cara a un mercado con su respectivo tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado y que responda a las necesidades de la población acorde con la composición del sector de salud, con la adaptación requerida de sus servicios y en particular que no exista un competidor muy fuerte, tal que les permita posicionar la marca y sus servicios.

3. En particular el modo de entrada predominante es sin participación de capital y corresponde a las asociaciones, en particular con brokers, para la “exportación” del servicio de medicina prepagada por medio de acuerdos contractuales; referente a la Inversión directa extranjera (IDE) con la creación de nuevas filiales es algo que se está estudiando, en especial para países con un tamaño de mercado tal que justifique la inversión.
4. La velocidad del proceso se ha caracterizado por que el primer esfuerzo se enfocó a la “exportación” del servicio de medicina prepagada (traer pacientes internacionales), el segundo paso consiste en la llegada de un socio internacional capitalista y operador estratégico (Christus Health) y el tercer paso la internacionalización (De la mano del socio internacional) con IDE (México) y luego otros mercados (Perú y otros).
5. Cuenta con una estrategia de consolidación definida y con una estructura organizacional para presar el servicio en el exterior, la consolidación la realiza con la creación de más asociaciones con diferentes brokers en los países de destino con su estructura organizativa - estructura matriz-filial (de ventas) y mecanismos de coordinación y control centralizado.
6. Se han dado principalmente abandonos por motivos políticos y regulatorios (Perú) que han afectado los factores exógenos haciendo inviable la operación.
7. La realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza por medio de un monitoreo continuo de las condiciones de los países destino en comités de presidencia.
8. Como lección aprendida se deben de crear relaciones basadas en la confianza de que se presta un servicio bajo un proceso de internacionalización.

Hallazgos diferenciadores del Grupo COOMEVA

Los principales hallazgos diferenciadores entre la internacionalización de COOMEVA y las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 104).

Tabla 104 Hallazgos diferenciadores del Grupo COOMEVA

ELEMENTO	COOMEVA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación geográfica en países o economías con riesgos mayores o similares, así como también en economías desarrolladas.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Entra a los países con el mínimo esfuerzo y con el mínimo riesgo, por medio de brokers y apoyándose en la ventaja comparativa de tener una infraestructura y una red logística en su país de origen (cercanía geográfica).	Entrar a los países con fuerza y con IDE (Adquisiciones de empresas establecidas o creación de filiales).
Motivaciones Pull (Proactivas)	Explotación Ventajas competitivas / Capacidad y factores organizacionales: Fundamentadas en una red fuerte de infraestructura para la salud (propia y de terceros). Costo internacional del servicio es bajo.	Explotación Ventajas competitivas / Capacidad y factores organizacionales: Presencia local débil, generalmente sin infraestructura. Costo internacional del servicio es alto.
	Explorar o buscar - Mercado: Incrementar participación y diversificar: Fortaleza en su red de prestación del servicio.	Explorar o buscar - Mercado: Incrementar participación y diversificar: Debilidad en su red de prestación del servicio.
	Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes: fortaleza de las multilatinas para posicionar sus marcas locales y regionales en los mercados destino.	Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes: debilidad de las grandes multinacionales extranjeras para posicionar sus marcas globales en mercados emergentes.
Selección del mercado de destino	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que obliga a una entrada con precaución.	Riesgo económico, legal, regulatorio y político que evitan o limitan la entrada.
	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): personalización del servicio y de los canales de atención y logísticos.	Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado): estandarización de los servicios y debilidad en los canales de atención y logísticos.
	Distancia psicológica, cultural y geográfica (Países de centro, norte y Suramérica): Cercana.	Distancia psicológica, cultural y geográfica (Países de centro, norte y Suramérica): Lejana.

Elección del modo de entrada	“Exportación” de servicios: Se traen los pacientes al país de origen y se les presta el servicio.	Imposibilidad geográfica de ofrecer “Exportación” de servicios debido a la distancia (Excepción Estados Unidos).
Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto legislativo y regulatorio, sus amenazas, oportunidades y necesidades.	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto legislativo y regulatorio y sus necesidades).

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del Grupo COOMEVA

La internacionalización del grupo COOMEVA se ha dado posterior a la consolidación la empresa en ciertas regiones del mercado Colombiano (Antioquía, la Costa Atlántica y el Suroccidente colombiano), posicionando su marca y logrando el reconocimiento de la calidad, oportunidad y confiabilidad de sus servicios de medicina prepagada, lo que le permitió darse a conocer en el exterior; sin embargo la internacionalización no obedeció a una estrategia de internacionalización deliberada, fue algo más bien accidental y fortuito, en lo que COOMEVA adaptó sus servicios acordes con la cultura, las necesidades y los gustos del consumidor (sabores regionales), orientada a clientes que en su país (economías emergentes) no disponían de un servicio de salud prepagada de calidad y con la confiabilidad que ellos lo requerían, esta fue la oportunidad que COOMEVA aprovechó y que la ha suministrado hasta la fecha a través de la solidez en el manejo de los centros de atención de salud (clínicas) y de una logística organizada y eficiente.

5.2.20 Análisis de caso de la Empresa SPATARO NAPOLI

El análisis del presente caso, como documentos primarios se usó una entrevista realizada al ingeniero Alfonso Spataro, Gerente Comercial de la empresa SPATARO NAPOLI, así como también entrevistas realizadas por otras fuentes (Diario Portafolio, etc.) a Alfonso Spataro y al Gerente de “Color Siete”, Luis Felipe Molina Zuluaga. Se tuvieron en cuenta varios documentos secundarios provenientes de la empresa, informes anuales de la compañía y otras publicaciones.

Historia y evolución de la Empresa SPATARO NAPOLI

SPATARO NAPOLI es una empresa localizada en el Cali, Colombia; fundada por Don Domingo Spataro Napoli, en 1958; nació como un taller de confecciones para el segmento

infantil, actualmente su objeto social es la producción de camisas para hombre y niño, una de sus fortalezas ha sido estar la vanguardia de la moda en diseño, colorido y silueta, a través de su red nacional e internacional, crea, diseña, confecciona y distribuye sus marcas, fabrica y comercializa camisas de marca reconocida, propia o bajo licencia, con calidad superior al estándar, cada una de ellas posicionada adecuadamente a través de canales de distribución de venta directa o indirecta, a nivel nacional o internacional. También brinda asesoría a clientes en montaje de colecciones actualizadas permitiéndole un manejo mínimo de inventarios ofreciendo un excelente servicio durante y después de la venta, buscan ser competitivos y eficientes para poder alcanzar los mejores resultados económicos y como consecuencia obtener bienestar para sus empleados y la comunidad.

La visión de SPATARO NAPOLI es posicionarse como la mejor empresa industrial de camisas formales para caballero en Colombia, con presencia comercial en América Latina y Estados Unidos y ser reconocidos por su excelente calidad, estando siempre a la vanguardia en el diseño, con óptimo servicio al cliente ofreciendo precios justos y competitivos, enfocados a buscar los mejores resultados económicos y el bienestar del equipo de trabajo; se realiza acuerdo con Color Siete, empresa originaria de la ciudad de Manizales y dedicada a ropa masculina y femenina, y Spataro Napoli, de Cali, y líder en la exportación de camisas colombianas al mercado brasileño, unen sus fuerzas para conquistar nuevos mercados y ofrecer un servicio de calidad.

Color Siete nació en 1987 bajo el nombre de M&R Compañía Limitada, exporta sus productos desde hace más de 25 años a Estados Unidos y Europa, en Colombia está presente en grandes superficies y almacenes de cadena como el Éxito, Flamingo y almacenes La 14 (tabla 105).

Tabla 105 Marcas de SAPATARO NAPOLI

Mercado nacional (Arrow y Manhattan).
Marcas privadas.
Marca propia: Roland.
Van Heusen
Nina Ricci
Adolfo Domínguez
Camerucci
Enzo Feldini
Private Label Collection

Fuente: Elaboración propia.

Los principales eventos e hitos de la Empresa SPATARO NAPOLI se muestran en la tabla siguiente (tabla 106):

Tabla 106 Milestone Empresa SPATARO NAPOLI

Evento	Año	País
Creación de SPATARO NAPOLI.	1958	Colombia
Cierre de la empresa	1960	Colombia
Reapertura de la empresa	1964	Colombia
Inició de exportaciones cuando SPATARO NAPOLI se convirtió en una de las franquicias de la marca Manhattan.	1992	Venezuela, Chile
Obtención de la franquicia de ARROW.	1994	Colombia
Representación de Camisas.	1996	México
Incremento de las exportaciones.	1998	Ecuador
Creación de “Color Siete” en Manizales, bajo el nombre de M&R Compañía Limitada.	1987	Colombia
Inicio de exportaciones.	2000	Brasil
“Color Siete” produce camisas para Paul Smith, marca Inglesa.	2005	Inglaterra
Alianza con “Siete Colores” con SPATARO NAPOLI.	2014	Colombia

Fuente: Elaboración propia

Proceso de internacionalización de la Empresa SPATARO NAPOLI

Después de casi sesenta años de creada actualmente el 50% de producción de SPATARO NAPOLI está destinado a los mercados internacionales donde ha logrado posicionar sus productos gracias a la excelente calidad y servicio ofrecido a cada cliente; exporta a dieciocho países de: América Latina, Centroamérica, Norteamérica, Europa y Asia. Su historia exportadora se inició en 1992 cuando se convirtió en una de las franquicias de la marca Manhattan que tenía otras en varios países del continente, después de asistir a ferias internacionales los buscaron varias marcas interesadas en su portafolio y empezaron a fabricarles a los franquiciados de Manhattan en Venezuela y a los almacenes chilenos París S.A. (Almacenes París C.S.A.) cadena de grandes almacenes fundada en Santiago, Chile y que más tarde se transformaron en Jumbo, luego obtuvieron la franquicia de Arrow y después adquirieron la representación de Camisas en México, quienes ya eran clientes y le fabricaban las camisas Van Heusen y Nina Ricci.

En particular el modo de entrada predominante es sin participación de capital, con exportaciones (100%) (tabla 107).

Tabla 107 Modos de entrada de SPATARO NAPOLI

PAIS	EXPORTACIÓN			ACUERDOS CONTRACTUALES				INTERNATIONAL JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
	D	I	O	L	CE	AI	O	Mn	50/50	My	FN	Ad	O
Argentina	1												
Brasil	1												
Chile	1												
China	1												

Costa Rica	1													
Dubái	1													
Ecuador	1													
España	1													
Estados Unidos	1													
Guatemala	1													
Honduras	1													
Inglaterra	1													
Japón	1													
México	1													
Nicaragua	1													
Panamá	1													
Perú	1													
Puerto Rico	1													
Uruguay	1													
Venezuela	1													

Fuente: Elaboración propia

Abreviaturas usadas en la tabla anterior:

D: Directa I: indirecta O: Otros L: licencia CE: Contratos establecidos
 Al: Alianzas Mn: Minoritarias My: Mayoritaria 50-50: Joint Venture (Particip. Igualitaria)
 FN: Filiales Nuevas Ad: Adquiridas

En 2001 SPATARO NAPOLI logra la adjudicación de una concesión en Perú y desde entonces ha continuado casi que ininterrumpidamente, lo ha hecho en América Latina desde Centroamérica hasta Chile y Argentina. Hoy fabrican prendas para marcas de alto reconocimiento internacional como Adolfo Domínguez. Estados Unidos es un mercado que exploran tímidamente especialmente en el segmento corporativo en el que emplean telas colombianas pues las condiciones del TLC vigente con ese país no favorecen la producción de cantidades pequeñas para los segmentos de mercado más costosos que es donde podrían tener mejores posibilidades. En el año 2014 SPATARO NAPOLI suscribió una alianza con la empresa “Color Siete” que pertenece a Teka Capital que es un fondo de inversión del Grupo Santodomingo para consolidar lo mejor de cada empresa, así “Color Siete” aporta su capacidad de diseño y “SPATARO NAPOLI” contribuye con su extensa red de clientes y de esta manera entrar con fuerza al mercado regional de marcas privadas en Latinoamérica. Las dos compañías en conjunto le producen prendas a La Dolfina, marca privada de un equipo de polo argentino; Color Siete ya con treinta años en el mercado produce desde hace doce años para Paul Smith que es una de las marcas de Inglaterra más influyentes en Europa, también exporta a los Estados Unidos. Actualmente Color Siete tiene presencia en el mercado de Estados Unidos, Perú, México Ecuador, Guatemala, Costa Rica, Dubái en Emiratos Árabes.

En la tabla siguiente se resume el proceso de internacionalización, sus diferentes etapas y elementos (tabla 108).

Tabla 108 Empresa SPATARO NAPOLI - Proceso de internacionalización

Etapas	Elementos	Descripción
Decisión de internacionalización	Motivaciones pull (proactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategia corporativa “...cada vez tratar de vender mejor tu capacidad, y eso digamos desde el punto de estrategia...”. Gerente Comercial. •Estrategia internacional “La junta dijo "venga...", y aquí tocó el tema de la estrategia de internacionalización, como tú lo llamas. "listo ustedes encontraron esto allá en Guatemala, no lo vamos a perder, pero por organizar las cosas los mercados tienen que ser los vecinos, pensar en salir e irnos ahora a Argentina no tiene mucho sentido, vamos a empezar entonces en Venezuela, Ecuador y poco a poco ir organizándonos... Nosotros tenemos muy claro la parte internacional que queremos y para dónde vamos”. Gerente Comercial. •Explotar – Ventajas competitivas "Es la unión de dos empresas colombianas que son fuertes en el mercado nacional y en las exportaciones para buscar estos puntos y fortalecernos en el mercado de las marcas privadas latinoamericanas". Gerente Comercial. “Spataro Napoli tiene fortalezas en el tema operativo, logístico, sourcing, producción y red comercial en sus marcas privadas, y Color Siete aporta en diseño, creación de conceptos y desarrollo de producto...solamente en camisas, nosotros no hacemos ni pantalones, ni camisetas, ni nada... todo el tiempo estas reinventándote, y tratando de que los cambios no te afecten la eficiencia de la planta”. A. Spataro - Luis Felipe M. Zuluaga. “La compañía caleña emplea telas colombianas que adquiere a fábricas pequeñas que poco a poco se han fortalecido gracias a la reactivación de la producción en el sector industrial...resalta las ventajas competitivas que le brindan la ubicación geográfica de Cali y la cercanía con el puerto de Buenaventura”. Gerente Comercial. •Reducción de obstáculos al comercio “...son muy importantes los acuerdos bilaterales... preferiblemente acuerdos y que el gobierno de Colombia haya negociado, que ya son muchos... es muy importante eso, luego digamos afinidad, tamaño, yo te hablaba por ejemplo ahora estados unidos, Colombia nosotros en el ramo de la confección y en el ramo de las camisas, no tenemos chance dentro de estados unidos. La capacidad nuestra, siendo una capacidad grande para América latina es infinitamente pequeña para estados unidos”. Gerente Comercial. •Explorar - conocimiento, experiencia y tecnología “... participamos en ferias en Guadalajara, en Colombia, en Perú, ahora vamos también a empezar a participar en Brasil... nosotros vamos a las ferias a buscar todo el tiempo productos, desarrollos, estamos todo el tiempo...”. Gerente Comercial. •Explorar o buscar – Mercado (Incrementar participación y diversificar) “... mi papá me dijo vaya buscando o pensando en buscar un mercado alternativo al colombiano, lo cual era una cosa absurda porque las solicitudes que nos hacían los clientes era " búsqieme camisas costosas, no me importa cuánto me cobre, pero yo quiero que usted me traiga linos, y me traiga esto, y me traiga algodones de títulos altos con estas y estas especificaciones... los clientes de aquí pues en Cali, de Medellín de Bogotá, "deme lo más costoso y lo más fino” ... Entonces mi papá decía "esto es como un espejismo" ...el mercado hoy en día es un mercado de nichos, y el mercado de nichos es un mercado escaso...en donde le podamos dar un valor

		<p>agregado a la prenda... participamos en ferias en Guadalajara, en Colombia, en Perú, ahora vamos también a empezar a participar en Brasil... nosotros vamos a las ferias a buscar todo el tiempo productos, desarrollos, estamos todo el tiempo...". Gerente Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes "...resalta las ventajas competitivas que brindan la ubicación geográfica de Cali y la cercanía con el puerto de Buenaventura". Gerente Comercial.
	Motivaciones pasivas	<ul style="list-style-type: none"> •Exportador accidental "mi papá decía "esto es como un espejismo", coyuntural en esa época vino una persona que era la esposa del distribuidor de Incolma de Guatemala, una señora (colombiana), había montado un negocio en Guatemala de agenciar marcas colombianas, vino, compró, una primera vez, una segunda vez, ya la tercera vez le dije "venga yo quiero ver cómo es su negocio", me dijo "venga yo lo invito". fui a Guatemala a verlos, ella tenía unas vitrinas, tenía unas pasarelas, ella se llevaba la mercancía e invitaba a los clientes locales para venderles...entonces le dije yo "venga Adriana, esto que usted está haciendo está muy bien hecho, me gusta mucho la forma como usted está manejando el producto, pero venga yo le ayudo", por qué no pulirlo un poquito más, yo quiero oír qué necesitan sus clientes y yo veo de mi portafolio de pedidos qué le traigo para complementar y así arrancamos (la 1ra exportación). Guatemala era en ese momento como decir ir a ahora, guardadas las proporciones, no como decir a Venezuela... fue algo fortuito, ella me vino a buscar a mí". Gerente Comercial.
	Motivaciones Push (reactivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Mercado doméstico pequeño y saturado "yo le quiero contar un poquito cómo empezó esta empresa a exportar, nosotros al ser una empresa familiar, en el año noventa cuando estaba digamos muy... en las tiendas demandaban productos costosos, en fin... mi papá me dijo vaya buscando o pensando en buscar un mercado alternativo al colombiano, lo cual era una cosa absurda porque las solicitudes que nos hacían los clientes era " búsqueme camisas costosas, no me importa cuánto me cobre pero yo quiero que usted me traiga linos, y me traiga esto, y me traiga algodones de títulos altos con estas y estas especificaciones...". Gerente Comercial. •Volatilidad en el tipo de cambio (Devaluación o revaluación de la moneda local) "Entonces también nos apretaron y dijeron venga... en esa época el dólar se había caído a los rangos de 1700, 1800, nos decían "venga hay que seguir, hay que buscar ahora en el mercado nacional fuerte para poder compensar... que el dólar nos haya debilitado. Y por estrategia igual, no tenía sentido irte ni siquiera a Quito o a Guayaquil a buscar más mercado si tenías mercado aquí, o sea mientras te podés agarrar un avión o un carro en Colombia y seguir fortaleciendo tu participación en el mercado colombiano, no tiene sentido salir". Gerente Comercial.
	Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos tangibles – Recursos humanos, planta y equipos "Hemos logrado consolidar un equipo de personas en producción que, además, tratamos de conservar porque en la ciudad no abunda la mano de obra calificada. La buena noticia es que la región aún cuenta con una importante base productiva, que sobrevivió al embate de las confecciones asiáticas". Gerente Comercial. •Recursos tangibles – Tecnología (Materia prima y producción) "Producto, diseños en los productos.... nosotros vamos a las ferias a buscar todo el tiempo productos, desarrollos...". Gerente Comercial. •Recursos intangibles – Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo "...mi papá me dijo vaya buscando o pensando en buscar un mercado alternativo al colombiano". Gerente Comercial. •Recursos intangibles – Contactos, redes y relaciones

		<p>“...una señora (colombiana), había montado un negocio en Guatemala de agenciar marcas colombianas, vino, compró, una primera vez, una segunda vez, ya la tercera vez”. Gerente Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidades - Capacidad de absorción y de aprendizaje <p>“... participamos en ferias en Guadalajara, en Colombia, en Perú, ahora vamos también a empezar a participar en Brasil... nosotros vamos a las ferias a buscar todo el tiempo productos, desarrollos, estamos todo el tiempo...el proceso de estar afuera permanentemente”. Gerente Comercial.</p>
	<p>Planeación, implementación y control</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación <p>“...una señora (colombiana), había montado un negocio en Guatemala de agenciar marcas colombianas, vino, compró...fue algo fortuito, ella me vino a buscar a mí...”. Gerente Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Implementación •Control <p>“...los mismos direccionamientos, pero con su autonomía...”. Gerente Comercial.</p>
<p>Decisión de entrada</p>	<p>Selección del mercado de destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> •¿Mercados de USA, Asia y Europa? <p>“en esa época, pues digamos exportar era vender en Estados Unidos. Nosotros hablamos varias veces habíamos hecho unos intentos de enviar muestras y, en fin, y el mercado mexicano... por lo menos en el tema de la comercialización no es realmente un destino.... los mercados tienen que ser los vecinos, pensar en salir e irnos ahora a Argentina no tiene mucho sentido, vamos a empezar entonces en Venezuela, Ecuador y poco a poco ir organizándonos...entonces abrimos el mercado venezolano, el mercado ecuatoriano, abrimos el mercado de Bolivia, abrimos Perú..... empezamos también por Panamá, Costa Rica, todo Centroamérica y habíamos dejado estratégicamente a México de último...o sea empezamos ventas, empezamos a establecer, poner agentes, vendedores, oficinas...2000 o sea copamos... copamos, dejamos, obviamente no habíamos tocado Brasil tampoco, no tocábamos Estados Unidos tampoco, el caribe, República Dominicana, algunas islas... y entramos a México. México particularmente un cliente filial de Arrow (PVH Corp - Phillips-Van Heusen Corporation propietaria de marcas como: Van Heusen, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, IZOD, Arrow, and licenses brands such as Geoffrey Beene, BCBG Max Azria, Chaps, Sean John, Kenneth Cole New York, JOE Joseph Abboud y MICHAEL Michael Kors), me empezó a copar mucho de mi capacidad...Hay dos reuniones al año, a veces una al año con el franquiciado de Arrow, empezamos a conocer franquiciados de Europa. Y empezamos a producir para Europa, empezamos a producir para España, para Francia... hoy día producimos para Adolfo Domínguez España, pero con un tema centralizado a América latina, le explico porque, ya estábamos inclusive de montar agentes comerciales en Francia para atender los territorios que teníamos, y la junta nos hizo retroceder ¿Por qué? Porque es que tenemos territorios donde todavía estamos incipientes, y no tiene sentido irte abrir un mercado europeo cuando llevamos 4 años en Brasil, entonces no tiene mucho sentido irte agarrar un avión 10 o 11 horas, cuando a 4 o 5 horas tienes mercado por abrir. Entonces volvimos otra vez, recopilamos los territorios y estamos buscando profundidad donde ya estamos, paramos eso negocios que teníamos con Arrow, y nos quedamos solamente con uno, que es este que te repito, que es Adolfo Domínguez, que es un diseñador español, porque las producciones de América latina se negocian allá, obviamente que nosotros le fabricamos al corporativo, de ahí ese corporativo mandan a América latina, a Japón y a China, o sea que somos la única fábrica de confección colombiana que exporta a China. Usted ha oído que se importa a China, nunca ha oído una fábrica que exporte a China”. Gerente Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Distancia psicológica, cultural y geográfica <p>“...los mercados tienen que ser los vecinos, pensar en salir e irnos ahora a Argentina no tiene mucho sentido, vamos a empezar entonces en</p>

		<p>Venezuela, Ecuador y poco a poco ir organizándonos...entonces abrimos el mercado venezolano, el mercado ecuatoriano, abrimos el mercado de Bolivia, abrimos Perú..... empezamos también por Panamá, Costa Rica, todo Centroamérica y habíamos dejado estratégicamente a México de último...”. Gerente Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Globalización de los mercados y tratados de libre comercio “...son muy importantes los acuerdos bilaterales... preferiblemente acuerdos y que el gobierno de Colombia haya negociado, que ya son muchos...”. Gerente Comercial. •Mercado (tamaño, estructura, tipología de y ajuste producto-mercado) “...es muy importante eso, luego digamos afinidad, tamaño, yo te hablaba por ejemplo ahora estados unidos, Colombia nosotros en el ramo de la confección y en el ramo de las camisas, no tenemos chance dentro de Estados Unidos. La capacidad nuestra, siendo una capacidad grande para América latina es infinitamente pequeña para Estados Unidos... entramos a Brasil, entramos con un cliente grande, no hemos sido capaces de avanzar al segundo... estamos copados, entonces el tamaño del cliente es una variable... a China ni le cuento”. Gerente Comercial.
	Elección del modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> •Sin participación de capital - Exportaciones "una solución completa de diseño para sus marcas de producto-concepto y competitividad en precios...eso generaría para Colombia, en el caso de las dos empresas, mayores ventas y en el caso de nuestro país más exportaciones y más empleo". Gerente de "Color Siete". “...arrancamos Guatemala... si nosotros en esta entrada incipiente en el mercado hemos tenido este resultado, si nosotros nos dedicamos a empezar a consolidar el territorio y a seguir dándole una atención mucho más pormenorizada a nuestros clientes, esto se va a convertir en algo bueno... ... o sea empezamos ventas, empezamos a establecer, poner agentes, vendedores, oficinas”. Gerente Comercial. •Sin participación de capital - Acuerdos contractuales – Licencias “Estábamos en México, y en México este cliente, Van Heusen, empezó a demandar de nosotros mucha producción, hasta tal punto que llego a ser casi el 15 o el 18% de lo que estábamos produciendo...en el 2005, esta compañía era una compañía familiar también, llevaban muchísimos años, y tomaron la decisión de salir de la fábrica y...nosotros terminamos comprando esa compañía”. Gerente Comercial.
	Velocidad del proceso	<p>“...entonces abrimos el mercado venezolano, el mercado ecuatoriano, abrimos el mercado de Bolivia, abrimos Perú..... empezamos también por Panamá, Costa Rica, todo Centroamérica y habíamos dejado estratégicamente a México de último...o sea empezamos ventas, empezamos a establecer, poner agentes, vendedores, oficinas...2000 o sea copamos... copamos”. Gerente Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Modelo de ciclo de vida de Vernon (Ej. Caso de confecciones) •En red con la intervención de clientes y de proveedores, lo que le permitirá a la empresa tener acceso a recursos y a mercados
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> •Estructura organizativa - Estructura matriz-filial “...si nosotros en esta entrada incipiente en el mercado hemos tenido este resultado, si nosotros nos dedicamos a empezar a consolidar el territorio y a seguir dándole una atención mucho más pormenorizada a nuestros clientes, esto se va a convertir en algo bueno...hemos logrado consolidar un equipo de personas en producción que, además, tratamos de conservar porque en la ciudad no abunda la mano de obra calificada. La buena noticia es que la región aún cuenta con una importante base productiva, que sobrevivió al embate de las confecciones asiáticas... ya estábamos inclusive de montar agentes comerciales en Francia para atender los territorios que teníamos, y la junta nos hizo retroceder ¿Por qué? Porque es que tenemos territorios donde todavía estamos incipientes, y no tiene

		<p>sentido irte abrir un mercado europeo cuando llevamos 4 años en Brasil, entonces no tiene mucho sentido irte agarrar un avión 10 o 11 horas, cuando a 4 o 5 horas tienes mercado por abrir. Entonces volvimos otra vez, recopilamos los territorios y estamos buscando profundidad donde ya estamos, paramos eso negocios que teníamos con Arrow, y nos quedamos solamente con uno, que es este que te repito, que es Adolfo Domínguez, que es un diseñador español, porque las producciones de América latina se negocian allá, obviamente que nosotros le fabricamos al corporativo, de ahí ese corporativo mandan a América latina, a Japón y a China, o sea que somos la única fábrica de confección colombiana que exporta a China. Usted ha oído que se importa a China, nunca ha odio una fábrica que exporte a China”. Gerente Comercial.</p> <p>•Enfoque cultural “era un territorio que tenía inseguridad, tenía guerrilla, tenía muchos problemas, yo decía entonces si nosotros en esta entrada incipiente en el mercado hemos tenido este resultado, si nosotros nos dedicamos a empezar a consolidar el territorio y a seguir dándole una atención mucho más pormenorizada a nuestros clientes, esto se va a convertir en algo bueno”. Gerente Comercial.</p>
Abandonos	Motivos	<p>•Factores exógenos – Entorno económico - Pérdida de mercado “Viene la caída del mercado de Venezuela, entonces salimos de Venezuela”. Gerente Comercial.</p>
Recomen- dación		<p>“...primero validar (el mercado) antes de salir... validar que el producto sea viable, que el precio sea viable, que en ese mercado se acepte”. Gerente Comercial.</p>

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización de SPATARO NAPOLI inicia fortuitamente para atender un caso especial no esperado ni buscado de una empresaria localizada en Guatemala (orden no solicitada) es decir la internacionalización no inicio como consecuencia de un proceso planeado y de un direccionamiento estratégico y esta soportada por: Un producto de calidad diseñado y fabricado por SPATARO NAPOLI, la capacidad operativa para prestar el servicio y la intención de vender su capacidad de producción. La mayoría de las acciones de internacionalización del SPATARO NAPOLI han obedecido principalmente a:

1. Las motivaciones pull (proactivos) enfocadas a la explotación de sus ventajas competitivas con los factores organizacionales tales como su capacidad operativa, de aprovisionamiento y logística, el diseño de productos (camisas), el aprovechamiento de la reducción de obstáculos al comercio que le ha permitido explotar los Tratados de Libre Comercio (TLC’s), el conocimiento, la experiencia y tecnología adquiridos en la participación en ferias internacionales. La exploración o búsqueda de mercado para incrementar su participación y diversificación puesto que el mercado de nichos es un mercado escaso. El aprovechamiento de las ventajas de la localización con acceso a “mercado de emergentes para emergentes” (Centroamérica y Suramérica) y cercanía a los clientes y al puerto que facilita las exportaciones. La principal motivación pasiva (o sin motivos) se ha debido a que se convirtió en un exportador en forma accidental (no estaba planeado). Las motivaciones

push (reactivas) se deben a un mercado doméstico pequeño y saturado con un crecimiento vegetativo y también como una respuesta a la devaluación o revaluación de la moneda local que estimulan o restringen las exportaciones.

Recursos y capacidades tangibles más importantes corresponden a los recursos humanos, planta, equipos y capital tecnológico (materia prima y producción). Los recursos intangibles más relevantes son la actitud gerencial y el liderazgo, la capacidad de absorción y la disposición para el aprendizaje con la participación en ferias, contactos, las relaciones y las redes.

Inicialmente no existió planeación para exportar, la implementación se realizó desde la oficina central hacia las oficinas satélites, los mismos direccionamientos, pero con una autonomía relativa y los mecanismos de control son centralizados es decir se coordina desde la oficina central.

2. La decisión de entrada y la selección del mercado de destino se ha realizado con base en la búsqueda de economías y países con una distancia psicológica, cultural y geográfica cercana tal como aquellos localizados en Suramérica y Centroamérica principalmente, se llega a economías lejanas y desarrolladas por medio de la marca de producto que representan siempre y cuando haya mercado para estos y se les pueda comercializar y distribuir ya sea directa o indirectamente, además el producto (camisas) se deben adaptar al mercado destino. También ha influido en esta decisión los tratados de libre comercio y la globalización de los mercados con sus características tales como el tamaño, estructura, tipología y ajuste producto-mercado, se buscan economías con un tamaño de mercado pequeño que esté acorde con la capacidad de producción limitada de la empresa.
3. El modo de entrada predominante es sin participación de capital y corresponde a las exportaciones propias o por intermedio de los propietarios de las marcas reconocidas internacionalmente. Referente a la IDE con la creación de nuevas filiales es algo que se está estudiando en especial para países con un tamaño de mercado tal que justifique la inversión.
4. La velocidad del proceso se ha caracterizado por que el primer esfuerzo se enfocó a la “exportación” de marca propia y el segundo en la llegada de empresas extranjeras propietarias de marcas reconocidas internacionalmente con las que se estableció acuerdos contractuales – licencia y se exporto a mercados lejanos.
5. Cuenta con una estrategia de consolidación definida y enfocada a los mercados vecinos, soportada por una estructura organizativa matriz-filial y con un enfoque cultural.
6. Los abandonos se han motivado por factores exógenos provenientes del entorno económico y político que ha traído como consecuencia la pérdida de mercado (caso Venezuela).

7. Para la realimentación de la estrategia de internacionalización se realiza un monitoreo continuo de las condiciones de los países destino y del desempeño del producto (ventas) en estos.
8. Como recomendación las empresas deben de validar el mercado, sus oportunidades y posibilidades, antes de llevar a cabo un proceso de internacionalización.

Hallazgos diferenciadores de la Empresa SPATARO NAPOLI

Los principales hallazgos diferenciadores en la internacionalización de SPATARO NAPOLI y la realizada por las empresas provenientes de las economías desarrolladas se resumen en la tabla siguiente (tabla 109).

Tabla 109 Hallazgos diferenciadores de SPATARO NAPOLI

ELEMENTO	COOMEVA	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación geográfica en países o economías con riesgos mayores o similares.	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Entrar a los países cercanos con el mínimo esfuerzo y riesgo, por medio de exportaciones con producto propio y a otras economías por medio de exportaciones con licencias de marca internacional.	Entrar a los países con fuerza y con IDE (Adquisiciones de empresas establecidas o creación de filiales).
Motivaciones Pull (Proactivas)	Ventajas de la localización - Acceso a mercado y cercanía a los clientes (puerto): fortaleza de multilatinas para posicionar sus marcas locales y regionales en los mercados destino.	Ventajas de la localización - Acceso al mercado y distancia a los clientes: debilidad de las multinacionales para posicionar sus marcas globales en mercados emergentes.
Motivaciones Push (Reactivas)	Devaluación o revaluación de la moneda local: Estimulan o restringen las exportaciones.	Moneda local fuerte en de los países desarrollados.
Selección del mercado de destino	Distancia psicológica, cultural y geográfica (Países de centro, norte y Suramérica): Cercana.	Distancia psicológica, cultural y geográfica: Lejana.
	Se buscan economías con un tamaño de mercado pequeño, que este acorde con la capacidad de producción limitada de la empresa.	Se buscan economías con un tamaño de mercado grande o mediano, que este acorde con la gran capacidad de producción de la empresa.
	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno	Debilidad causada por la localización de casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes

	conocimiento de su contexto legislativo, regulatorio, amenazas, oportunidades y necesidades.	(mayor distancia psíquica y desconocimiento del contexto).
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la Empresa SPATARO NAPOLI

En su proceso de internacionalización SPATARO NAPOLI empezó exportar a países con mercados pequeños cercanos geográfica y psicológicamente (Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Panamá, Venezuela, etc.) dejando estratégicamente los mercados grandes como el mexicano, el americano y el europeo, que son más lejanos para una fase posterior, una vez hubieran ganado capacidad, reconocimiento, posicionamiento y confianza en el proceso. El inicio de las exportaciones fue algo fortuito y no planificado pues se empezó exportando marca propia y posteriormente de acuerdo con contratos establecidos (licencias de fabricación) se siguió exportando para grandes marcas. La localización de la compañía en el mercado emergente latinoamericano (acceso al mercado y la cercanía con los clientes) facilitó el proceso, así como también la capacidad logística y de producción.

La internacionalización se ve estimulada incrementando las exportaciones acordes con la revaluación del dólar o restringiéndola enfocándose en incrementar la producción nacional como consecuencia de la devaluación del peso colombiano con relación al dólar estadounidense dado que el sector de las confecciones es intensivo en mano de obra.

5.3 Análisis cruzado de casos

Con el propósito de responder las preguntas generales planteadas en esta investigación se analizó en forma cruzada las similitudes y las diferencias que a partir de los hallazgos empíricos se pudo establecer para las diferentes empresas y grupos de empresas, también se compararon los resultados con lo planteado por la teoría y los modelos revisados, probando así la aplicabilidad de las teorías a las grandes empresas colombianas y también estableciendo nuevos hallazgos y resultados que se puedan generalizar, en un modelo inducido explicativo del proceso de internacionalización de las grandes empresas colombianas.

Los aspectos a analizar son:

1. Decisión de internacionalización: La estrategia, motivaciones, recursos y capacidades, planeación, implementación y control.
2. Decisión de entrada: Selección del mercado, definición del modo de entrada y velocidad del proceso.
3. Consolidación.
4. Abandonos.

5. Realimentación.

La decisión de internacionalización de las grandes empresas colombianas

La decisión de la internacionalización se fundamenta en la estrategia planteada por las organizaciones, ya sea una estrategia planeada o no, así como las motivaciones, recursos y capacidades y finalmente para planear, implementar y controlar el proceso de la internacionalización.

La estrategia

Las estrategias usadas por la mayoría de las grandes empresas colombianas han sido:

Estrategia corporativa de penetración de mercado con el propósito de intensificar la presencia y la internacionalización de las grandes empresas colombianas principalmente en mercado regional centroamericano y suramericano que tienen amplias posibilidades de crecimiento y con los productos actuales (desarrollados exitosamente en el mercado doméstico).

Estrategia de diversificación y crecimiento basada en la internacionalización para sobrevivir en la globalización y/o mejorar el desempeño de la firma, que puede ser aplicada para desarrollar o penetrar nuevos mercados, con los productos actuales o adaptando los productos actuales al mercado destino o con nuevos productos.

Las motivaciones

Se trata de identificar cuáles son las motivaciones y cuáles son los recursos y capacidades fundamentales para la internacionalización, las cuales se plantean en las tablas siguientes (tabla 110).

Las motivaciones pull (proactivas) que impulsan a las grandes empresas colombianas y que buscan intencionalmente explotar (ilustración 23), son en su mayoría propias de las empresas tales como ventajas competitivas inherentes a las mismas con las que se crea valor y que es percibido por los clientes, capacidad y propiedad intelectual para la innovación y el desarrollo de productos y servicios únicos (no existentes en el mercado destino), capacidad y factores organizacionales, búsqueda de maneras para incrementar la rentabilidad y productividad, la eficiencia de las grandes empresas colombianas con mano de obra de cualificada, procesos eficientes y materiales de calidad, respuesta a presiones institucionales reflejadas en las reformas pro-mercado generalmente en sectores de las economías regionales (infraestructura de energía, tratamiento de aguas, transporte, salud, bancario, etc.), uso de información exclusiva de clientes, proveedores y competidores, explotación de las ventajas comparativas de las grandes empresas colombianas con disponibilidad de recursos naturales, economía de escala que permite transar grandes volúmenes que ayudan a la firma a explotar los beneficios, también permiten acumular aprendizaje y así lograr mejoras en la reducción de costos.

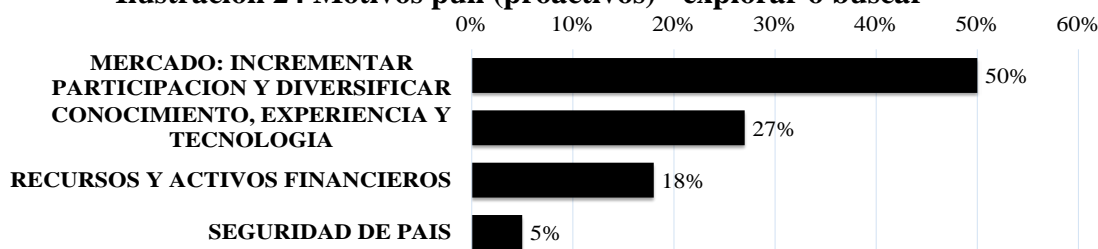


Fuente: Elaboración propia.

La ambidestreza organizacional le permite a las grandes empresas colombianas explotar sus competencias y también explorar las motivaciones pull (proactivas) (ilustración 24) que estimulan la internacionalización tales como la búsqueda de mercados para incrementar su participación y diversificación del riesgo, de la localización y del producto, el conocimiento, experiencia y tecnología como recursos específicos de la empresa, recursos y activos financieros para mejorar su portafolio de activos extranjeros y seguridad de país como factor

de incremento de la competitividad de país y clave para la protección de las inversiones en el exterior.

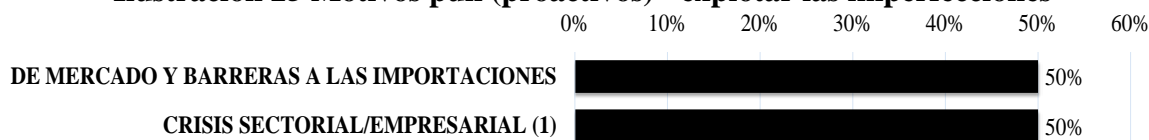
Ilustración 24 Motivos pull (proactivos) - explorar o buscar



Fuente: Elaboración propia.

Las motivaciones pull (proactivas) buscan explotar las imperfecciones (ilustración 25) tales como las de mercado y barreras a las importaciones, como también las crisis sectoriales o empresariales que con cierta frecuencia se dan en las economías emergentes (crisis del sector de infraestructura, bancario, salud, de servicios públicos: transporte, energía, tratamiento de aguas, comunicaciones, etc.).

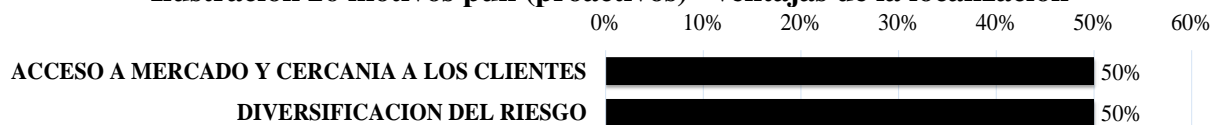
Ilustración 25 Motivos pull (proactivos) - explotar las imperfecciones



Fuente: Elaboración propia.

Entre las ventajas de la localización (ilustración 26) y con el propósito de mejorar la eficiencia empresarial está el hecho que permite a la empresa localizarse en países con acceso al mercado y a los clientes, al mismo tiempo diversificar el riesgo geográfico, de producto y económico.

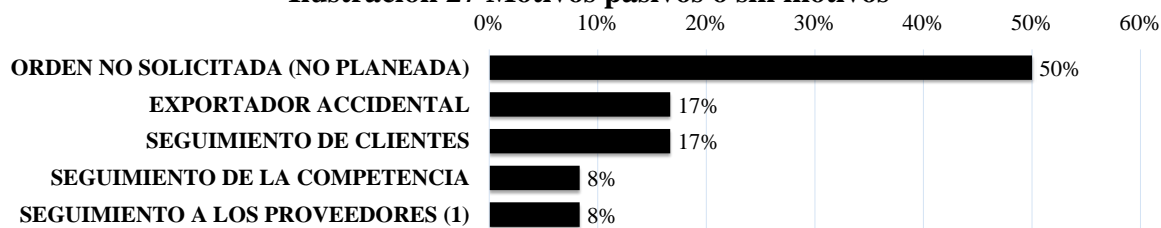
Ilustración 26 motivos pull (proactivos) - ventajas de la localización



Fuente: Elaboración propia.

Las motivaciones pasivas entendidas como actividades no planeadas ni buscadas (ilustración 27) por la empresa y que han causado la internacionalización han sido la llegada de órdenes no solicitadas o planeadas; realizar accidentalmente exportaciones ocasionadas por una demanda extranjera intensa; seguir a los clientes, la competencia o los proveedores.

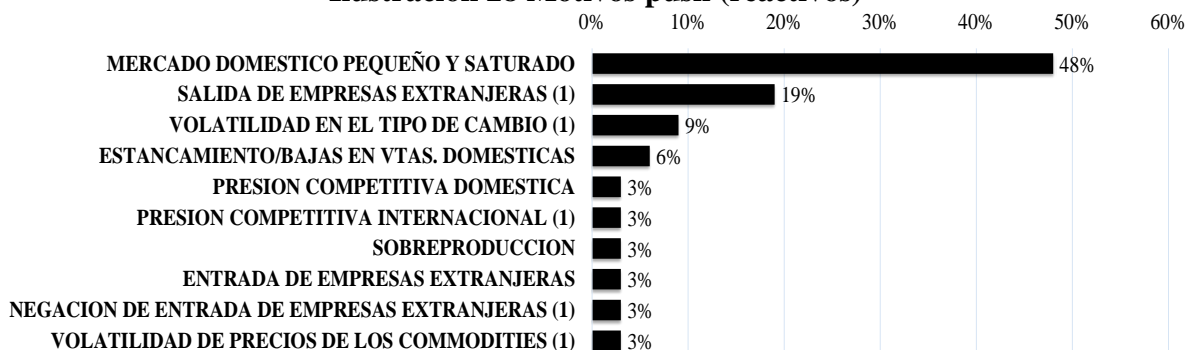
Ilustración 27 Motivos pasivos o sin motivos



Fuente: Elaboración propia.

Entre las motivaciones push (reactivas) (ilustración 28) que han casi que obligado a la internacionalización de las grandes empresas colombianas se encuentran el tener un mercado doméstico, pequeño y saturado que restringe prolongar el ciclo de vida de los productos existentes, lo anterior aunado al estancamiento en las ventas domésticas e incremento de la presión competitiva, también la salida de empresas extranjeras generalmente multinacionales provenientes de economías desarrolladas que abandonan el mercado regional e incrementa la presión competitiva internacional, la volatilidad de la moneda nacional frente a las monedas fuertes (dólar americano y el euro) y que afecta tanto a las exportaciones (productos terminado y servicios) como a las importaciones (materia prima e insumos), lo que lleva a buscar economías más estables, en lo posible dolarizadas y en menor proporción aparece la entrada de empresas extranjeras y la sobreproducción de las domesticas.

Ilustración 28 Motivos push (reactivos)



Fuente: Elaboración propia.

Recursos y capacidades

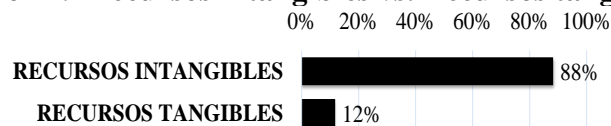
Los recursos son activos tangibles e intangibles que la empresa posee, mientras que las capacidades son habilidades funcionales que una firma desarrolla y las cuales representan las bases en las que una empresa construye su estrategia.

Los recursos

En la tabla siguiente (tabla 111) se relacionan los recursos tangibles e intangibles, las capacidades y el proceso de planear, implementar y controlar la internacionalización.

Las grandes empresas colombianas analizadas afianzan su proceso de internacionalización en sus recursos intangibles (88%) y en recursos tangibles (12%) (ilustración 29), es decir que fundamenta su internacionalización en recursos no fáciles de imitar.

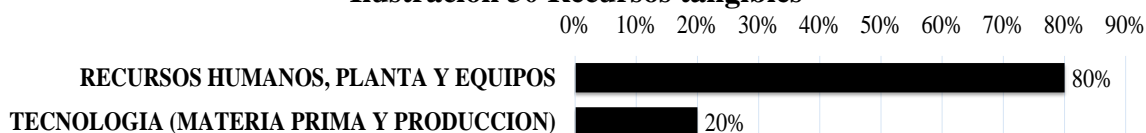
Ilustración 29 Recursos intangibles vs. Recursos tangibles



Fuente: Elaboración propia.

El principal recurso tangible (ilustración 30) son los recursos humanos, las plantas de producción e instalaciones para la distribución y prestación de los servicios, su localización geográfica y su acceso a materias primas, seguido de la tecnología.

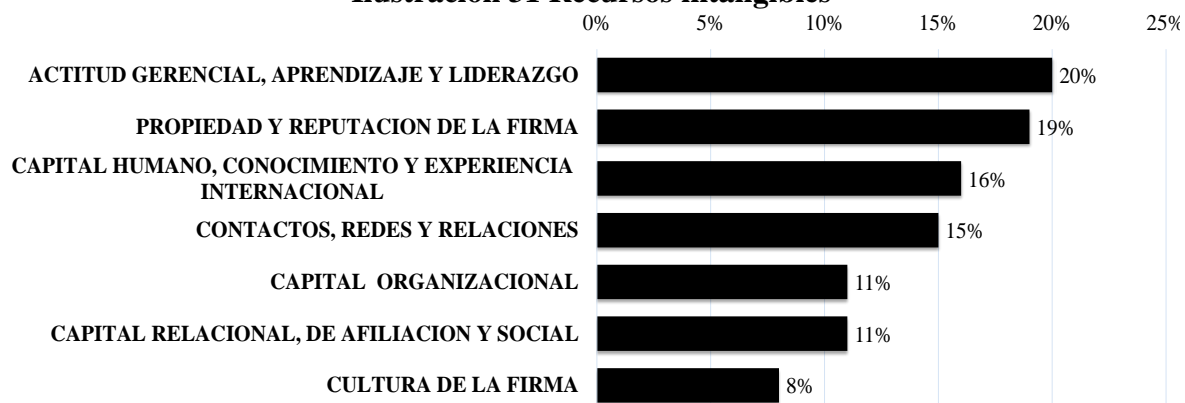
Ilustración 30 Recursos tangibles



Fuente: Elaboración propia.

Los recursos intangibles (ilustración 31) que impulsan la internacionalización y que le permiten a la empresa pasar rápidamente de la exportación a otro modo de entrada con mayor compromiso e inversión son la actitud y visión gerencial que han caracterizado la mayoría de los dirigentes de las empresas y que en su mayoría se han educado en el exterior, el aprendizaje y el liderazgo de los empleados, la propiedad y la gran reputación que tienen las empresas y que tienen un impacto positivo, el capital humano, su conocimiento y la experiencia desarrollada en resolver problemas y generar innovación, también es de resaltar la influencia de los contactos, las redes y las relaciones en la aceleración del proceso de internacionalización, lo anterior sumado al capital organizacional con sus principales componentes tal como la cultura organizacional, valores, estructuras organizacional, estilos de dirección y gestión, proceso y procedimientos, aprendizaje y organización, capital tecnológico, procesos de investigación y desarrollo, producción técnica, tecnología del producto, marcas comerciales y patentes, capital relacional con grupos de interés (clientes, accionistas y empleados, proveedores, distribuidores, socios, competidores, instituciones públicas y privadas, redes sociales y medios), de afiliación y social, complementándose con la cultura que caracteriza a las grandes empresas colombianas.

Ilustración 31 Recursos intangibles



Fuente: Elaboración propia.

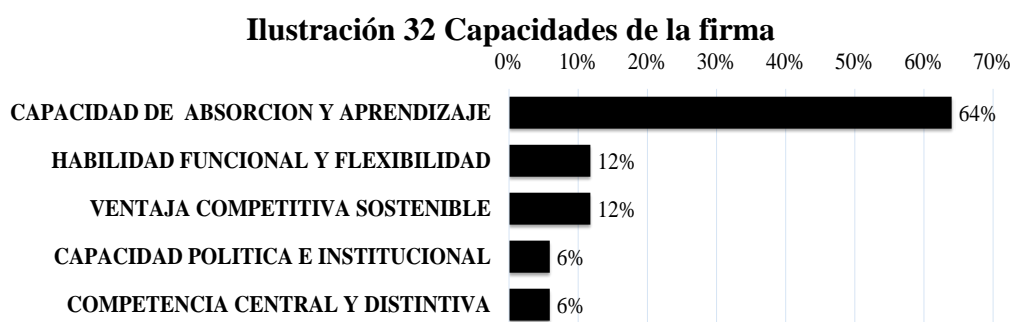
Tabla 111 Decisión de internacionalización – Recursos; capacidades; planeación, implementación y control

	GRUPOS EMPRESARIALES O EMPRESAS	RECURSOS TANGIBLES		RECURSOS INTANGIBLES										CAPACIDADES						PLANEACION, IMPLEMENTACION Y CONTROL		
		RECURSOS HUMANOS, PLANTA Y EQUIPOS	TECNOLOGIA (MATERIA PRIMA Y PRODUCCION)	CAPITAL ORGANIZACIONAL	CAPITAL TECNOLÓGICO	CAPITAL RELACIONAL, DE AFILIACION Y SOCIAL	CAPITAL POLÍTICO	CAPITAL HUMANO, CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL	PROPIEDAD Y REPUTACION DE LA FIRMA	CULTURA DE LA FIRMA	ACTITUD GERENCIAL, APRENDIZAJE Y LIDERAZGO	GOBERNANZA	CONTACTOS, REDES Y RELACIONES	CAPACIDAD DE ABSORCION Y APRENDIZAJE	CAPACIDAD DE INSERCIÓN EN CLUSTER	CAPACIDAD POLÍTICA E INSTITUCIONAL	COMPETENCIA CENTRAL Y DISTINTIVA	HABILIDAD FUNCIONAL Y FLEXIBILIDAD	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	PLANEACION	IMPLEMENTACION	CONTROL
1	GRUPO CARVAJAL					X			X			X	X						X	X	X	
2	GRUPO NUTRESA	X		X				X	X	X		X	X						X	X	X	
3	GRUPO ARGOS			X	X			X	X	X		X	X					X	X	X	X	
4	GRUPO SURA			X	X			X	X	X		X	X			X		X	X	X	X	
5	GRUPO BANCOLOMBIA	X						X	X			X							X	X	X	
6	CELSIA	X		X				X	X			X							X	X	X	
7	GRUPO EPM	X				X		X	X	X		X							X	X	X	
8	GRUPO ISA			X				X				X							X	X	X	
9	GRUPO ORBIS							X				X							X	X	X	
10	GRUPO FANALCA	X	X			X		X	X	X		X	X				X		X	X	X	
11	INGETEC			X		X		X	X			X							X	X	X	
12	INTEGRAL	X				X		X	X			X							X	X	X	
13	HMV INGENIEROS							X	X			X	X		X				X	X	X	
14	GERS			X				X	X			X							X	X	X	
15	TECNOQUIMICAS							X				X					X		X	X	X	
16	GRUPO MANUELITA																		X	X	X	
17	COLOMBINA	X						X				X							X	X	X	
18	QUALA					X						X							X	X	X	
19	COOMEVA			X				X	X			X							X	X	X	
20	SPATARO NAPOLI	X	X									X	X						X	X	X	
	FRECUENCIA	8	2	8	0	8	0	12	14	6	16	0	11	11	0	1	1	2	2	20	20	20

Fuente: Elaboración propia

Las capacidades

Las capacidades (ilustración 32) son habilidades funcionales que una firma desarrolla y las cuales representan las bases en las que una empresa construye su estrategia, en el caso de las colombianas, la principal capacidad desarrollada es la de absorción (de conocimiento, de experiencias y habilidades) y de aprendizaje (know how) acerca de las prácticas empresariales usadas por las organizaciones adquiridas lo que incide en la localización de la inversión directa extranjera IED; es de resaltar la habilidad funcional y flexibilidad que ayuda a las empresas a movilizar y apalancar grandes cantidades de conocimiento para adaptarse a la forma de trabajar y gestionar en las organizaciones adquiridas para crear valor, la capacidad de aplicar las ventajas competitivas de la empresa en una forma sostenible y de larga duración lo que apalanca la visión y estrategia de permanencia de largo plazo, la capacidad política y de relacionamiento institucional y la forma de llegar con una competencia central y distintiva (tabla 111).

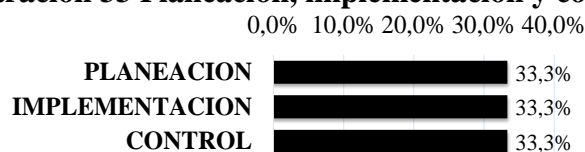


Fuente: Elaboración propia.

Planeación, implementación y control

Las veinte empresas analizadas se han caracterizado por planear (ilustración 33) de una manera rigurosa el proceso de internacionalización y cuyos responsables han sido los directivos y gerentes de las organizaciones colombianas, realizando una implementación impecable con la asignación y programación de los recursos necesarios, dado el impacto sobre los resultados económicos y sobre la imagen de compañía, realización de control centralizado estricto sobre el cumplimiento y la ejecución de las actividades planificadas y el uso de los recursos dispuestos para este proceso (internacionalización) (tabla 111).

Ilustración 33 Planeación, implementación y control



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la decisión de entrada de las grandes empresas colombianas

En la internacionalización, la decisión de entrada tiene tres componentes fundamentales: selección del mercado de destino, elección del modo de entrada y la velocidad del proceso, cuyos hallazgos se explican a continuación.

Selección del mercado de destino

El análisis y selección del mercado destino se basa en factores claves que se relacionan en la tabla 112.

La selección del mercado destino (ilustración 34) es una de las actividades claves en el proceso de internacionalización como también lo es para las futuras expansiones en la que intervienen factores tales como los económicos, políticos, legales, culturales, técnicos y físicos, este proceso determina a donde se va a internacionalizar y por consiguiente tiene influencia en el cómo se va a realizar, dado que la empresa no tiene ni la capacidad ni los recursos para llegar a todos las economías o países, por lo tanto se debe de realizar un proceso de selección para definir aquellos países a donde llegar con mayores probabilidades de éxito, identificando los mercados más deseables y descartando los mercados menos deseados o con menos probabilidades de éxito.

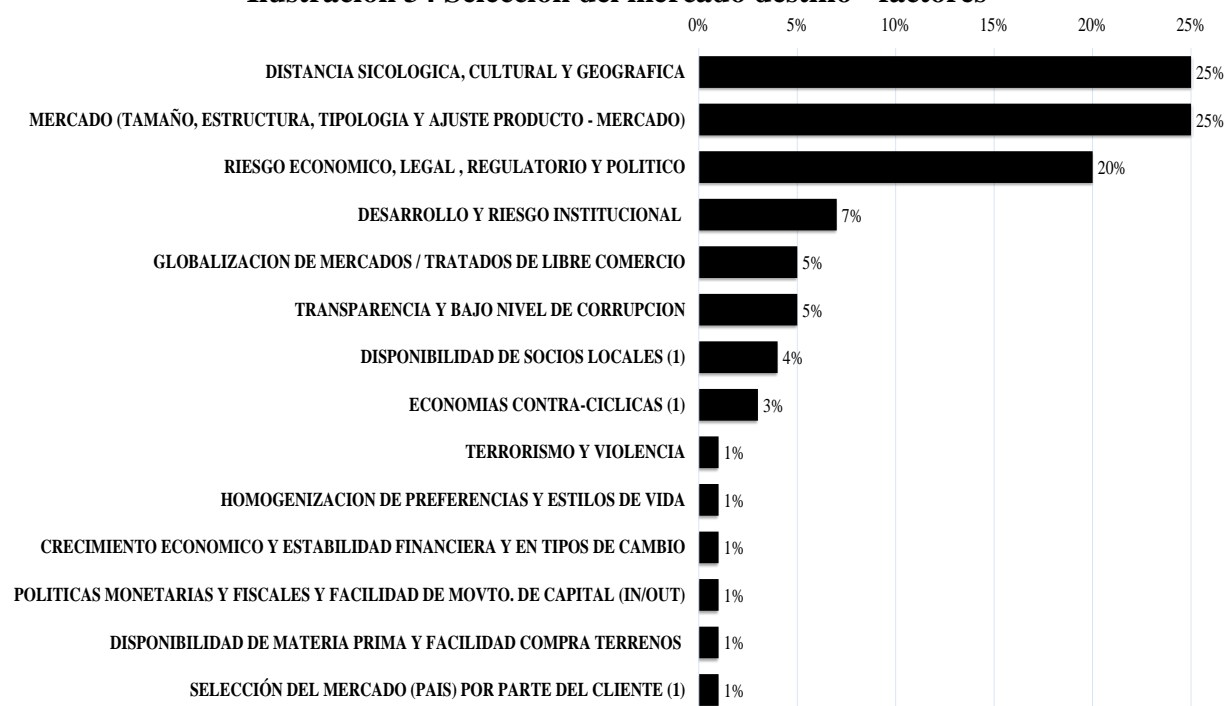
Se observa que el factor que más influye en la selección del mercado destino es la distancia psicológica que hace referencia a la distancia respecto del poder, gestión de la incertidumbre y del riesgo, el colectivismo y las relaciones, al idioma, nivel de educación, religión, actitudes, formalidad, creencias, tradiciones, organización de la sociedad, transparencia, etc.; seguido del mercado y sus características principales tales como el tamaño que para las empresas colombianas debe ser moderado o bajo, estructura, tipología y ajuste producto; posteriormente se tiene el riesgo económico, legal y regulatorio que se ve influenciado por el desarrollo y riesgo institucional, la inflación, intercambios comerciales, disponibilidad para el crédito, hábitos de pago de los consumidores, cumplimiento de pagos de deuda internacional, capacidad de compra, volumen de importaciones, intensidad, crecimiento y factores de mercado como la relación demanda-producto (ilustración 35).

El desarrollo institucional y el riesgo del país destino busca reducir la incertidumbre y proporcionar una estructura estable que ayude a facilitar las llegada de IDE; la globalización de los mercados y los tratados de libre comercio son formas menos restrictivas de integración económica entre los países, bajo este esquema, las barreras de comercio entre los países son retiradas, aunque algunas veces solo para ciertos bienes y servicios; el bajo nivel de transparencia y la corrupción evidente y rampante son factores que causan reducción de la

competencia, incremento en precios, etc. y que son evitados por los empresarios colombianos; es importante internacionalizarse hacia economías contracíclicas (económica y climatológicamente), paradójicamente el factor de terrorismo y violencia tiene una importancia menor (ilustración 35).

Aparecen tres factores no contemplados en la teoría aplicada a este estudio: contar con la disponibilidad de un socio local que conozca en entorno, el mercado y la competencia; la selección de economías contra-cíclicas y la selección del mercado por parte del cliente lo que implica una relación de confianza cliente-proveedor (ilustración 35).

Ilustración 34 Selección del mercado destino - factores



Fuente: Elaboración propia.

Las operaciones internacionales por región, se muestran en la siguiente ilustración 35 y es de notar que predomina la distancia psicológica, cultural y geográfica, puesto que el 61% de las actividades de internacionalización están localizadas en América del sur, América central y América insular, así también coincide la llegada a estas regiones con mercados parecidos en tamaño, estructura, tipología y características producto-mercado que permita el ajuste necesario, como también similar en riesgos económico, legal, regulatorio y político similar al país de origen (Colombia); es de notar que aunque no ha sido explícito la intención llegar a Asia y Europa por parte de la mayoría de las empresas o grupos empresariales, sin embargo el 26% de estas operaciones se concentra en estas dos regiones, mientras que en África, América del norte y Oceanía la participación es mucho menor.

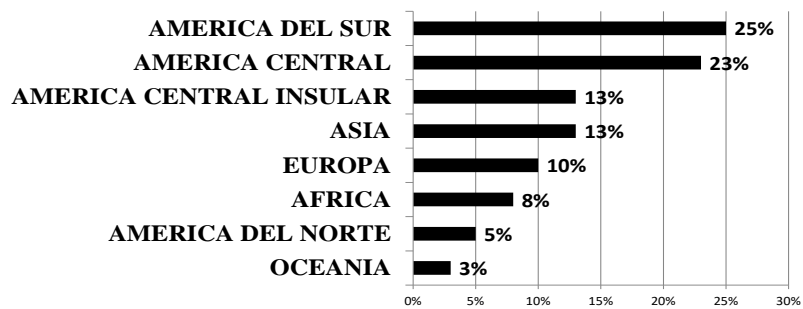
Tabla 112 Decisión de internacionalización – Selección del mercado destino y factores

GRUPOS EMPRESARIALES O EMPRESAS		SELECCIÓN DE MERCADO DESTINO																			
		INFRAESTRUCTURA LOGISTICA (TRANSPORTE Y PUERTOS) Y SERVICIOS	TRANSPARENCIA Y BAJO NIVEL DE CORRUPCION	TERRORISMO Y VIOLENCIA	DISTANCIA SICOLOGICA, CULTURAL Y GEOGRAFICA	RIESGO ECONOMICO, LEGAL, REGULATORIO Y POLITICO	HOMOGENIZACION DE PREFERENCIAS Y ESTILOS DE VIDA	GLOBALIZACION DE MERCADOS / TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	BIENESTAR: NIVEL EDUCATIVO, RELIGION, SISTEMA DE SALUD Y JUBILACION	COSTOS Y CONFIABILIDAD DEL TRANSPORTE Y COMERCIALIZACION	LIBRE EMPRESA Y TAMAÑO MINIMO EFICIENTE DE LAS EMPRESAS	REGIMEN TRIBUTARIO / IMPUESTOS, INCENTIVOS PARA EL INVERSIONISTA	MERCADO (TAMAÑO, ESTRUCTURA, TIPOLOGIA Y AJUSTE PRODUCTO - CRECIMIENTO ECONOMICO Y ESTABILIDAD FINANCIERA Y EN TIPOS DE POLITICAS MONETARIAS Y FISCALES Y FACILIDAD DE MOVTO. DE CAPITAL	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL DOMESTICO	DESARROLLO Y RIESGO INSTITUCIONAL	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA Y FACILIDAD COMPRA TERRENOS	ECONOMIAS CONTRA-CICLICAS (1)	SELECCIÓN DEL MERCADO (PAIS) POR PARTE DEL CLIENTE (1)	DISPONIBILIDAD DE SOCIOS LOCALES (1)		
1	GRUPO CARVAJAL				X	X						X		X							
2	GRUPO NUTRESA				X	X	X					X									
3	GRUPO ARGOS				X	X						X									
4	GRUPO SURA				X	X						X				X					
5	GRUPO BANCOLOMBIA				X	X						X									
6	CELSIA				X	X				X		X				X					
7	GRUPO EPM				X	X						X				X					
8	GRUPO ISA				X	X						X				X					
9	GRUPO ORBIS				X							X									
10	GRUPO FANALCA				X	X						X	X							X	
11	INGETEC				X	X						X								X	
12	INTEGRAL				X	X						X				X				X	
13	HMV INGENIEROS		X	X	X							X									
14	GERS		X																X		
15	TECNOQUIMICAS				X	X						X									
16	GRUPO MANUELITA				X	X						X					X	X			
17	COLOMBINA		X		X	X				X		X									
18	QUALA				X							X									
19	COOMEVA				X	X				X		X									
20	SPATARO NAPOLI				X					X		X									
	FRECUENCIA	0	3	1	19	15	1	4	0	0	0	0	19	1	1	0	5	1	2	1	3

Nota 1: Elemento no considerado en el marco conceptual diseñado originalmente.

Fuente: Elaboración propia

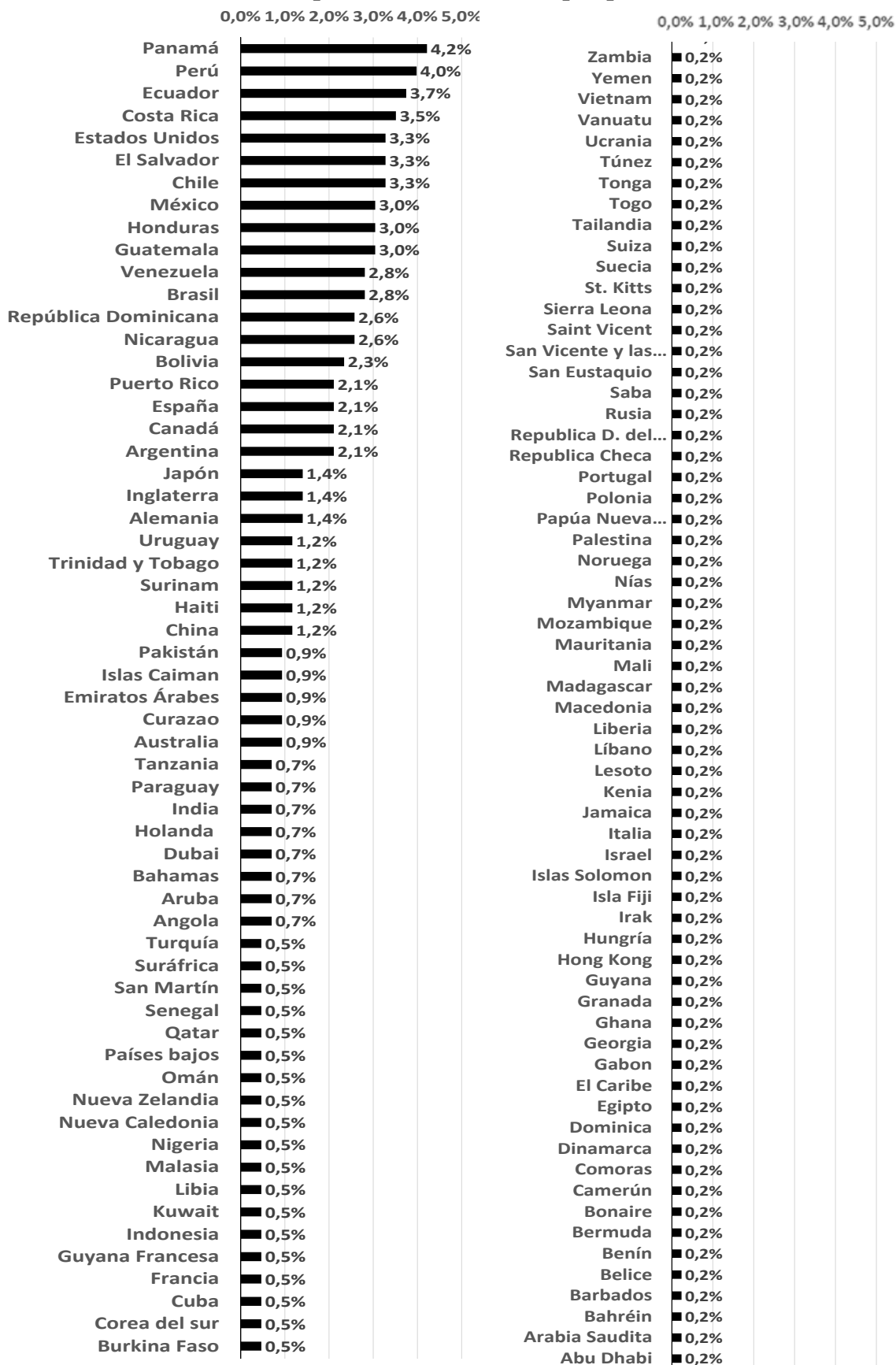
Ilustración 35 Operación internacional por regiones



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 36 se puede observar con detalle, los países destino al que han llegado las veinte grupos empresariales o empresas.

Ilustración 36 Operación internacional por país de destino

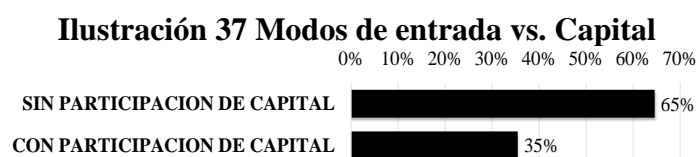


Fuente: Elaboración propia.

Elección del modo de entrada

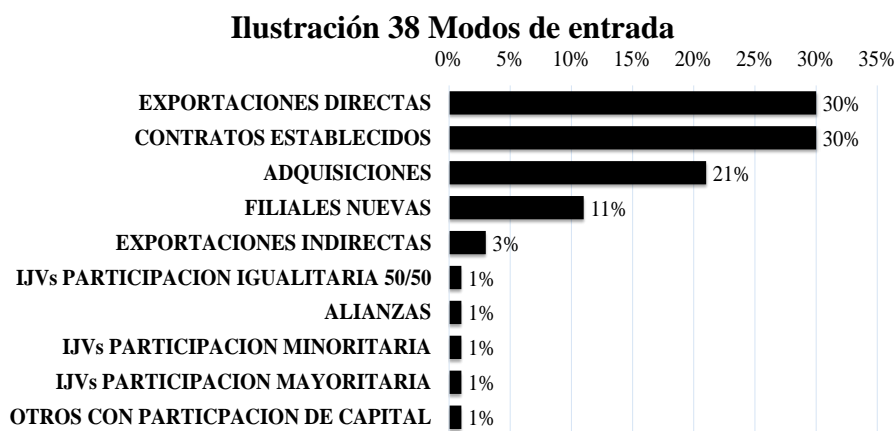
El modo de entrada es un arreglo institucional que hace posible la entrada de productos, tecnologías, recursos humanos, gestión y otros recursos de la empresa en un país extranjero, es una decisión estratégica y el éxito de la misma dependerá de una correcta elección, en la siguiente tabla se observan los diferentes modos de entrada usados por las grandes empresas colombianas para llegar al mercado internacional o de destino (tabla 113).

La ilustración 37 muestra que la mayoría de las operaciones internacionales de las grandes empresas colombianas bajo estudio, se realizan sin participación de capital (65%) y en menor proporción con IDE (35%).



Fuente: Elaboración propia.

En particular el modo de entrada más usado son las exportaciones con ventas directas (30%), algunas empresas incluyen la creación de sus cadenas de distribución (propias) y contratos establecidos (30%); mientras que el modo de entrada con participación de capital, se realiza por medio de adquisiciones (brownfield) (21%) y la creación de filiales (greenfield) (11%) (ilustración 38).



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 113 Decisión de internacionalización – Selección del mercado destino y modos de entrada

GRUPOS EMPRESARIALES O EMPRESAS		ELECCION DEL MODO DE ENTRADA (%)												
		SIN PARTICIPACION DE CAPITAL							CON PARTICIPACION DE CAPITAL					
		EXPORTACION			ACUERDOS CONTRACTUALES				JOINT VENTURES			CONTROL TOTAL		
		DIRECTA	INDIRECTA	OTROS	LICENCIAS	CONTRATOS ESTABLECIDOS	ALIANZAS Y FRANQUICIAS	OTROS	MINORITARIA	50 - 50	MAYORITARIA	FILIALES NUEVAS	ADQUIRIDAS	OTROS
1	GRUPO CARVAJAL	65%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	16%	7%	0%
2	GRUPO NUTRESA	41%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	7%	0%	0%	48%	0%
3	GRUPO ARGOS	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	2%	0%	76%	0%
4	GRUPO SURA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	39%	58%	0%
5	GRUPO BANCOLOMBIA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	27%	5%	0%	45%	23%	0%
6	CELSIA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
7	GRUPO EPM	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	97%	0%
8	GRUPO ISA	0%	0%	0%	0%	54%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	31%	0%
9	GRUPO ORBIS	66%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	31%	0%
10	GRUPO FANALCA	40%	0%	0%	0%	25%	10%	0%	5%	0%	5%	0%	15%	0%
11	INGETEC	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
12	INTEGRAL	0%	0%	0%	0%	92%	0%	2%	0%	0%	0%	6%	0%	0%
13	HMV INGENIEROS	0%	0%	0%	0%	73%	4%	0%	0%	0%	0%	11%	4%	9%
14	GERS	0%	0%	0%	0%	92%	2%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%
15	TECNOQUIMICAS	64%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	22%	7%	0%
16	GRUPO MANUELITA	69%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	23%	0%
17	COLOMBINA	69%	16%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	2%	0%
18	QUALA	36%	4%	0%	8%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	48%	0%	0%
19	COOMEVA	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
20	SPATARO NAPOLI	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	FRECUENCIA	30%	3%	0%	0%	30%	1%	0%	1%	1%	1%	11%	21%	1%

Fuente: Elaboración propia

Velocidad del proceso de internacionalización

En la tabla siguiente se relaciona las diferentes formas en que las grandes empresas colombianas han realizado el proceso de internacionalización (tabla 114).

Tabla 114 Proceso de internacionalización - Velocidad

GRUPOS EMPRESARIALES O EMPRESAS		PROCESO DE INTERNACIONALIZACION							
		MODELO DEL CICLO DE VIDA (VERNON)	MODELO SECUENCIAL (UPPSALA)	ENFOQUE INDUSTRIAL (HYMER)	TEORIA DE INTERNALIZACION	PARADIGMA ECLECTICO - OLI (DUNNING)	EN RED	BORN GLOBAL O ACELERADO	DETERMINADO POR EL CLIENTE (1)
1	GRUPO CARVAJAL	X	X	X	X	X	X		
2	GRUPO NUTRESA	X	X	X	X	X	X		
3	GRUPO ARGOS	X	X	X		X	X		
4	GRUPO SURA			X	X	X	X		
5	GRUPO BANCOLOMBIA			X		X	X		
6	CELSIA			X	X	X			
7	GRUPO EPM			X	X	X	X		
8	GRUPO ISA			X	X	X	X		
9	GRUPO ORBIS	X	X	X			X		
10	GRUPO FANALCA	X	X	X	X		X		
11	INGETEC				X		X		
12	INTEGRAL				X		X		
13	HMV INGENIEROS				X		X		
14	GERS				X		X		X
15	TECNOQUIMICAS	X	X	X	X	X			
16	GRUPO MANUELITA	X	X	X		X	X		
17	COLOMBINA	X	X	X	X	X	X		
18	QUALA	X	X	X	X	X	X		
19	COOMEVA						X		
20	SPATARO NAPOLI	X					X		
	FRECUENCIA	10	9	14	14	12	18	0	1

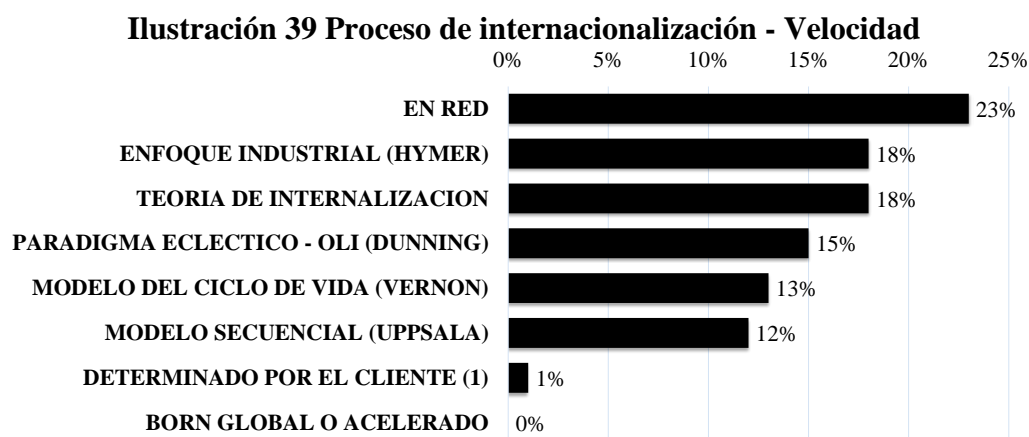
Nota 1: Elemento no considerado en el marco conceptual diseñado originalmente.

Fuente: Elaboración propia

Es claro que no existe una forma predominante o un modelo que sea aplicable a todas las empresas, básicamente porque hay diversos factores que determinan e influyen en la elección del modelo a seguir para la internacionalización, tales como el ciclo de vida del producto o modelo del ciclo de vida de Vernon (13%), el enfoque industrial y la internalización en igual proporción (18%), el paradigma eclético OLI (15%), el modelo de proceso de internacionalización de Uppsala o proceso de internacionalización secuencial o por fases (12%), no obstante los nuevos enfoques tales como la teoría de redes tienen una representatividad más alta que el resto (23%) mientras que el acelerado (International New

Ventures - InVS) o *Born Globals* no ha sido usado por ninguna de las empresas objeto de este estudio (ilustración 40).

Es de notar que aparece un modelo no planteado en la teoría revisada para este estudio, y es aquel que es determinado por un único cliente (1%) (ilustración 39).



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 115 y las ilustraciones 41 y 42 se relaciona los años que transcurrieron desde la creación de la empresa hasta la realización de la primera operación internacional.

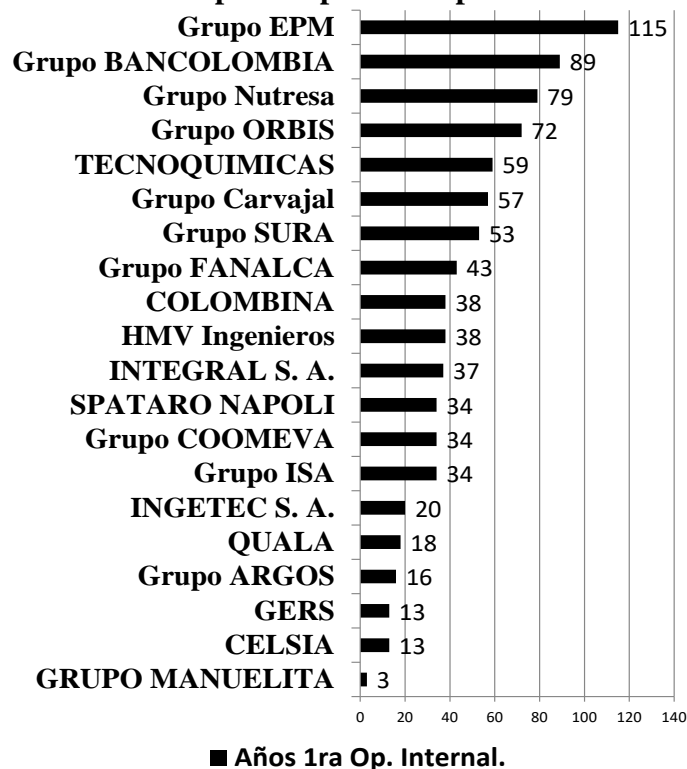
Tabla 115 Años para la primera operación internacional

	EMPRESA	AÑO CREACION	AÑO 1ra OP. INTERNAL.	AÑOS DESDE LA CREACION HASTA LA 1RA OP. INTERNAL.
1	GRUPO MANUELITA	1864	1867	3
2	CELSIA	2001	2014	13
3	GERS	1981	1994	13
4	Grupo ARGOS	1934	1950	16
5	QUALA	1980	1998	18
6	INGETEC S. A.	1947	1967	20
7	Grupo ISA	1967	2001	34
8	Grupo COOMEVA	1964	1998	34
9	SPATARO NAPOLI	1958	1992	34
10	INTEGRAL S. A.	1955	1992	37
11	HMV Ingenieros	1960	1998	38
12	COLOMBINA	1927	1965	38
13	Grupo FANALCA	1958	2001	43
14	Grupo SURA	1944	1997	53
15	Grupo Carvajal	1904	1961	57
16	TECNOQUIMICAS	1934	1993	59
17	Grupo ORBIS	1921	1993	72
18	Grupo Nutresa	1916	1995	79
19	Grupo BANCOLOMBIA	1875	1964	89
20	Grupo EPM	1888	2003	115

Fuente: Elaboración propia.

Se observa una correlación directa entre la antigüedad de la empresa y el tiempo que le ha tomado tener la primera operación internacional (ilustraciones 40 y 41), a excepción del grupo Manuelita y el grupo Argos.

Ilustración 40 Años para la primera operación internacional



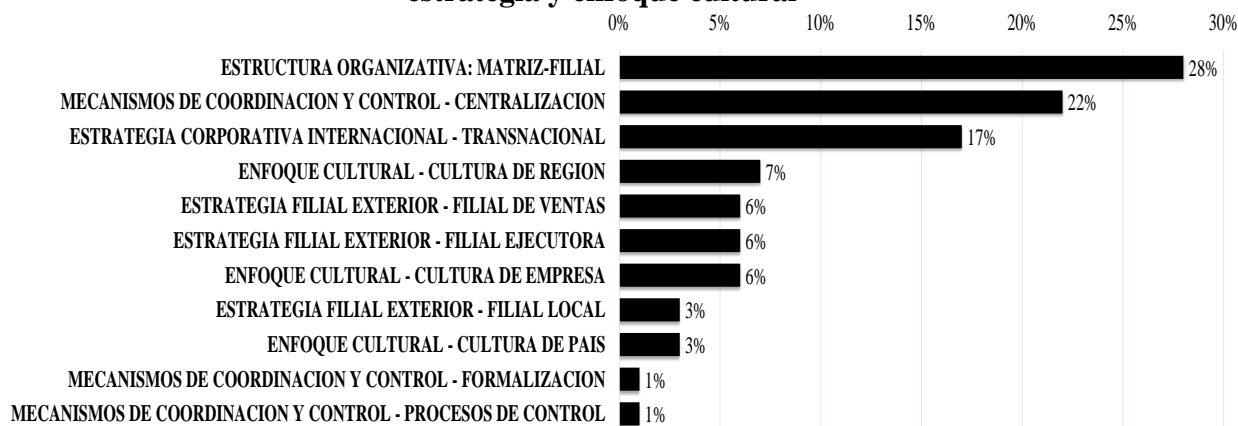
■ Años 1ra Op. Internal.
Fuente: Elaboración propia.

La empresa que le ha tomado mayor tiempo internacionalizarse después de su creación, ha sido EPM (Empresas Públicas de Medellín) con 115 años (tabla 40), explicado por las siguientes razones: su carácter de empresa pública, su operación en un mercado oligopólico, regulado y controlado por el estado, la ausencia de condiciones de mercado y de competencia (oferta y demanda) con sus límites regulatorios durante muchos años.

El promedio para la internacionalización, después de la creación de las empresas, son cuarenta y tres años; mientras que la desviación estándar es de veintiocho años (tabla 115) es la matriz-filial; con mecanismos de control y de coordinación centralizados para los aspectos estratégicos; en cuanto a la estrategia corporativa internacional que buscan replicar en lo posible en cada uno de los países destino predomina la tendencia hacia la estrategia transnacional que busca combinar elementos tanto multidomésticos como internacionales, este esquema le da a las empresas colombianas estudiadas cierto grado de flexibilidad para distribuir sus recursos de manera que puedan desarrollar la capacidad de integrar el conocimiento de diferentes países, lo anterior aunado a la capacidad de absorción y aprendizaje; mientras que para la estrategia filial exterior presentan dos vertientes, una para filial de ventas y otra para

filial ejecutora; finalmente el enfoque cultural se centra en la cultura de la región, de país y de empresa.

Ilustración 41 Consolidación: Estructura, mecanismos de coordinación y control, estrategia y enfoque cultural



Fuente: Elaboración propia.

Abandono

El cuarenta por ciento de las empresas han tomado la decisión de abandonar al menos una operación internacional o des-internacionalizarse (ilustración 43), resultando principalmente en la terminación de las relaciones comerciales y en un caso en particular en la reducción de las mismas; ocasionadas por la pérdida de mercado y bajo desempeño, así como cambios en la política del país destino; de otro lado y en menor proporción el abandono es causado por algunas acciones que pudieran afectar la imagen de la compañía o por cambios en la estrategia organizacional, y en mucha menor proporción falta de experiencia internacional, entrar con un producto no diferenciado o entrar a un mercado con un competencia fuerte y bien posicionada (tabla 116).

Ilustración 42 Modos, factores y motivos para el abandono de la operación internacional



Fuente: Elaboración propia.

Realimentación

La realimentación acerca del proceso de internacionalización en las empresas estudiadas (ilustración 44), está liderada principalmente por los gerentes de las unidades estratégicas de cada una de ellas, seguido de los vicepresidentes, es de resaltar la figura de “country manager” que utilizo una de estas tiene la gran ventaja que la persona estaba radicada en el país destino y por lo tanto tenía la visión global de los diferentes entornos del mismo como también de las amenazas y oportunidades que allí se presentaron (tabla 117).

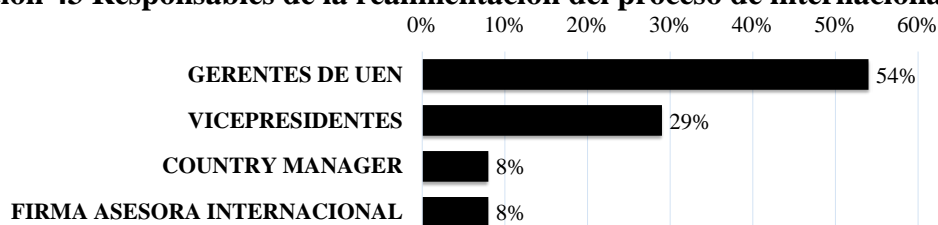
El proceso de la realimentación acerca de las operaciones internacionales se da generalmente en el espacio que tienen las empresas reservado para su ejercicio de planeación estratégica.

Tabla 117 Realimentación del proceso de internacionalización

GRUPOS EMPRESARIALES O EMPRESAS		COUNTRY MANAGER	GERENTES DE UEN	VICEPRESIDENTES	FIRMA ASESORA INTERNACIONAL
1	GRUPO CARVAJAL	X	X		
2	GRUPO NUTRESA	X		X	
3	GRUPO ARGOS			X	X
4	GRUPO SURA			X	
5	GRUPO BANCOLOMBIA		X		
6	CELSIA			X	
7	GRUPO EPM		X		
8	GRUPO ISA		X		
9	GRUPO ORBIS		X		
10	GRUPO FANALCA		X		
11	INGETEC		X		
12	INTEGRAL			X	
13	HMV INGENIEROS		X		
14	GERS		X		
15	TECNOQUIMICAS			X	
16	GRUPO MANUELITA			X	
17	COLOMBINA		X		
18	QUALA		X		
19	COOMEVA		X		
20	SPATARO NAPOLI		X		
FRECUENCIA		2	13	7	1

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 43 Responsables de la realimentación del proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia.

5.4 Contraste de la internacionalización entre empresas de manufactura y de servicios

Mediante una comparación directa entre la internacionalización de las grandes empresas colombianas de manufactura y de servicios, se realizó el respectivo análisis.

Empresas de manufactura y de servicios: la estrategia

La estrategia en empresas de manufactura y servicios referente a la decisión de internacionalización se ha fundamentado en la mayoría de las empresas estudiadas en la formulación estratégica y en un direccionamiento estratégico deliberado, que se traduce en estrategias deliberadas de diversificación (geográfica, económica, de producto o de servicio,

climatológica) y crecimiento. Lo primero que buscan es consolidarse en el mercado doméstico y luego en el internacional por medio de la exploración, penetración y desarrollo de mercados en Latinoamérica principalmente. Sus operaciones internacionales tienen foco al cliente, sus necesidades y expectativas. Referente a las inversiones y relaciones son pensadas y proyectadas al largo plazo buscando principalmente minimizar la exposición al riesgo al tener las operaciones concentradas en un solo país y en un solo mercado. Buscan generar mayor rentabilidad y crecimiento explotando el poder de las marcas locales y regionales (de productos y de servicios) así como la capacidad de innovación.

La estrategia en empresas de servicios referente a la decisión de internacionalización se ha fundamentado en la formulación estratégica y en el direccionamiento estratégico que se traduce en estrategias deliberadas de diversificación y crecimiento que buscan la exploración, penetración y desarrollo de mercados en Latinoamérica principalmente con foco a las necesidades de los clientes y sus expectativas con inversiones y relaciones de largo plazo.

Es de destacar que las empresas de Antioquia siguen lineamientos y decisiones estratégicas para la internacionalización del Grupo GEA (Grupo Empresarial Antioqueño) con elementos comunes que permean las organizaciones que “pertenecen” a este, ya sean de manufactura (Grupos Argos, Nutresa) o de servicios (Grupos Bancolombia, SURA, Celsia) creando sinergias cuyos elementos claves son: líderes que han estimulado el pensamiento y la reflexión estratégica en equipo, homogenización cultural e las empresas del grupo, búsqueda de crecimiento rentable en conjunto, penetración de mercado y desarrollo de mercado y de producto, con una combinación y explotación de sus recursos y capacidades (fertilización cruzada), desarrollo de modelos de negocios innovadores y adaptados a la región, desarrollos de compañías latinoamericanas para latinoamericanos, generación de relaciones de largo plazo, aprovechamiento y desarrollo de sinergias entre las empresas del grupo, tales como las financieras, bancarias, comerciales, operativas, logísticas y de distribución en pro de la conquista y desarrollo de mercado en los países destino, inscripción en Wall Street para facilitar la llegada al mercado americano y posteriormente al europeo fortaleciendo el crecimiento y la expansión regional e internacional.

En contraste a lo anterior, las empresas del Valle del Cauca y de Cundinamarca (Bogotá) han llevado a cabo su proceso de internacionalización en forma solitaria y obedeciendo a principios y lineamientos de sus respectivos líderes, resintiendo la falta de sinergia entre ellas y el poder que esto otorga.

Empresas de manufactura y de servicios: las motivaciones

Se identificó cuáles son las motivaciones y cuáles son los recursos y capacidades fundamentales para la internacionalización de las empresas de manufactura y de servicios, las cuales se plantean en las siguientes ilustraciones.

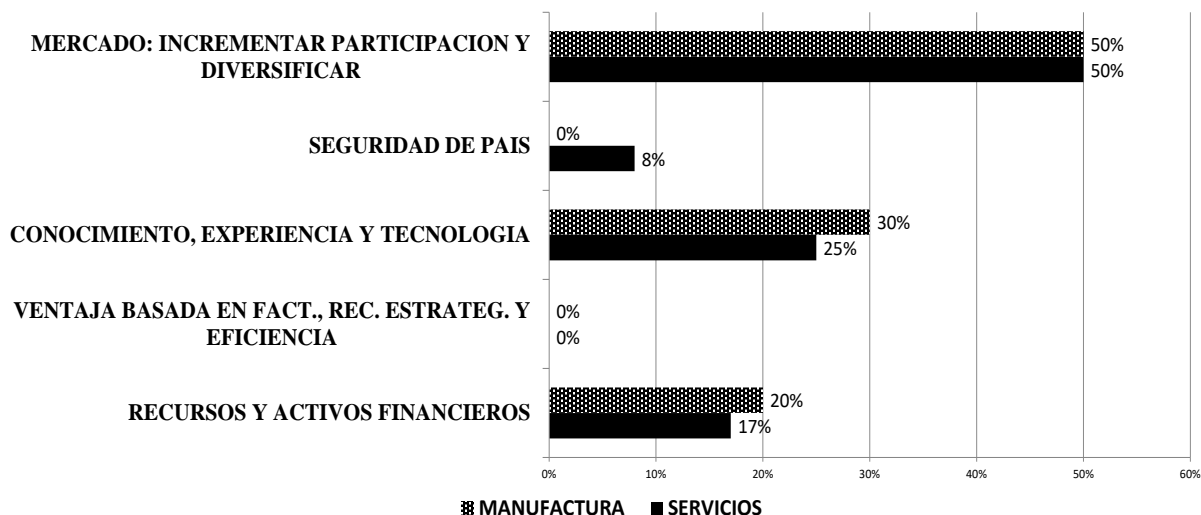
En los motivos pull (proactivos) (ilustración 45) a explotar existen similitudes tales como ventajas competitivas, innovación y propiedad intelectual, productividad y eficiencia e información exclusiva y retorno sobre las utilidades. Las diferencias radican en que las empresas de servicios dan mayor importancia a las capacidades organizacionales, a las reformas pro-mercado y/o asociaciones y al retorno sobre la inversión, mientras las empresas de manufactura como es lógico le dan importancia a los productos únicos y estandarizados, reducción de los obstáculos para el comercio y aprovechamiento de los TLC en especial para las exportaciones y finalmente aprovechamiento de las ventajas comparativas en particular para la consecución de recursos y de materia prima (ilustración 47).

Ilustración 44 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - explotar



Entre los motivos pull (proactivos) (ilustración 46) a ser explorados y que presentan similitudes son el incrementar la participación y diversificación del mercado, adquisición de conocimiento, experiencia, tecnología, recursos y activos financieros. Las diferencias radican en que las empresas de servicios le dan más importancia a la seguridad de país, mientras que las ventajas basadas en factores, recursos estratégicos y eficiencia no son tenidas en cuenta (ilustración 48).

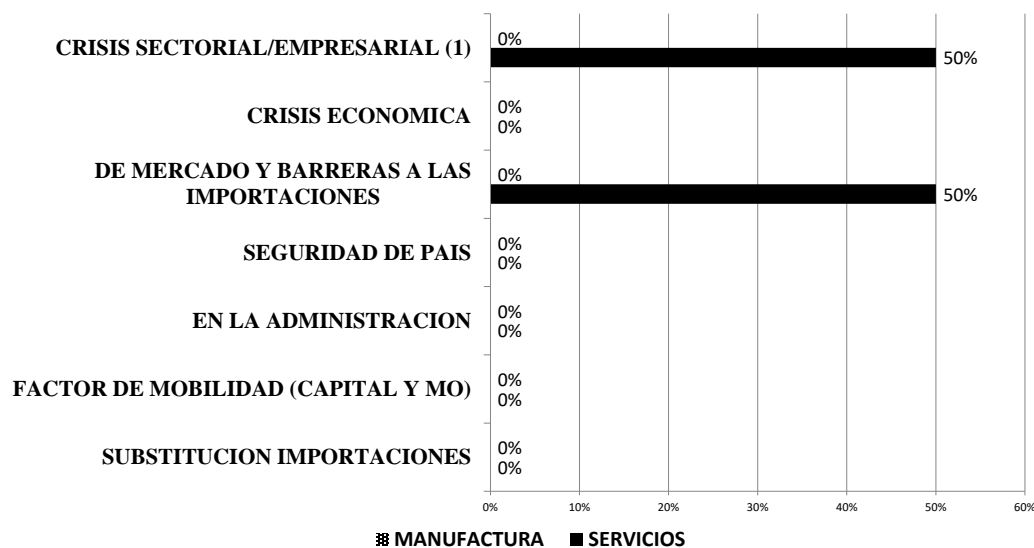
Ilustración 45 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - explorar



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la ilustración siguiente que los motivos pull (ilustración 47) enfocados a explotar las imperfecciones son básicamente dos: de mercado y barreras a las importaciones y las crisis sectoriales o empresariales, ambas en el sector de servicios (ilustración 49).

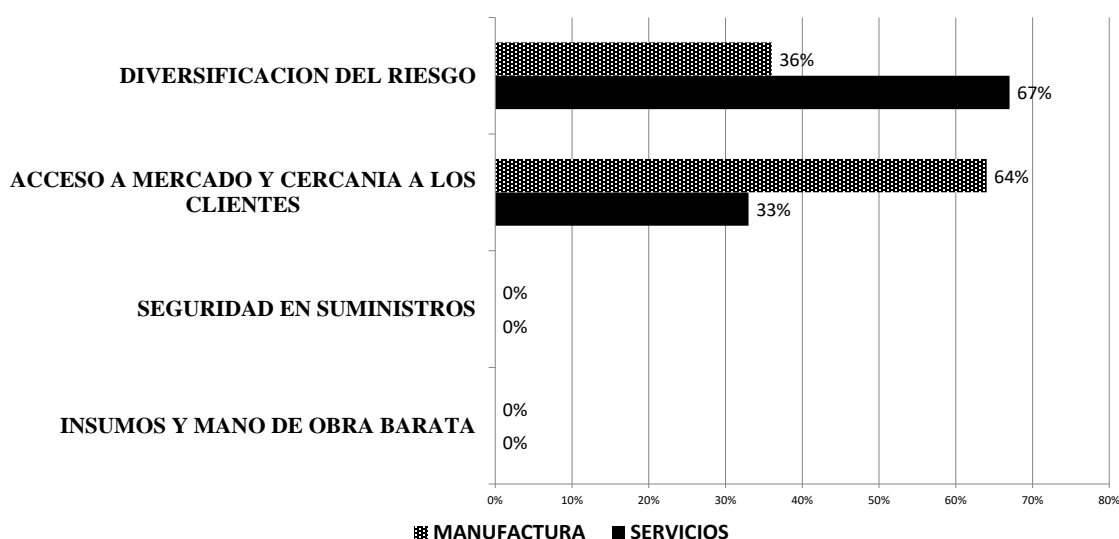
Ilustración 46 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - explotar las imperfecciones



Fuente: Elaboración propia.

Referente a los motivos pull (proactivos) (ilustración 48) que otorga las ventajas de la localización, se identifica que las empresas de servicios le dan más importancia a la localización como una oportunidad para diversificar el riesgo, mientras que las empresas de manufactura hacen lo propio para lograr acceso al mercado y a los clientes.

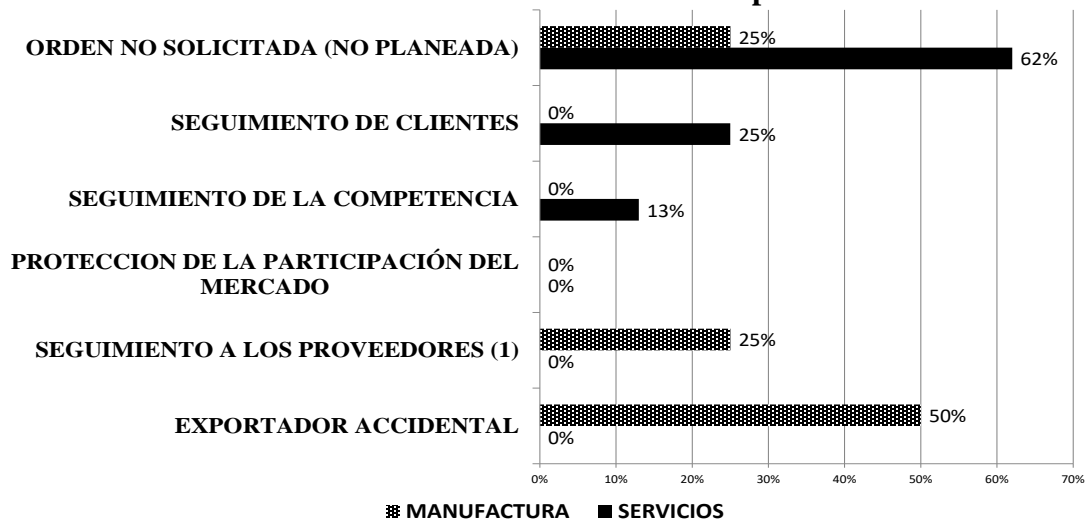
Ilustración 47 Manufactura vs. Servicios: motivos pull (proactivos) - ventajas de la localización



Fuente: Elaboración propia.

Para los motivos pull (proactivos) de carácter pasivos o sin motivos se aprecia que las empresas de manufactura se ven expuestas y como es lógico a ser exportadoras accidentales y a tener actividades de internacionalización para seguir a sus proveedores, buscando disponibilidad y confiabilidad en el suministro de materias primas e insumos y disminución de sus costos de transacción; de otro lado las empresas de servicios se internacionalizan para seguir a los clientes y a la competencia y obedecen con mayor frecuencia a ordenes o solicitudes no planeadas (ilustración 49).

Ilustración 48 Manufactura vs. Servicios: motivos pasivos o sin motivos

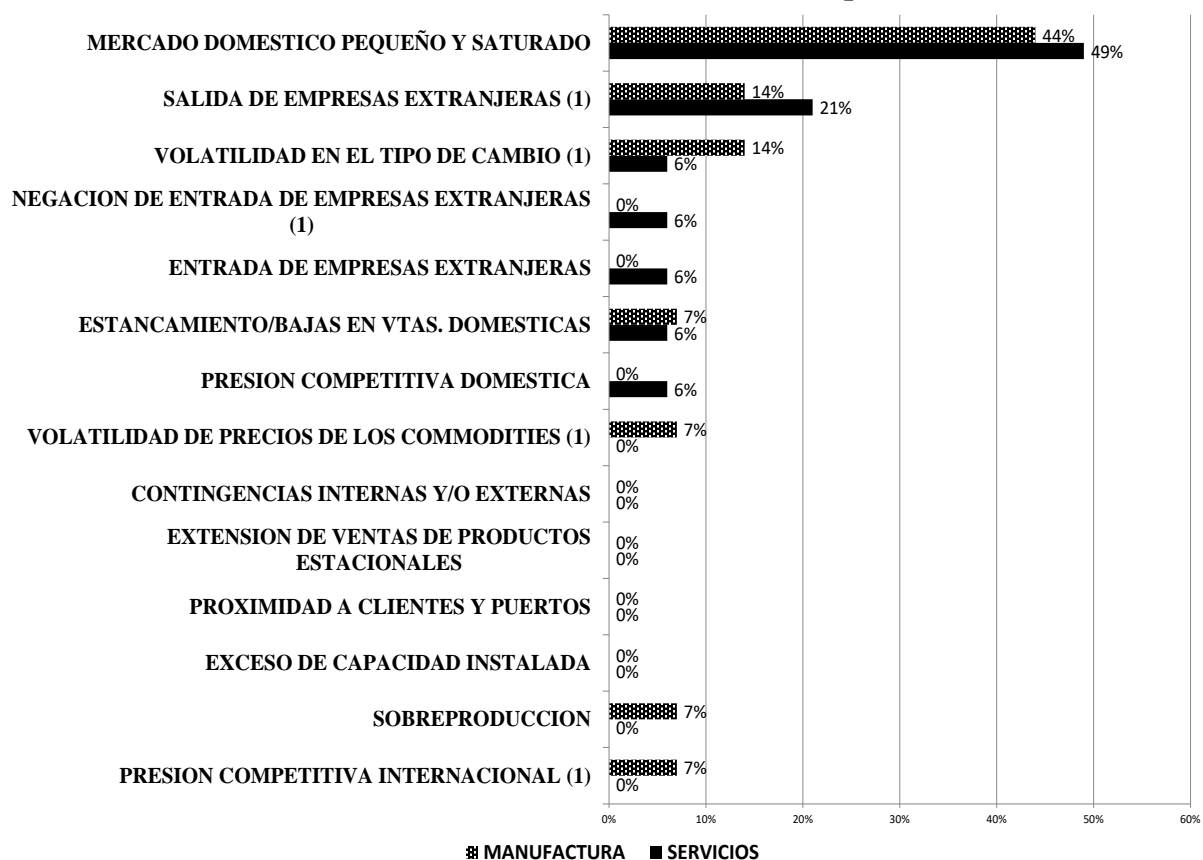


Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de servicios y de manufactura se internacionalizan como una respuesta los siguientes motivos push (reactivos): saturación del mercado y a su tamaño reducido, es de

resaltar que ambos tipos de empresas (manufactura y servicio) reaccionan ante la salida o abandono de las empresas extranjeras provenientes de mercados desarrollados y que por diferentes razones abandonan la región (recuperar mercado doméstico, ralentización de la economía de sus países de origen, baja rentabilidad y desempeño en la región, etc.) así como también a la volatilidad en el tipo de cambio (moneda doméstica volátil) y el precio de productos commodities. Las empresas de servicio reaccionan ante la negación de las empresas de servicio provenientes de economías desarrolladas de entrar a economías emergentes con alto nivel de riesgo y de violencia (terrorismo) y asimilan esta situación como una oportunidad de internacionalizarse; las de manufactura reaccionan ante la llegada de empresas o de productos de la competencia internacional y la sobreproducción (ilustración 50).

Ilustración 49 Manufactura vs. Servicios: motivos push (reactivos)

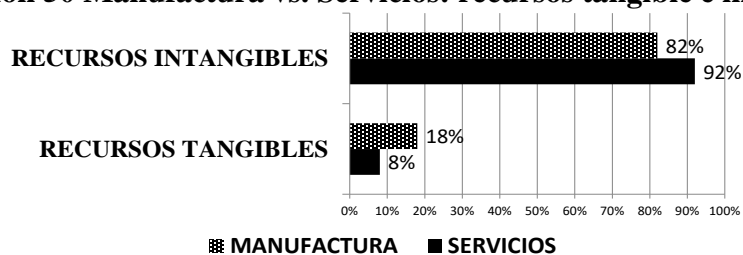


Fuente: Elaboración propia.

Empresas de manufactura y de servicios: recursos y capacidades

En lo que se refiere a recursos y capacidades ambos tipos de empresa (manufactura y servicios) hacen uso intensivo de los recursos intangibles y en menor proporción de los tangibles (ilustración 51).

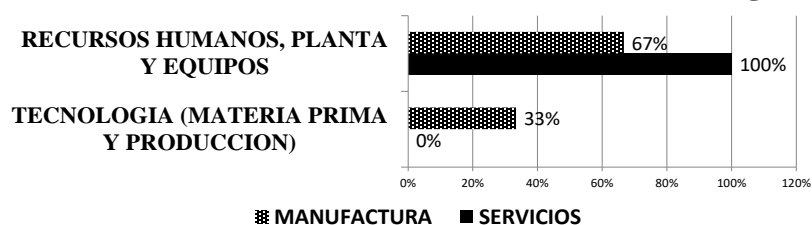
Ilustración 50 Manufactura vs. Servicios: recursos tangible e intangibles



Fuente: Elaboración propia.

Para los recursos tangibles y ambos tipos de empresa (manufactura y servicios) se encontró que hacen uso intensivo de los recursos tangibles como los recursos humanos, planta y equipos, aunque es el recurso principal en las empresas de servicios y como es lógico solo las empresas de manufactura usan la tecnología concerniente a la materia prima y producción (ilustración 52).

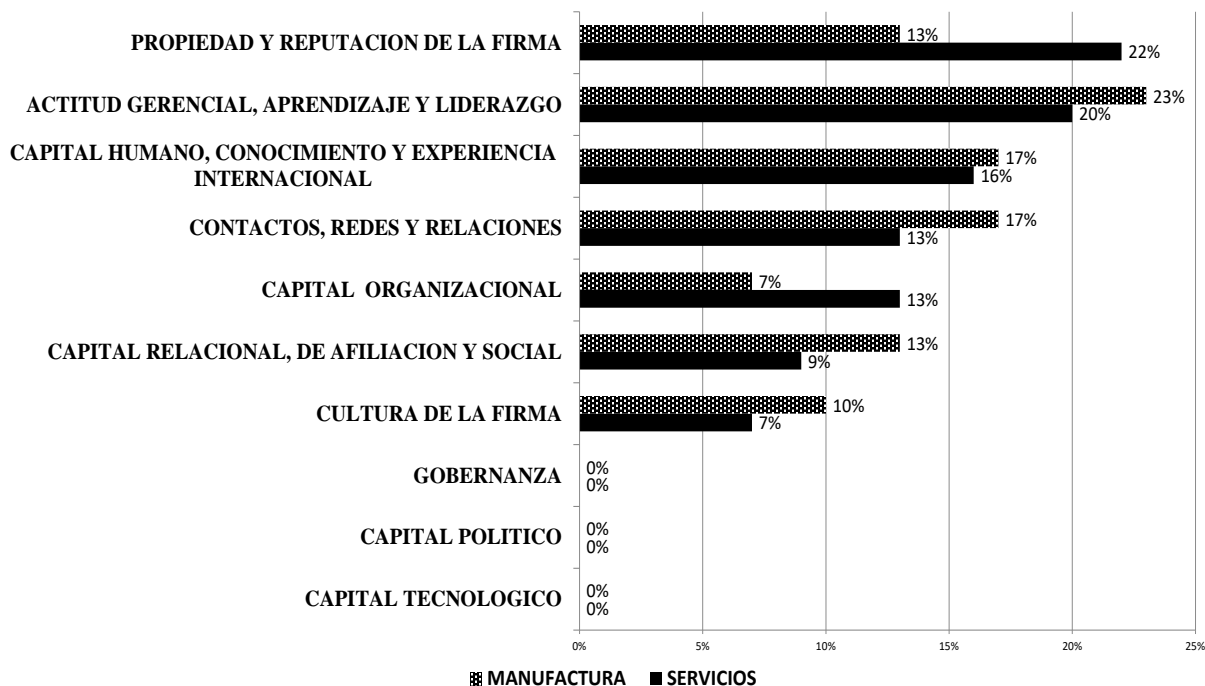
Ilustración 51 Manufactura vs. Servicios: recursos tangibles



Fuente: Elaboración propia.

De cara a los recursos intangibles, ambos tipos de empresa (manufactura y servicios) hacen uso de los recursos intangibles como el capital humano, el conocimiento y la experiencia internacional, la actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo, los contactos, las redes y las relaciones, de afiliación y social, la cultura de la firma que es otro recursos intangible importante; en cambio en las de servicio prevalece la propiedad y reputación de la firma en asocio con la actitud gerencial, el capital humano y organizacional, los contactos las redes y las relaciones (ilustración 53).

Ilustración 52 Manufactura vs. Servicios: recursos intangibles



Fuente: Elaboración propia.

Planeación, implementación y control

No existe ninguna diferenciación entre las grandes empresas colombianas de manufactura y de servicios, en lo que se refiere a la planeación, implementación y control del proceso internacionalización.

Empresas de manufactura y de servicios: análisis de la decisión de entrada de las grandes empresas colombianas

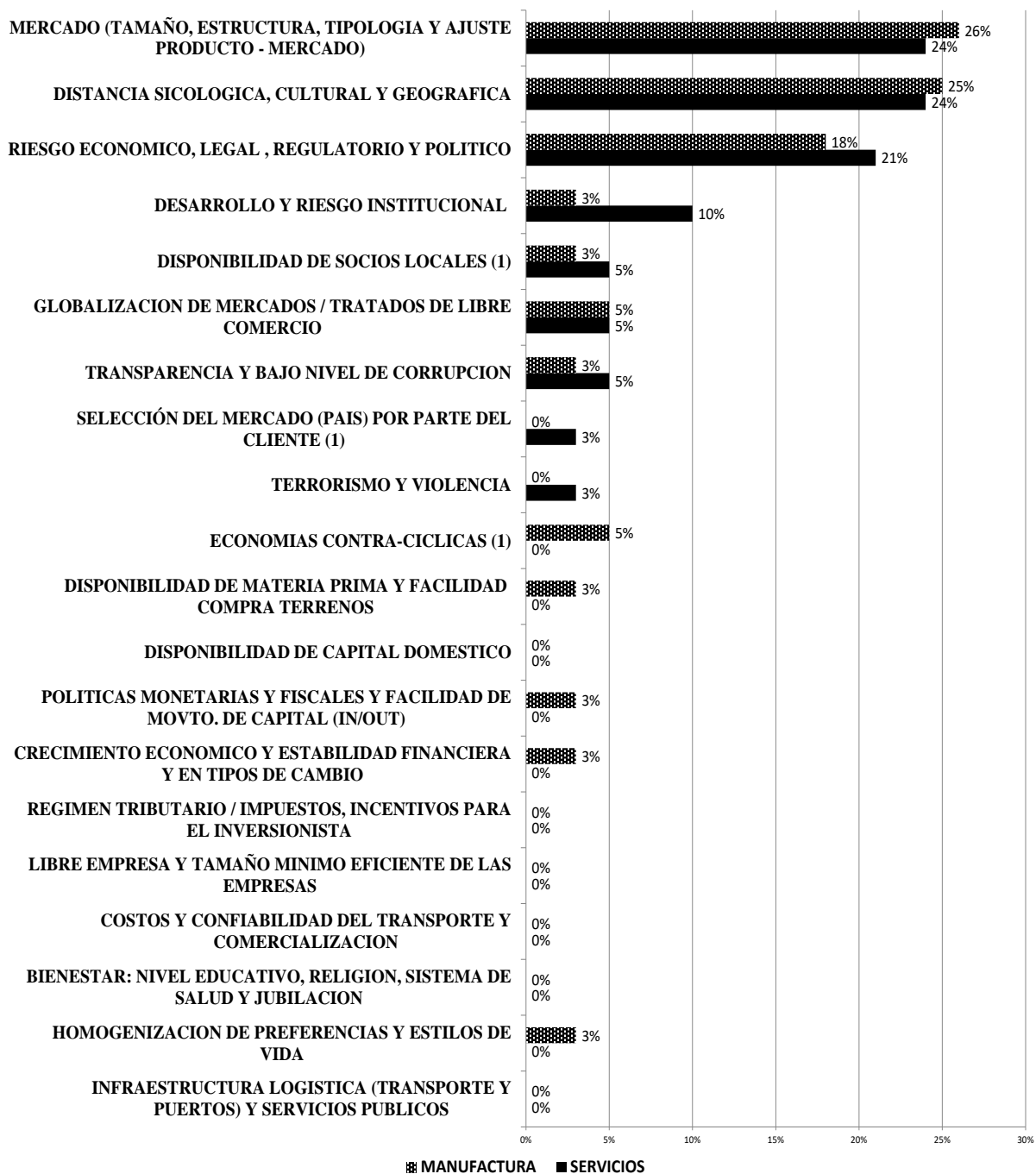
En la internacionalización, la decisión de entrada para las grandes empresas colombianas de manufactura y de servicios tiene tres componentes fundamentales: la selección del mercado de destino, la elección del modo de entrada y la velocidad del proceso.

Selección del mercado destino

Para ambos tipos de empresa (manufactura y servicios) los factores comunes para la selección de los mercados son las características del mercado (tamaño, estructura, tipología y ajuste producto - mercado), la distancia psicológica, cultural y geográfica, la globalización de mercados y tratados de libre comercio, el riesgo económico, legal, regulatorio y político. Las empresas de servicio le dan mayor importancia a aquellos elementos que tienen que ver con el desarrollo y riesgo institucional, la disponibilidad de un socio local, la selección del mercado por parte del cliente y en menor proporción el grado de terrorismo y violencia. Mientras que las empresas de manufactura tienen en cuenta factores como economías contra-cíclicas (ciclo económico y ciclo climatológicos), disponibilidad de materia prima y facilidad para la compra

de terrenos, políticas monetarias y fiscales y facilidad de movimiento de capital (in/out), crecimiento económico y estabilidad financiera y en tipos de cambio y finalmente homogenización de preferencias y estilos de vida (ilustración 54).

Ilustración 53 Manufactura vs. Servicios: selección del mercado destino

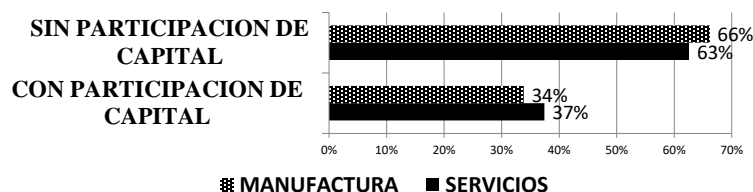


Fuente: Elaboración propia.

Elección del modo de entrada

Para ambos tipos de empresa (manufactura y servicios) el modo de entrada predominante es sin participación de capital y el de menor frecuencia, obviamente es con participación de capital (ilustración 55).

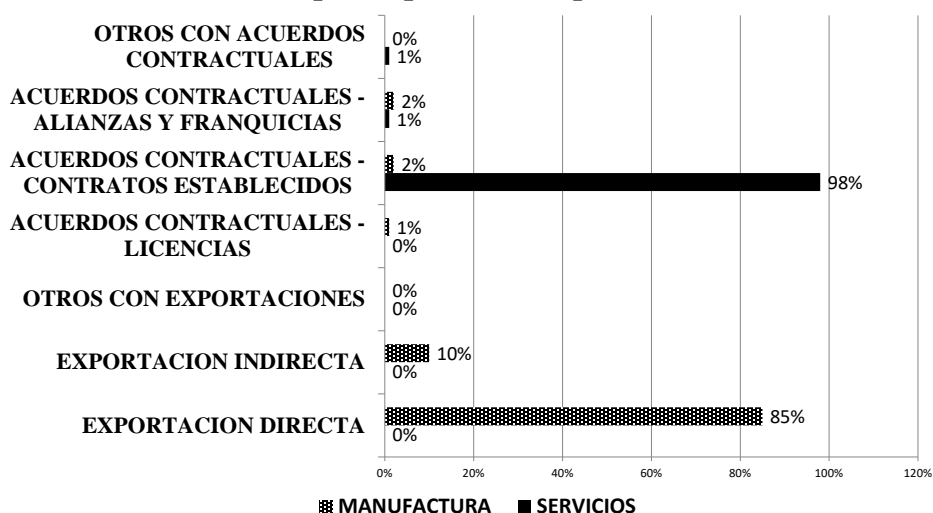
Ilustración 54 Manufactura vs. Servicios: elección del modo de entrada - con y sin participación de capital



Fuente: Elaboración propia.

Para ambos tipos de empresa (manufactura y servicios) el modo de entrada predominante sin participación de capital es para las empresas de servicios es del de acuerdos contractuales a través de contratos establecidos, mientras que para las empresas de manufactura lo son las exportaciones directas, tal como se explica en la ilustración siguiente (ilustración 56).

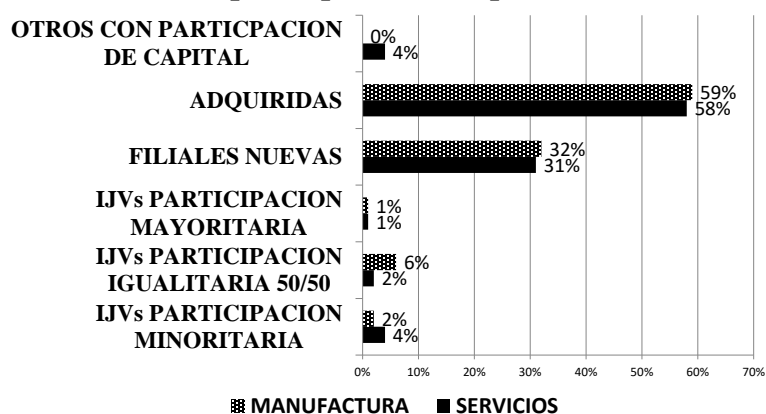
Ilustración 55 Manufactura vs. Servicios: elección del modo de entrada - sin participación de capital



Fuente: Elaboración propia.

Para ambos tipos de empresa (manufactura y servicios) el modo de entrada predominante con participación de capital el de mayor proporción es el de empresas adquiridas (brownfield), seguidas de la creación de filiales nuevas (ilustración 57).

Ilustración 56 Manufactura vs. Servicios: elección del modo de entrada - con participación de capital

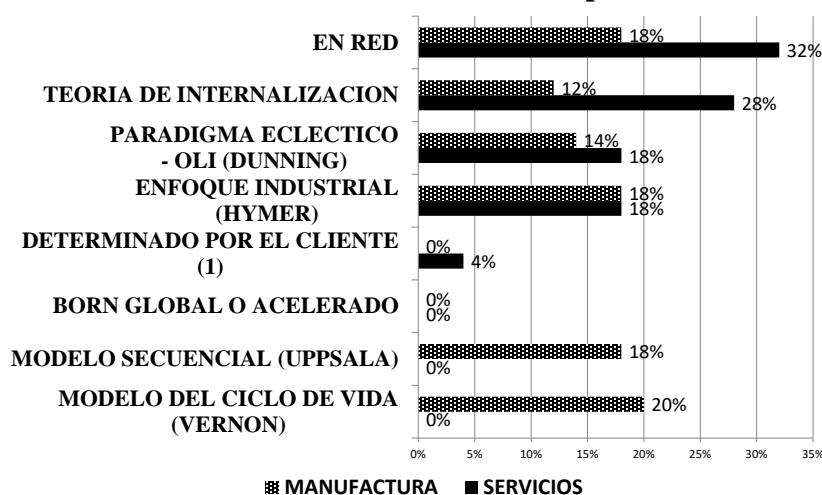


Fuente: Elaboración propia.

Velocidad del proceso de internacionalización

La forma predominante referente a la velocidad del proceso de internacionalización para las empresas de servicios es el de red, seguido con la internalización, luego y en la misma proporción el paradigma eclético de Dunning (OLI) y el enfoque industrial (Hymer) aplicado a los servicios, aparece como caso especial aquel proceso de internacionalización causado por un único cliente; en lo que refiere a las empresas de manufactura, el modelo que ligeramente predominante es el del modelo de ciclo de vida de Vernon, seguido casi en igual proporción por el modelo secuencial (Uppsala), en enfoque industrial (Hymer) y en menor proporción en red, seguido por el paradigma eclético e internalización (ilustración 58).

Ilustración 57 Manufactura vs. Servicios: velocidad del proceso de internacionalización



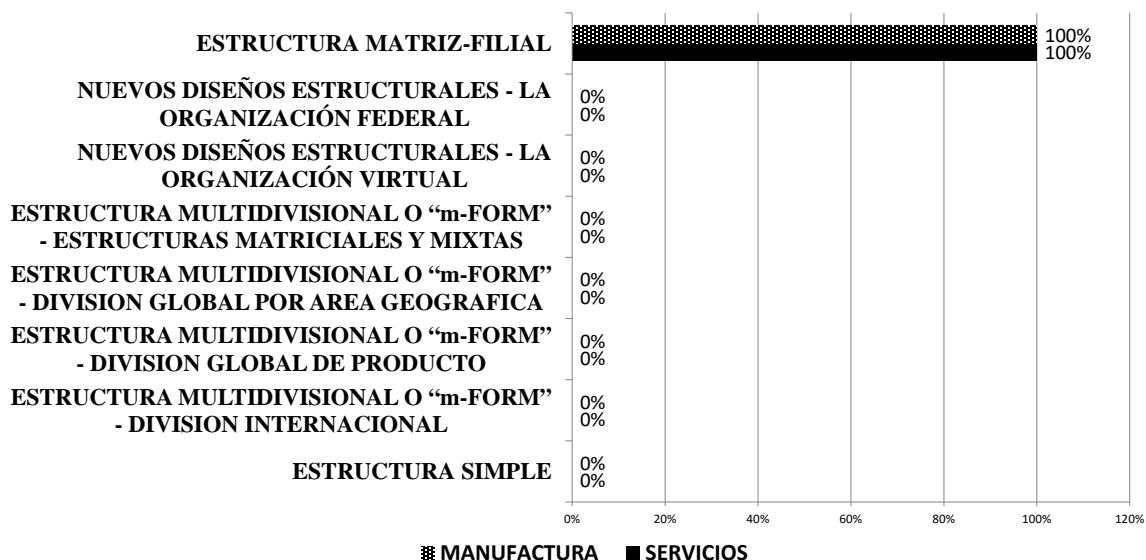
Fuente: Elaboración propia.

Nota 1: Elemento no considerado en el marco conceptual diseñado originalmente.

Empresas de manufactura y de servicios: consolidación

De acuerdo con las cinco ilustraciones siguientes y para las grandes empresas colombianas estudiadas ya sean de manufactura o servicios, la estructura organizativa usada exclusivamente en proceso de consolidación es la estructura matriz-filial (ilustración 59).

Ilustración 58 Manufactura vs. Servicios: consolidación - estructura organizativa

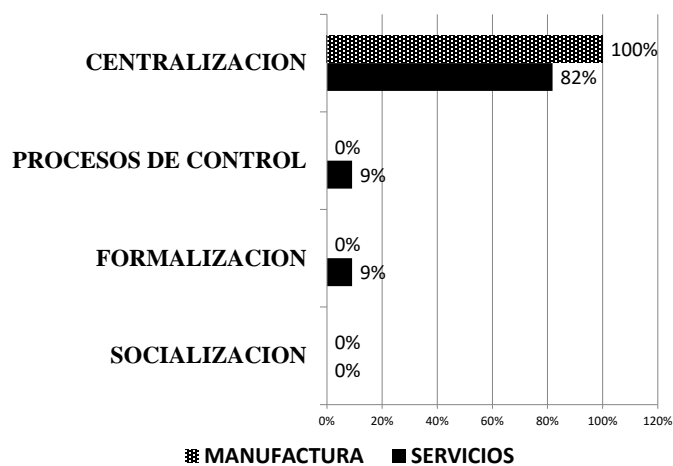


Fuente: Elaboración propia.

Empresas de manufactura y de servicios: mecanismo de coordinación y control

Los mecanismos de control y de coordinación son centralizados para los aspectos estratégicos y operativos (ilustración 60).

Ilustración 59 Manufactura vs. Servicios: consolidación - mecanismo de coordinación y control

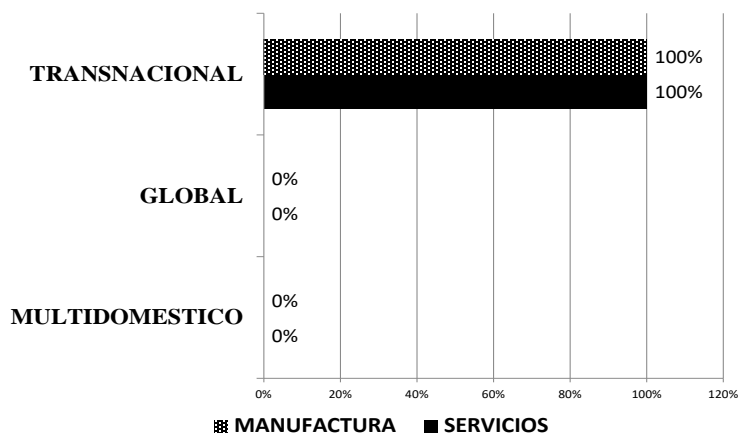


Fuente: Elaboración propia.

Empresas de manufactura y de servicios: consolidación - estrategia corporativa internacional

En cuanto a la estrategia corporativa internacional que buscan replicar en lo posible en cada uno de los países destino predomina la tendencia hacia la estrategia transnacional (ilustración 61).

Ilustración 60 Manufactura vs. Servicios: consolidación - estrategia corporativa internacional

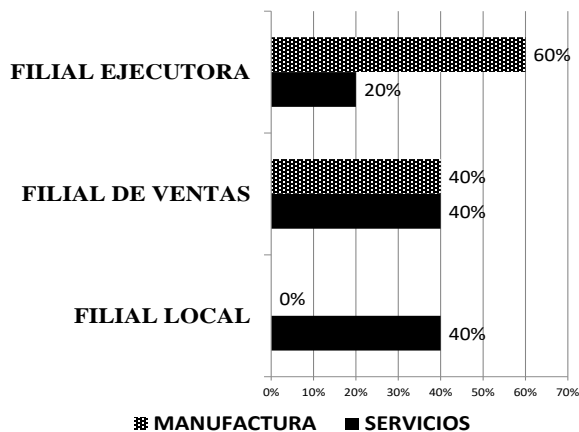


Fuente: Elaboración propia.

Empresas de manufactura y de servicios: consolidación - estrategia filial exterior

Para la estrategia filial exterior, la filial de ventas es común a las de manufactura y de servicios y las filiales locales para las empresas de servicios y las filiales ejecutoras para las empresas de manufactura (ilustración 62).

Ilustración 61 Manufactura vs. Servicios: consolidación - estrategia filial exterior

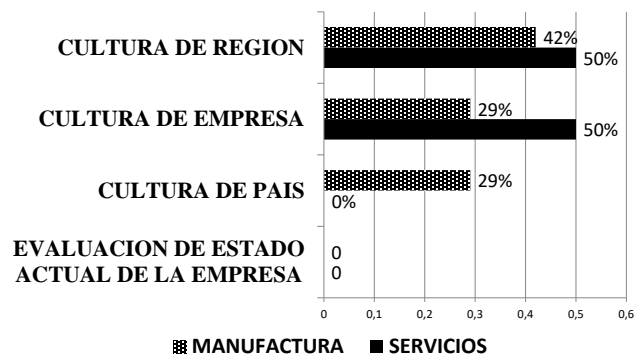


Fuente: Elaboración propia.

Empresas de manufactura y de servicios: consolidación - enfoque cultural

Finalmente, el enfoque cultural se centra en la cultura de la región y de empresa para las de servicios, mientras que para las de manufactura se tienen los tres aspectos culturales de región, de empresa y de país (ilustración 63).

Ilustración 62 Manufactura vs. Servicios: consolidación - enfoque cultural

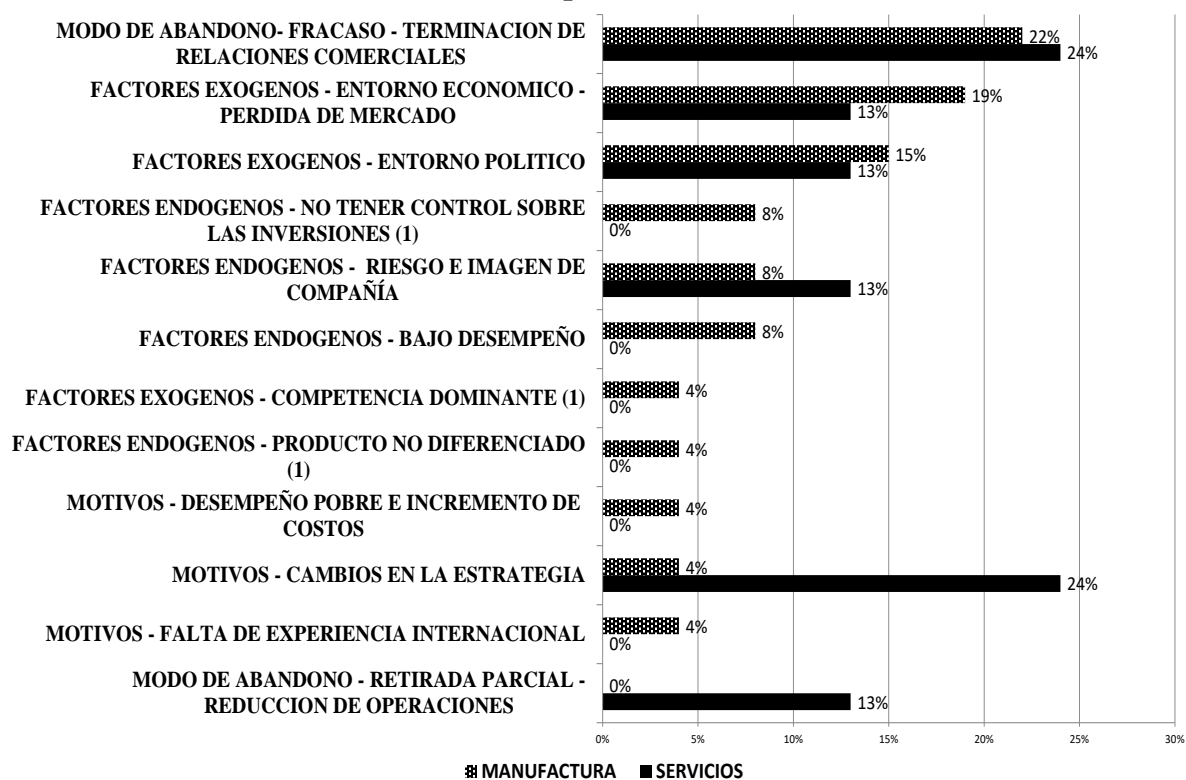


Fuente: Elaboración propia.

Empresas de manufactura y de servicios: abandono

Para ambos tipos de empresas, el modo de abandono principal es la terminación de relaciones comerciales, los principales factores que intervienen son el entorno económico y político, la pérdida de mercado y el riesgo que implica para las empresas; en las de servicios uno de los motivos es el cambio en la estrategia y modo de abandono menos usado es la reducción parcial de operaciones; mientras que en las de manufactura inciden el bajo desempeño, aparecen dos elementos no contemplados en la literatura revisada para esta investigación, como son la competencia dominante en el país destino y la entrada al país destino con un producto no diferenciado (ilustración 64).

Ilustración 63 Manufactura vs. Servicios: abandono - modos, factores y motivos para el abandono de la operación internacional



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

6.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados y hallazgos producto de esta investigación empírica, respondiendo a las preguntas planteadas en el capítulo 1 acerca de la internacionalización de las grandes empresas colombianas que han sido objeto de estudio. A su vez, se presentan conclusiones acerca de la internacionalización de las grandes empresas de manufactura y de servicios, al igual que una propuesta de un modelo inducido para la internacionalización de las grandes empresas colombianas y la relación entre sus elementos. En síntesis, se relacionan las principales aportaciones, implicaciones y limitaciones, finalmente se dejan planteadas futuras líneas de investigación.

6.2 Conclusiones acerca de la internacionalización de las grandes empresas colombianas

A continuación, se relacionan las principales conclusiones acerca de la investigación sobre la internacionalización de veinte grandes empresas colombianas, de manera específica:

La estrategia

No existe una sola estrategia para internacionalizarse, es decir, se entiende que es una estrategia contingencial, ya que se da de acuerdo con las oportunidades que se presentan tanto en los mercados emergentes con su apertura económica y en las reformas pro-mercado, como también las oportunidades que presentaron las empresas que fueron competencia y que tuvieron presencia en los países destinos con su estrategia de desinversión. En suma, las principales estrategias usadas fueron: estrategia corporativa de penetración de mercado y estrategia empresarial (UEN) de diversificación y crecimiento.

Las motivaciones

Las principales motivaciones pull (proactivas) que han llevado a la internacionalización de las grandes empresas colombianas son: 1. A ser explotadas: ventajas competitivas, innovación y propiedad intelectual, capacidad y factores organizacionales, búsqueda de retorno sobre la inversión, productividad y eficiencia, producto único (regional) y demanda estandarizada, reformas pro-mercado y/o asociaciones, información exclusiva del mercado, reducción de obstáculos al comercio, ventajas comparativas y economías de escala y alcance, 2. A ser exploradas o buscadas: mercados para incrementar la participación y diversificación, conocimiento, experiencia y tecnología, recursos y activos financieros; explotar las imperfecciones de: mercado y barreras a las importaciones y las crisis sectorial/empresarial y

aprovechar las ventajas de la localización: acceso a mercado y cercanía a los clientes y diversificación del riesgo (climatológico, económico y geográfico), 3. Motivaciones pasivas (sin motivos): orden no solicitada (no planeada), exportador accidental, seguimiento de clientes, seguimiento de la competencia y a los proveedores y 4. Motivaciones push (reactivas): mercado doméstico pequeño y saturado, salida de empresas extranjeras, volatilidad en el tipo de cambio, estancamiento o baja en ventas domésticas, presión competitiva internacional, sobreproducción, entrada de empresas extranjeras, negación de entrada de empresas extranjeras (provenientes de mercados desarrollados) a países emergentes considerados inseguros, es decir, con alto nivel de riesgo y volatilidad de los precios de los commodities (agro-commodities, energéticos y metálicos) característicos de algunas economías emergentes, entre ellas Colombia.

Recursos, capacidades, planeación, implementación y control

La internacionalización se ha llevado a cabo en mayor medida gracias a los recursos intangibles que en los tangibles; siendo los principales: actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo, propiedad y reputación de la firma, capital humano, conocimiento y experiencia, contactos, redes y relaciones, capital organizacional, capital relacional, de afiliación y social y cultura de la firma. No obstante, hay unos recursos tangibles importantes tales como: recursos humanos, de planta y equipos, tecnología para la materia prima y el sistema de producción.

A su vez, las principales capacidades que sirven de soporte a la internacionalización son: capacidad de absorción y aprendizaje, habilidad funcional y flexibilidad, ventaja competitiva sostenible, capacidad política e institucional y competencia central y distintiva.

Por último, con respecto a la planeación, implementación y control se evidenció que las empresas estudiadas planearon, implementaron y controlaron, sin excepción el proceso de la internacionalización.

Proposición 1 El porqué de la internacionalización

P1a. Las grandes empresas manufactureras colombianas se internacionalizan porque poseen un producto único e innovador en su país de origen. Las mencionadas anteriormente son conocidas como marcas “potentes” regionalmente. Realizan IDE buscando tener el control, para así disminuir costos de transacción (internalización) en mercados de destino con economía de escala y de alcance.

P1b En la internacionalización de las grandes empresas colombianas de servicios, la distancia psíquica y el riesgo no son los principales determinantes en la selección de mercado. Éstas

buscan diversificar el riesgo y seguir a sus clientes, incluso a países con riesgo moderado, basados en el conocimiento, las relaciones y las redes.

La decisión de entrada de las grandes empresas colombianas

Según los resultados de esta investigación, los dos elementos principales para tomar la decisión de internacionalizarse son: la selección del mercado y la elección del modo de entrada.

Selección del mercado de destino

El análisis y selección del mercado de destino se basa en los siguientes factores: distancia cultural, geográfica y psicológica, sin embargo, existen factores de mercado tales como el tamaño, la estructura, la tipología y el ajuste producto-mercado. De otro lado existen riesgos tales como los económicos, legales, regulatorios, políticos e institucionales. La globalización de los mercados y los tratados de libre comercio se dan en un ambiente caracterizado por la transparencia y el bajo nivel de corrupción. También es importante contar con la disponibilidad de socios locales que conozcan el mercado anfitrión, es decir, sus características, amenazas y oportunidades y, economías contra-cíclicas.

Precisando de una vez, que paradójicamente algunos de los siguientes factores inciden en una manera mínima o marginal: terrorismo o violencia, homologación de preferencias y estilos de vida, crecimiento económico y estabilidad financiera; no siendo menos importantes los tipos de cambio, políticas monetarias y fiscales, la facilidad de movimiento del capital (in/out), la disponibilidad de materia prima y facilidad para la compra de terrenos, para finalizar la selección de mercado por parte del cliente.

Después de lo anterior expuesto, el mayor número de operaciones internacionales se han centrado en las regiones de América del Sur, América Central e América insular, seguido en menor proporción por Asia y Europa, y finalmente en África, América del norte y Oceanía.

Los principales países por número de operaciones internacionales (no por volumen) son, en su orden son: Panamá, Perú, Ecuador, Costa Rica, Estados Unidos, El Salvador, Chile, México, Honduras, Guatemala, Venezuela, Brasil, Republica Dominicana, Nicaragua, Bolivia, Puerto Rico, España, Canadá, Argentina.

Elección del modo de entrada

Referente al modo de entrada, la mayoría de las operaciones internacionales se han realizado sin participación de capital, por medio de exportaciones y ventas directas. Es así como, algunas empresas incluyen la creación de sus propias cadenas de distribución y contratos establecidos. Sin embargo, el modo de entrada con participación de capital, se realiza por medio de adquisiciones (brownfield) y la creación de filiales (greenfield).

Velocidad del proceso de internacionalización

No existe una forma predominante, modelo o patrón que sea aplicable a las grandes empresas colombianas. A estas aplican varios de los modelos, en su orden: la teoría de redes, el enfoque industrial (Hymmer), la teoría de la internalización, el paradigma ecléctico (OLI-Dunning), el ciclo de vida del producto (Vernon), el modelo de internacionalización secuencial o por fases (Uppsala), el modelo acelerado (International New Ventures - InVS). Cabe anotar que las *Born Globals* no han sido usadas por ninguna de las empresas objeto de este estudio. A su vez, se presenta un modelo no planteado en la teoría revisada para este estudio, y es aquel que la internacionalización es determinada por un único cliente.

En suma, las empresas que han realizado el proceso de internacionalización de una manera más temprana, han sido algunas de servicios (CELSIA, GERS, INGETEC S.A., INTEGRAL S.A., Grupo ISA, Grupo COOMEVA) y de manufactura (Grupo ARGOS, QUALA, SPATARO NAPOLI) de reciente creación.

Proposición 2 El proceso de la internacionalización, selección y modos de entrada

P2a Las grandes empresas manufactureras colombianas se internacionalizan hacia economías con distancia psíquica mínima y con mercados similares de los cuales tiene conocimiento; con un riesgo económico, legal, regulatorio y político moderado, con disponibilidad de materia prima, los modelos predominantes son el ciclo de vida y secuencial, el modo de entrada es través de exportaciones y posteriormente, la realización de IDE.

P2b Las grandes empresas colombianas de servicios se internacionalizan hacia economías que tengan un desarrollo y un riesgo institucional moderado, con una importancia mediana sobre la distancia psíquica. Además, que tengan disponibilidad de un socio local, así como un nivel de transparencia y de corrupción bajo, el modo de entrada es a través de contratos establecidos (sin IDE), los modelos predominantes son en red y la internalización.

Consolidación

De acuerdo con el proceso de consolidación, la estructura organizativa utilizada más frecuentemente es la de matriz-filial, con mecanismos de control y coordinación centralizados para los aspectos estratégicos corporativos. En cuanto a la estrategia corporativa internacional predominante es la estrategia transnacional que busca combinar elementos tanto multidomésticos como internacionales; mientras que para la estrategia filial exterior se han usado dos opciones, una para filial de ventas y otra para la ejecutora. Finalmente, el enfoque cultural se reviste de importancia y se centra en la cultura de la región y en la de la empresa.

Proposición 3 La consolidación

La consolidación en las grandes empresas colombianas de manufactura se da con la ejecución de una integración vertical hacia atrás y hacia adelante.

Los abandonos

El abandono o des-internacionalización se da principalmente en la terminación de las relaciones comerciales y en casos particulares, en la reducción de las mismas. Destacando, así como motivos principales la pérdida de mercado, bajo desempeño y cambios en la política del país destino. Por otro lado, y en menor proporción, el abandono es causado por algunas acciones que pudieran afectar la imagen de la compañía o por cambios en la estrategia organizacional. Por último, y en mucha menor proporción los abandonos se han dado debido a la falta de experiencia internacional, entrar con un producto no diferenciado o entrar a un mercado con una competencia fuerte y bien posicionada.

Realimentación

La realimentación acerca del proceso de internacionalización está a cargo de los gerentes de las unidades estratégicas y de los vicepresidentes. Cabe resaltar la figura del “country manager” que utilizo una de estas grandes empresas colombianas, con una visión general del país destino.

6.3 Conclusiones relativas a la internacionalización entre empresas de manufactura y de servicios

La internacionalización entre las empresas de manufactura y de servicios presenta ciertas diferencias o similitudes, como se observa a continuación (tabla 118).

Tabla 118 Internacionalización en empresas de manufactura y de servicios: semejanzas y divergencias

MANUFACTURA	SERVICIOS
DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS COLOMBIANAS DE MANUFACTURA Y DE SERVICIOS	
ESTRATEGIA	
Estrategias deliberadas de diversificación (geográfica, económica, de producto o de servicio, climatológica) y crecimiento con inversiones y relaciones de largo plazo	Estrategias deliberadas de diversificación y crecimiento, que buscan la exploración, penetración y desarrollo de mercados en Latinoamérica principalmente, con foco al cliente, sus necesidades y expectativas; con inversiones y relaciones de largo plazo
MOTIVOS – Pull (proactivos)	
Ventajas competitivas, innovación y propiedad intelectual, productividad y eficiencia e información exclusiva	
Producto único y demanda estandarizada Reducción de obstáculos al comercio	Capacidad y factores organizacionales Retorno sobre las utilidades

MANUFACTURA	SERVICIOS
Ventajas comparativas Economía de escala y de alcance	Reformas pro-mercado y/o asociaciones
MOTIVOS - Pull (proactivos) - explorar	
Incrementar la participación y diversificar el mercado; conocimiento, experiencia, tecnología, recursos y activos financieros	
	Seguridad de país
MOTIVOS - Pull (proactivos) - explotar las imperfecciones	
	De mercado y barreras a las importaciones. Crisis sectoriales o empresariales
MOTIVOS - Pull (proactivos) - ventajas de la localización	
Acceso al mercado y a los clientes	Diversificar el riesgo
MOTIVOS - Pull (proactivos) - Motivos pasivos o sin motivos	
Exportadoras accidentales Seguir a proveedores	Ordenes o solicitudes no planeadas Seguir a los clientes y a la competencia
MOTIVOS - Push (reactivos)	
Mercado doméstico pequeño y saturado, estancamiento o baja en ventas domésticas	
Volatilidad de precios de los commodities Sobreproducción Presión competitiva internacional	Salida y entrada de empresas extranjeras Negación de empresas extranjeras en mercados de alto riesgo, violencia y terrorismo
RECURSOS	
Tangibles	
Tecnología: materia prima y producción	Recursos humanos, planta y equipos
Intangibles	
Capital humano, el conocimiento y la experiencia internacional.	
Actitud gerencial, aprendizaje y liderazgo Contactos, las redes y las relaciones Capital relacional, de afiliación y social Cultura de la firma	Propiedad y reputación de la firma Capital organizacional
PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	
DECISIÓN DE ENTRADA DE LAS GRANDES EMPRESAS COLOMBIANAS	
SELECCIÓN DEL MERCADO DE DESTINO	
Características del mercado (tamaño, estructura, tipología y ajuste producto - mercado) Distancia psicológica, cultural y geográfica Globalización de mercados y tratados de libre comercio Riesgo económico, legal, regulatorio y político	
Economías contra-cíclicas (ciclo económico y ciclo climatológicos) Disponibilidad de materia prima y facilidad para la compra de terrenos Políticas monetarias y fiscales y facilidad de movimiento de capital (in/out) Crecimiento económico y estabilidad financiera y en tipos de cambio Homogenización de preferencias y estilos de vida	Desarrollo y riesgo institucional Disponibilidad de un socio local Transparencia y bajo nivel de corrupción Selección del mercado por parte del cliente En menor proporción el grado de terrorismo y violencia
ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA	
Sin participación de capital (predominante)	

MANUFACTURA	SERVICIOS
Exportaciones directas en su mayoría, algunas con su propia cadena de distribución hasta el cliente final, se evita en lo posible realizar IDE	Acuerdos contractuales a través de contratos establecidos. Se busca evitar la IDE, reducir el riesgo y los costos y buscar recursos locales (mano de obra, conocimiento del mercado local, etc.)
Con participación de capital (minoritario)	
Adquiridas (brownfield) y Filiales nuevas	
VELOCIDAD DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	
Modelo de ciclo de vida de Vernon Modelo secuencial (Uppsala) Enfoque industrial (Hymer) En red Paradigma eclético de Dunning – OLI Internalización	En red (Predominante) Internalización (Predominante) Paradigma eclético de Dunning – OLI Enfoque industrial (Hymer) Determinado por el cliente
CONSOLIDACIÓN	
Estructura organizacional: matriz-filial Mecanismo de coordinación y control: centralizado Estrategia corporativa internacional: transnacional	
Estrategia filial exterior: Filial ejecutora Filial de ventas	Estrategia filial exterior: Filial local Filial de ventas Filial ejecutora (minoritaria)
Enfoque cultural: Cultura de región Cultura de empresa Cultura de país	Enfoque cultural: Cultura de región Cultura de empresa
ABANDONO	
Modo de abandono principal: terminación de relaciones comerciales. Factores: entorno político	
Factores: entorno económico y pérdida de mercado Factores endógenos: Bajo desempeño Competencia dominante en el país destino Producto no diferenciado llevado al país destino Motivos: Desempeño pobre e incrementos de costo Falta de experiencia internacional	Modo de abandono: retirada parcial – reducción de las operaciones Factores endógenos: Riesgo e imagen de compañía Motivos: Cambio en la estrategia

Fuente: elaboración propia

6.4 Contribuciones

Dado los vacíos en las investigaciones acerca de la internacionalización de las grandes empresas colombianas, se han encontrado elementos no tenidos en cuenta por la teoría revisada y propia de las economías emergentes, creando un marco conceptual que puede ser de utilidad

para los académicos. Desde el punto de vista empresarial, se tienen algunas implicaciones que pueden ser de utilidad para aquellas empresas que han iniciado o están planeando iniciar un proceso de internacionalización siendo este un apoyo para los gerentes. De otro modo, el valor y la originalidad de la presente investigación radica en que se ha logrado crear un modelo nuevo que puede ser replicado y que a su vez explica la internacionalización de algunas de las principales empresas y grupos empresariales más destacados en la industria colombiana, fundamentado en la teoría clásica de la internacionalización, así como en aquella desarrollada para las empresas provenientes de las economías emergentes.

Contribuciones teóricas

De acuerdo con los antecedentes teóricos y empíricos encontrados para esta investigación sobre la internacionalización de las grandes empresas colombianas y ante la ausencia de un marco teórico o un modelo que expliquen este fenómeno particular, este estudio cualitativo, profundo y riguroso brinda un análisis de veinte casos planteándose como contribuciones teóricas las siguientes:

1. Sugerencia de un esquema acerca de los modos de entrada sin participación de capital con foco al comercio (exportación, sub-contratación y counter-trade) o a la transferencia (acuerdos contractuales) y con participación de capital con foco a la inversión (joint ventures o control total), que integra la perspectiva de diferentes autores (Verzariu, 1985; Hill et al., 1990; Pan & Tse, 2000; Pla & Darder, 2004; Hill, 2007; Luna & Guzmán, 2013) (ilustración 3).
2. Propuesta de un esquema acerca de los modos de abandono o desinternacionalización, elaboración propia a partir de las contribuciones varios autores (Turcan, 2003, 2006; Gaughan, 2010, 2012; DePamphilis, 2016) (ilustración 4).
3. Planteamiento teórico acerca de los motivos o causas para la desinternacionalización o abandono de una operación internacional que condensa y agrupa (falta de experiencia internacional, cambios en la estrategia, desempeño pobre e incremento de gastos) los aportes de diferentes autores (Kaplan & Weisbach, 1992; Hanson & Song, 2003; Reiljan, 2004, 2005) (tabla 2).
4. Finalmente se presenta un modelo inducido que explica la pertinencia de la investigación cualitativa concerniente al estudio, explicación y predicción del fenómeno social de la internacionalización de las grandes empresas colombianas (ilustraciones 64 y 64). Este modelo inducido pretende explicar como ha ocurrido el fenómeno de la internacionalización de las grandes empresas colombianas (de manufactura y de

servicios) y las relaciones de causalidad que se dan entre los diferentes elementos, producto de esta investigación, en el cuál se presentan algunos elementos provenientes del modelo de referencia y algunos no previstos en la literatura clásica de la internacionalización (teoría fundamentada). Del mismo modo, se identificaron algunas excepciones no generalizables en los veinte casos objeto de estudio, lo que permite esbozar algún componente teórico o a inferir algunas proposiciones a partir del análisis de los casos y de la frecuencia con que se presentaron, así como también permite predecir a internacionalización de aquellas empresas colombianas que no lo han llevado a cabo aún.

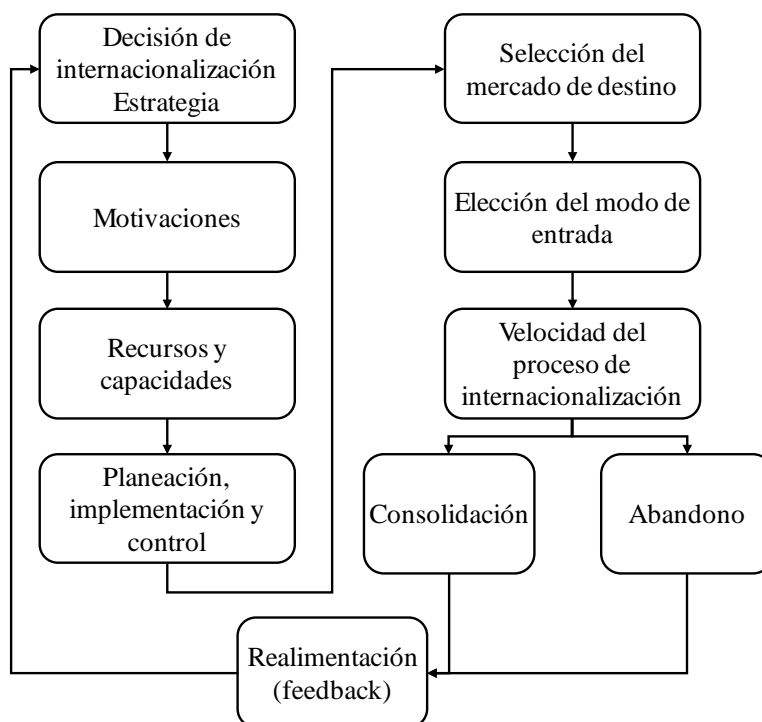
Modelo inducido

Con base en el modelo teórico inicial (Ilustración 14 Modelo holístico propuesto del proceso de internacionalización), la evidencia obtenida a través del análisis en profundidad de cada uno de los casos y el análisis cruzado de los mismos (Eisenhardt, 1989b) a continuación, se presenta una propuesta de un modelo básico inducido (Pérez, 1999) que con sus relaciones integradoras explica y permite predecir el fenómeno de la internacionalización de las grandes empresas colombianas (ilustración 65) y el modelo inducido en detalle (ilustración 66) responde a las preguntas de la investigación constituyéndose esta tesis en un punto de partida para investigaciones posteriores sujetas a una verificación cuantitativa del mismo y la comprobación de las relaciones planteadas, en modelo inducido en detalle se ajusta aproximadamente en un 52% al modelo teórico inicial (pattern matching) (Campbell, 1975; Pyecha, 1988).

Teoría fundamentada

En el modelo inducido en detalle (ilustración 66) se plantean algunos elementos que no fueron contemplados al inicio de esta investigación y por lo tanto no están en la teoría revisada ni en el modelo de internacionalización propuesto y no se dispone para ellos de teorías formales (Glaser & Strauss, 1967) y debido a lo anterior pueden ser sujetos de investigaciones futuras: El primero, las motivaciones pull (proactivas) para explotar las imperfecciones explicitadas en las crisis sectoriales (servicios públicos: energía, tratamiento de aguas, telecomunicaciones, transporte terrestre urbano, etc.) situación que se presenta con frecuencia en países de economías emergentes (crisis en el sector eléctrico e infraestructura colombiana) y que generalmente está a cargo del Estado, debido a su baja eficiencia, corrupción y malos manejos.

Ilustración 64 modelo básico inducido para la internacionalización de las grandes empresas colombianas



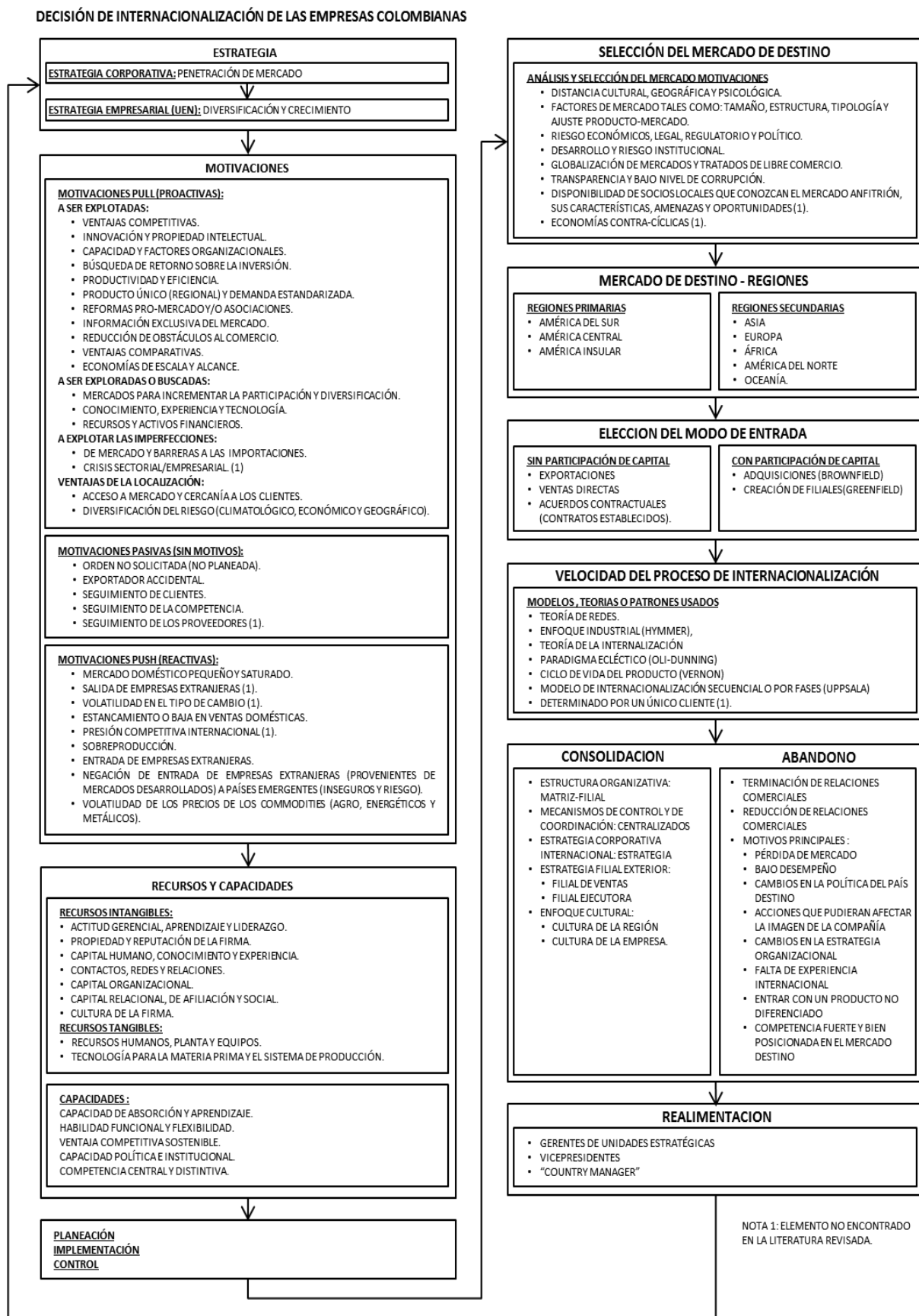
Fuente: elaboración propia.

Lo anterior, ha motivado la privatización y ha permitido la llegada de empresas privadas de economías desarrolladas y emergentes (caso colombiano). Segundo, los motivos pasivos o sin motivos referente a la ventaja de la localización y seguimiento a los proveedores: ante la no disponibilidad de proveedores en el país de origen, situación característica de los países localizados en economías emergentes, algunas empresas estudiadas han optado por trasladar su operación al país en donde producen el insumo principal para su operación y así ganar eficiencia, calidad, cumplimiento en la entrega y disminuir costos en su operación. Tercero, motivaciones push (reactivas) - salida de empresas extranjeras: desinversión por parte de empresas provenientes de economías desarrolladas y localizadas en países de economías emergentes, las cuales abandonan este mercado debido entre otros al bajo desempeño, al incremento del riesgo, la pérdida de mercado, la focalización en sus inversiones domésticas y que motiva a las empresas regionales a llevar a cabo un proceso de adquisición. Cuarto, la decisión de no entrar a economías emergentes con alto riesgo por parte de las empresas provenientes de economías desarrolladas (la negación de las empresas norteamericanas de entrar en Irak a realizar trabajos los cuales fueron asumidos por la empresa colombiana GERS). Quinto, la presión competitiva internacional dado que la economía y las empresas de los países localizados en economías emergentes se ven sometidas a la presión ejercida por la llegada de productos y servicios provenientes de las economías desarrolladas debido a la globalización, es

decir, productos de calidad y a bajo precio debido al gran volumen de producción (fábricas de gran capacidad y automatizadas) lo que lleva a las empresas localizadas en mercados emergentes a buscar una diversificación económica, geográfica y de producto (caso grupo MANUELITA). Sexto, la volatilidad de los precios de los commodities, puesto que la mayoría de éstos son valorados en dólares americanos, afectando los precios de los principales commodities de exportación (agrícolas, energéticos, etc.) lo que representa un riesgo para la continuidad de las empresas localizadas en economías emergentes. Del mismo modo, esta volatilidad es causada entre otros por las variaciones en el tipo de cambio de la moneda doméstica, la inflación, la tasa de interés y la influencia de los derivados financieros, el crecimiento o decrecimiento de las economías desarrolladas (Estados Unidos y Europa).

Cabe agregar que el desabastecimiento es a su vez, causado por el cambio climático que disminuye los inventarios, el crecimiento mismo de las economías emergentes y la mayor demanda de éstos (los commodities) afectando la relación oferta-demanda y por tanto los flujos financieros y de comercio con variaciones en las importaciones-exportaciones (casos grupo FANALCA-SUPERTEX; grupo MANUELITA). Séptimo, la volatilidad en el tipo de cambio nominal: dado que no es el dólar o el euro su moneda doméstica esto que obliga a los dirigentes de las empresas a analizar una relocalización de sus plantas productoras o a la creación de plantas en mercados dolarizados más baratos y estables (caso CELSIA).

Ilustración 65 Internacionalización de las grandes empresas colombianas - modelo inducido



Fuente: elaboración propia.

Octavo, selección del mercado de destino en economías contra-cíclicas, las cuales localizan las inversiones en economías sujetas a los ciclos económicos de crecimiento-ralentización diferentes y opuestas; así como también permiten el cultivo y cosecha de productos agrícolas en estaciones opuestas (caso grupos ARGOS y MANUELITA). Noveno, abandono al no tener el control y la gobernabilidad sobre las inversiones, así como también el enfrentar una competencia dominante, o llegar con un producto no diferenciado, es decir, llegar a un mercado con un producto comodotizado (producto no diferenciado) lo cual no facilita la penetración del mercado, es decir ya existen empresas en el país destino con su producto posicionado (competencia) en medio de un entorno establecido. Lo anterior, hace referencia a aquellas orientaciones políticas proclives a la estatización de las empresas, por medio de la expropiación o que se convierte en una motivación push que genera la salida o venta de empresas multinacionales de la región (Centroamérica y Latinoamérica) dejando un espacio para que las empresas regionales ocupen su lugar. Para ejemplificar lo anterior están los casos del grupo ARGOS con adquisiciones en USA; grupo Sura con la adquisición de los negocios de pensiones y seguros que poseía la multinacional holandesa ING en varios países de América Latina: Colombia, Chile, México, Perú y Uruguay y el grupo EPM con la adquisición y participación en varias empresas de energía de la región.

En la siguiente tabla (tabla 119), se relacionan las principales diferencias en la internacionalización de empresas provenientes de economías emergentes y aquellas empresas cuyo origen son las economías desarrolladas, caso de las multilatinas colombianas.

Contribuciones para la práctica empresarial

Durante los procesos de internacionalización, las siguientes son las lecciones aprendidas: desarrollar y tener equipos humanos y potentes, internacionalizarse con marcas potentes (productos exitosos local y regionalmente, innovadores y diferenciados de los existentes en el mercado destino), fortalecer la gerencia local y en lo posible con el recurso humano local y no llevar expatriados, reconociendo la importancia del recurso humano del país de destino, admitir la importancia del análisis estratégico, fortalecer las capacidades de absorción de conocimiento y de aprendizaje y, por último, valorar los intangibles (cultura, conocimiento, experiencia, principios y valores) de las organizaciones adquiridas.

Recomendaciones

Las siguientes son algunas recomendaciones para aquellos empresarios que están planeando un proceso de internacionalización: **Primero.** Desarrollar una estrategia de internacionalización de “latinos para latinos”, con un plan consistente en su ejecución por medio

de la profundización y desarrollo de plataformas productivas con el incremento de las capacidades para realizar M&A y el desarrollo de los mercados en los países destino, estratificar los mercados, es decir, segmentar los mercados en aquellos de oportunidad, en desarrollo y estratégicos, comercializar en euros debido a su menor volatilidad frente al dólar, identificar productos o servicios con factor diferenciador e innovador claro y sostenible, validar viabilidad del producto o servicio en el mercado del país destino, pasar de la estrategia y la planeación a la acción (internacionalización). **Segundo.** En las etapas previas a la internacionalización se debe de preparar el recurso humano, en especial contar con personas y ejecutivos con experiencia internacional, lo anterior para realizar el diseño estratégico del proceso de internacionalización; para la ejecución además de los anteriores se sugiere considerar el recurso humano local, promover el desarrollo de gerentes con perfil hacia la internacionalización, respetar y conservar a los empleados de las empresas adquiridas, incluso, en el nivel directivo, existe talento muy valioso que puede ser expatriado desde los países de destino hacia Colombia. **Tercero.** La ejecución de la estrategia de internacionalización debe ser impecable, debe de contar con un plan estructurado, riguroso y realizado con mucha anticipación. A su vez, en los primeros años de la operación de las adquiridas, no se debe intervenir el sistema de gestión empresarial, inicialmente, se debe conocer cómo opera y cuáles son las prácticas empresariales usadas, identificar los factores críticos del éxito de la compañía adquirida y no modificarlos ni eliminarlos en el inicio de la internacionalización. **Cuarto.** Se deben de buscar sinergias y compartir recursos y capacidades, llegar en red en conjunto con otras empresas y no en solitario, para optimizar y hacer más eficientes las prácticas gerenciales y operativas. **Quinto.** Se debe evitar llegar como “conquistador”, se debe de abordar a la empresa adquirida con humildad, se debe de arribar como un igual y con disposición de aprender de otros lugares y de otras personas, no desconocer la importancia del “conocimiento” explícito e implícito presente en las empresas adquiridas y su personal. **Sexto.** No enfocarse en lo obvio e ir más allá de los análisis generalmente cuantitativos (análisis financieros, económicos, de mercado, regulatorios, jurídicos, etc.) y revisar, conocer, entender, asimilar, valorar y respetar aquellos elementos intangibles e incommensurables tales como la cultura e idiosincrasia de los países destino: “conocer el país desde adentro”, así como sus valores y principios, se debe de disponer del apoyo de un asesor local en el país destino. **Septimo.** Se deben adquirir empresas y productos o servicios potentes y posicionados en el mercado destino.

Tabla 119 Hallazgos diferenciadores en la internacionalización entre empresas de economías emergentes vs. Empresas de economías desarrolladas

ELEMENTO	EMPRESAS PROVENIENTES DE MERCADOS EMERGENTES	EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS DESARROLLADAS
Estrategia	Fundamentada en el crecimiento y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos similares (alto).	Fundamentada en el crecimiento seguro y en la diversificación del riesgo en países o economías con riesgos bajos.
	Adquisición de empresas (Brownfield) por empresas o grupos provenientes de países o economías desarrolladas.	Desarrollo de empresas (Greenfield) en economías emergentes y foco en la rentabilidad.
	Foco en desarrollo de mercado.	Foco en la rentabilidad.
	Foco en el desarrollo de canales de distribución mayorista, minorista y especializado (ventas por catálogo y venta TAT).	Foco en la distribución mayorista y minorista (propia y/o de terceros).
	Conocimiento y gestión de la incertidumbre.	Conocimiento de la incertidumbre.
Motivación pull	Proveedor regional de productos y servicios únicos y exitosos y/o adaptados para la región.	Proveedor global de productos estandarizados.
	Adquieren empresas con marcas locales posicionadas, potentes, “queridas” (aceptadas socialmente) y representativas en el país destino, realizan ajuste producto-mercado con base en el conocimiento de la idiosincrasia del mercado.	Llegan con marcas globales y generalmente no hacen ajustes producto-mercado, no desarrollan marcas enfocadas al país de destino.
	Sinergias con otros grupos empresariales y/o empresas de la región.	Incursión generalmente solitaria.
	Adquisición de empresas con buen desempeño, conservando su recurso humano y estilo gerencial, enfocándose en la mejora del desempeño y soportado por los recursos y capacidades de la empresa (Nutresa).	Adquisición de empresas, implantación de estilo y prácticas de gestión provenientes de casa matriz y realización en algunos casos de <i>turnaronud</i> (reestructuración y renovación corporativa).
Velocidad	Determinada por la velocidad de respuesta a las oportunidades de adquisiciones, supeditada al abandono o salida por parte de las empresas provenientes de economías desarrolladas.	Sigue normalmente un patrón o secuencia acorde con su estrategia de crecimiento internacional.

Localización	Fortaleza y explotación de la localización en una economía emergente (Colombia), con el pleno conocimiento de su contexto cultural, legislativo, regulatorio y tributario; sus amenazas, oportunidades y necesidades (menor distancia psíquica).	Debilidad causada por la localización de la casa matriz en un país desarrollado lejano a las emergentes (mayor distancia psíquica, del contexto legislativo y, regulatorio y sus necesidades).
Recursos y capacidades	Visión y decisión gerencial de emprender la internacionalización y asumir y gestionar el riesgo moderado presente en economías emergentes (países vecinos).	Visión y decisión gerencial enfocada a invertir en economías con un bajo nivel de riesgo.
	Capacidad organizacional y de adaptación de sus productos al mercado.	Productos estandarizados y procesos rígidos.
	Capacidad y la decisión gerencial de asumir y gestionar el riesgo en economías emergentes (países vecinos).	Decisión gerencial enfocada en evitar los riesgos de entrada o permanencia en economías emergentes.
	Pensamiento gerencial con foco a resultados económicos acorde con las circunstancias de cada una de las economías emergentes aceptando pérdidas temporales.	Pensamiento gerencial de obtención de resultados económicos ciertos y seguros al corto plazo.
	Pensamiento inversionista: Inversión y permanencia de largo plazo, aún si las circunstancias son adversas. Invierten para quedarse y desarrollar mercado y negocios.	Pensamiento inversionista: inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo.
	Inversión y permanencia de largo plazo buscando desarrollo de mercados y más oportunidades de negocio, aún si las circunstancias son adversas (caso Brasil, Chile y Venezuela) que permiten madurar los instrumentos de inversión.	Inversión y permanencia dependiente de los resultados y del nivel de riesgo, generalmente inversión de mediano plazo y supeditada la rentabilidad.
Enfoque	Compañía enfocada al cliente y a su idiosincrasia, con gran capacidad de innovación y adaptación (servicio-mercado).	Generalmente compañías enfocadas a sus productos (estandarizados).

Fuente: elaboración propia.

En suma, lo que asegura el éxito no es entrar en un país, lo que es realmente valioso y difícil es permanecer y ser exitoso en un país en donde lo clave es la cultura, lo institucional, político y social, no solo es vender el producto, sino acompañarlo del servicio técnico o servicio al cliente (cómo seleccionarlo, cómo instalarlo, usarlo, cómo disponer de él, etc.), actividad que le queda más fácil a las empresas regionales (emergentes) que a las empresas provenientes de las economías desarrolladas (tabla 119), ya que generalmente no disponen de la logística doméstica, es decir, no solo es llegar con productos que satisfagan las necesidades de los clientes, sino que también contribuyan a conservar sus costumbres, evolucionar de un producto *commodity* (característico de las economías desarrolladas) a un producto regionalizado y por último, identificar el nivel de corrupción y transparencia antes de tomar la decisión de entrar a dicho país.

No obstante, existen aspectos pocos desarrollados por las grandes empresas colombianas, de cara a la internacionalización: desarrollo de clúster e inserción tanto en el país de origen como en el país de destino, fortalecer los centros de innovación por empresas y por clúster, desarrollar IJVs, fortalecer el tejido empresarial frente al proceso de internacionalización, creación de valor en la internacionalización transformando la materia prima en productos diferenciados fundamentado en la tecnología, mejorar procesos de manufactura y de innovación. Referente a la calidad, se debe de adaptar y diversificar los productos acordes con el mercado destino, evitando los productos comoditizados, así como también se debe de lograr el desarrollo de los canales de distribución hasta la llegada al cliente final, se debe de buscar el fortalecimiento de la cultura exportadora y de la IDE, dar cumplimiento a los estándares internacionales, así como incrementar la capacidad de producción, para llegar a grandes mercados, lograr la adquisición de conocimiento y tecnología, fortalecer la presencia en las bolsas de valores de Estados Unidos, Europa y Asia e intensificar la oferta exportadora y la internacionalización de los servicios.

Las siguientes son las razones identificadas por las cuales las grandes empresas colombianas no se han internacionalizado intensamente hacia las economías de Estados Unidos, Europa o Asia: estancamiento y/o declinación de la economía en Europa y algunos países asiáticos, economías en crecimiento en países o regiones cercanas (emergentes) con grandes posibilidades para la internacionalización y distancia psíquica cercana, el gran tamaño del mercado de Estados Unidos, Europa o Asia pueden hacer colapsar la capacidad de producción local para el caso de las exportaciones o la IDE requeriría de una inversión muy alta, con niveles elevados de productividad y competitividad para enfrentar las empresas localizadas en las economías desarrolladas (Estados Unidos, Europa o Asia), de otro lado en los países

desarrollados se tienen entornos jurídicos y tributarios complejos, diversos y rigurosos, al igual también se caracterizan por una regulación y legislación exigente y sectorizada (cada país/estado y sector tiene la suya), así como la distancia psicológica alta y un deterioro importante del valor de la moneda local.

6.5 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Limitaciones

Dado el carácter cualitativo de la presente investigación, las tres grandes limitaciones se relacionan con: Primero. La propia interpretación, sesgos y validez de la investigación y del investigador. Segundo. La relación entre la teoría, extensión y profundización con la investigación. Tercero. La generalización de resultados obtenidos dado el número limitado de casos estudiados y su balance entre empresas de manufactura (10 casos) y empresas de servicios (10 casos) con lo que no se realizó una verificación desde el punto de vista cuantitativo, de algunos de los hallazgos, lo anterior se ha debido a que las empresas no suministran sus datos y cifras fácilmente.

Futuras investigaciones

Existen varias líneas y posibilidades para futuras investigaciones, esto es debido al carácter cualitativo y exploratorio del presente estudio y al bajo número de publicaciones de algunas de estas, a continuación, se relacionan aquellas provenientes de los resultados aquí obtenidos, incluyendo aspectos no contemplados en la teoría aquí revisada: **Primero.** Discusión y validación acerca de las contribuciones teóricas producto de este estudio (modos de entrada, modos de abandono o desinternacionalización, motivos o causas para la desinternacionalización o abandono de una operación internacional y modelo inducido que explica la internacionalización de las grandes empresas colombianas). **Segundo.** Partiendo de un enfoque de la investigación cualitativa post-positivista y del modelo inducido aquí planteado y sus relaciones, es posible probarlo realizando una verificación cuantitativa con una muestra representativa de las grandes empresas colombianas buscando la inferencia de los hallazgos obtenidos en esta investigación a una población mayor que hayan realizado la internacionalización más allá de las exportaciones, es decir por medio de IDE con el propósito de validar lo hallado en este estudio y hacerlo generalizable de tal manera que permita modelar la realidad “social” probada y explicada de la internacionalización de las empresas colombianas y facilite su extrapolación a una población más amplia, así como también probar el impacto de las relaciones planteadas en el modelo inducido. **Tercero.** Verificar si el modelo exitoso de internacionalización de las grandes empresas colombianas aplicado en la región

(Centroamérica, Suramérica y América insular) es apropiado y extensible para llegar al mercado americano, europeo o asiático de las compañías colombianas. **Cuarto.** Revisión desde el punto de vista de la teoría de RVB de las empresas familiares y los grupos empresariales colombianos y su impacto en la internacionalización. **Quinto.** Impacto en el éxito de la internacionalización con la estrategia de internacionalización hacia adelante (la distribución mayorista y minorista del producto) hasta llegar al cliente final y hacia atrás para llegar a los proveedores. **Sexto.** Proceso de consolidación en el mercado americano, europeo o asiático de las compañías colombianas. **Séptimo.** Aplicación del concepto de *Springboard* desde las economías emergentes hacia las desarrolladas y emergentes, por ejemplo la llegada al mercado americano (Texas) con productos realizados por la planta “Carvajal Empaques”, localizada en México; intento fallido de llegar a Europa con la adquisición de la editorial “Parramón Ediciones S.A.” de España y posterior abandono, por parte de Carvajal; adquisición de la española “Fiesta” por parte de “Colombina” para llegar al mercado Europeo y Africano; “Tecnoquímicas” con la adquisición de su planta en Guatemala atiende el mercado de Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana. **Octavo.** El impacto del isomorfismo empresarial en la internacionalización de las grandes empresas colombianas, es decir la internacionalización en solitario bajo la modalidad el “feudalismo empresarial” (empresas solitarias del Valle del Cauca o Cundinamarca) versus la “confederación empresarial” (empresas pertenecientes a un grupo empresarial, como por ejemplo las empresas del GEA Grupo Empresarial Antioqueño o Sindicato Antioqueño). **Noveno.** Profundizar en los factores, recursos y capacidades que se deben desarrollar para hacer más intensiva la internacionalización de las grandes empresas colombianas. **Décimo.** Prospectivas de la internacionalización para las grandes empresas colombianas en la era del proteccionismo americano (Era “Trump”) y la apertura de Europa y Asia. Por último, **undécimo.** Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) colombianas que representa oportunidades, retos y riesgos, más aún que el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2016/17 reporta que la contribución de las PYMEs colombianas al GDP es del 40% (2015) acorde con el impacto (alto crecimiento, innovación e internacionalización).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Acquaah, M. (2012). Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1215-1228.
- 2 Acs, Z. J., Morck, R. K., & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy. *Journal of International management*, 7(3), 235-251.
- 3 Acton, Q. Ashton. (2013). *Issues in General Economic Research and Application: 2013 Edition*. Scholarly Editions.
- 4 Afshar, K. A., Taffler, R. J., & Sudarsanam, P. S. (1992). The effect of corporate divestments on shareholder wealth: The UK experience. *Journal of Banking & Finance*, 16(1), 115-135.
- 5 Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50(4), 687-695.
- 6 Ahcar, J., Osorio, E., & Peláez, J. (2009). Internacionalización del Valle del Cauca: Integración comercial con China y Mercosur. Análisis de las relaciones comerciales entre el Valle del Cauca y China.
- 7 Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2009). *International management: Strategy and culture in the emerging world*. Cengage Learning.
- 8 Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2010). Rapid institutional shifts and the co-evolution of entrepreneurial firms in transition economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 531-554.
- 9 Ahokangas, P. (1998). International orientation and external resource dependence of Nordic engineering firms. *The Internationalization of SMEs*, 81.
- 10 Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International marketing and export management*. Pearson Education.
- 11 Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, E. and Dowd, L. 1994. *International marketing and export Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Harlow.
- 12 Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture. *The Journal of Marketing*, 75-87.
- 13 Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 227-239.
- 14 Ali, R., Alwang, J. R., & Siegel, P. B. (1991). *Is export diversification the best way to achieve export growth and stability?: a look at three African countries (Vol. 729)*. World Bank Publications.
- 15 Alix Valenti, M., Luce, R., & Mayfield, C. (2011). The effects of firm performance on corporate governance. *Management Research Review*, 34(3), 266-283.
- 16 Amal, M., Baffour Awuah, G., Raboch, H., & Andersson, S. (2013). Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. *European Business Review*, 25(5), 411-428.
- 17 Amann, E., Ferraz, J. C., & de Paula, G. M. (2006). 7. Corporate governance, regulation and the lingering role of the state in the post-privatized Brazilian steel industry. *Regulating Development: Evidence from Africa and Latin America*, 153.
- 18 Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?. *Journal of international business studies*, 1099-1118.

- 19 Amorós, J. E., Etchebarne, M. S., Zapata, I. T., & Felzensztein, C. (2016). International entrepreneurial firms in Chile: An exploratory profile. *Journal of Business Research*, 69(6), 2052-2060.
- 20 Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.
- 21 Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of management & organization*, 30(1), 63-92.
- 22 Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851-875.
- 23 Andrews, K. R. (1965). 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 4.
- 24 Andrews, K. R. (1981). Corporate strategy as a vital function of the board. *Harvard Business Review*, 59(6), 174-184.
- 25 Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- 26 Ansoff, H. I. (1964). A quasi-analytic approach to the business strategy problem. *Management Science*, (1), 67-77.
- 27 Ansoff, H. I. (1976). The changing manager. From strategic planning to strategic management, 181-197.
- 28 Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- 29 Arbix, G., & Caseiro, L. (2011). Destination and strategy of Brazilian multinationals. *Economics, Management and Financial Markets*, 6(1), 207.
- 30 Arizabalo, J. O. (2007). Corrupcion Y Concentracion Del Ingreso: Su Impacto En Las Empresas Latinoamericanas. *Abante*, 10(2), 127-150.
- 31 Armijo, L. E., & Kearney, C. A. (2008). Does democratization alter the policy process? Trade policymaking in Brazil. *Democratization*, 15(5), 991-1017.
- 32 Armijo, L. E., & Roberts, C. (2014). The emerging powers and global governance: why the BRICS matter. *Handbook of emerging economies*, 503-520.
- 33 Armijo, L. E., Mühlich, L., & Tirone, D. C. (2014). The systemic financial importance of emerging powers. *Journal of Policy Modeling*, 36, S67-S88.
- 34 Arregle, J. L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. (2013). Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal*, 34(8), 910-934.
- 35 Arrow, K. J. (1969). Classificatory notes on the production and transmission of technological knowledge. *The American Economic Review*, 29-35.
- 36 Aydin, N., & Kacker, M. (1990). International outlook of US-based franchisers. *International Marketing Review*, 7(2).
- 37 Aykut, D., & Ratha, D. (2004). RESEARCH NOTE South-South FDI flows: how big are they?. John H. Dunning, Emeritus Esmee Fairbairn Professor of International Investment and Business Studies, University of Reading, United Kingdom and Emeritus State of New Jersey Professor of International Business, Rutgers University, United States, 13(1), 149.
- 38 Baer, W., & Conroy, M. (1994). Exploration of critical issues in privatization, deregulation, and changing property rights: An introduction. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 34, 1-7.
- 39 Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.

- 40 Ball, D. A., & McCulloch Jr, W. H. (1993). The views of American multinational CEOs on internationalized business education for prospective employees. *Journal of International Business Studies*, 383-391.
- 41 Bandeira-de-Mello, R., Fleury, M. T. L., Aveline, C. E. S., & Gama, M. A. B. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 2005-2017.
- 42 Barber, J. P., & Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las international new ventures españolas. *Informacion comercial espanola-monthly edition-*, 9-22.
- 43 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- 44 Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- 45 Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- 46 Bartolini, S. (1993). On time and comparative research. *Journal of Theoretical Politics*, 5(2), 131-167.
- 47 Bartolini, S. (1995). Metodología de la investigación empírica. A: G. Pasquino i altres. *Manual de Ciencia Política*. Madrid: Alianza Editorial.
- 48 Baum, J. A., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.
- 49 Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2015). A latent class analysis of small firms' internationalization patterns. *Journal of World Business*, 50(4), 754-768.
- 50 Bazuchi, K. R. V., Zacharias, S. A. D. S., Broering, L. W., Arreola, M. F., & Bandeira-de-Mello, R. (2013). The role of home country political resources for Brazilian multinational companies. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 415-438.
- 51 Beamish, P. W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. *Research in global business management*, 1, 77-92.
- 52 Beausang, F. (2003). *Third World Multinationals: Engine of Competitiveness Or New Form of Dependency?*. Springer.
- 53 Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- 54 Benito, G. R. (2015). Why and how motives (still) matter. *The Multinational Business Review*, 23(1), 15-24.
- 55 Benito, G. R., & Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *MIR: Management International Review*, 7-25.
- 56 Benito, Gabriel R. G. & Gripsrud, Geir. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?, 3:461-476.
- 57 Bergh, D. D., & Lawless, M. W. (1998). Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy. *Organization Science*, 9(1), 87-102.
- 58 Berles A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: World.
- 59 Berry, H. (2006). Shareholder valuation of foreign investment and expansion. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1123-1140.
- 60 Berthélémy, J. C., & Chauvin, S. (2000). Structural changes in Asia and growth prospects after the crisis.

- 61 Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.
- 62 Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of international Business studies*, 33-46.
- 63 Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 93-98.
- 64 Birch, M. H., & Baer, W. (Eds.). (1994). *Privatization in Latin America: new roles for the public and private sectors*. Praeger.
- 65 Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(4), 729-753.
- 66 Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of management review*, 23(4), 773-795.
- 67 Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 221-241.
- 68 Björkman, I., & Kock, S. (1997). Inward international activities in service firms—illustrated by three cases from the tourism industry. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 362-376.
- 69 Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.
- 70 Blythe, J., & Zimmerman, A. S. (2005). *Business-to-business marketing management: a global perspective*. Cengage Learning EMEA.
- 71 Boddewyn, J. J. (1983). Foreign and domestic divestment and investment decisions: like or unlike?. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 23-35.
- 72 Boeije, H. (2009). *Analysis in qualitative research*. Sage publications.
- 73 Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business*, 42(4), 369-383.
- 74 Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40-46.
- 75 Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*.
- 76 Boyer, R., & Drache, D. (Eds.). (2005). *States against markets: the limits of globalization*. Routledge.
- 77 Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Pearson Education.
- 78 Bradley, M. F. (1987). Nature and significance of international marketing: A review. *Journal of Business Research*, 15(3), 205-219.
- 79 Brinkmann, S. (2014). Interview. In *Encyclopedia of critical psychology* (pp. 1008-1010). Springer New York.
- 80 Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(3), 421-440.
- 81 Buckley Peter, J., & Mark, C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. New York, Holmes and Melers.
- 82 Buckley, P. J., & Casson, M. (2010). Models of the multinational enterprise. In *The Multinational Enterprise Revisited* (pp. 147-176). Palgrave Macmillan, London.

- 83 Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- 84 Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (Eds.). (1999). *The internationalization of the firm*. Cengage Learning EMEA.
- 85 Buckley, P. J., Dunning, J. H., & Pearce, R. D. (1978). The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality on the growth and profitability of the World's largest firms, 1962–1972. *Review of World Economics*, 114(2), 243-257.
- 86 Buckley, P., & Casson, M. (1997). An economic model of international joint venture strategy. *Co-operative strategies: European perspectives*, 3-32.
- 87 Bulmer-Thomas, V. (2003). *The economic history of Latin America since independence*. Cambridge University Press.
- 88 Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357.
- 89 Burt, S. L., Mellahi, K., Jackson, T. P., & Sparks, L. (2002). Retail internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(2), 191-219.
- 90 Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 1973-1979.
- 91 Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1994). Succeeding internationally with a geocentric attitude.
- 92 Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- 93 Campbell, D. T. (1975). III. "Degrees of freedom" and the case study. *Comparative political studies*, 8(2), 178-193.
- 94 Canals, J. (1994). *The internationalization of the firm: how to assess the penetration of foreign markets*. Spain: McGraw-Hill.
- 95 Cantwell, J. (1989). *Technological innovation and multinational corporations*. Blackwell.
- 96 Cardoza, G., Fornes, G., Farber, V., Duarte, R. G., & Gutierrez, J. R. (2016). Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: Evidence from Brazil, Colombia, and Peru. *Journal of Business Research*, 69(6), 2030-2039.
- 97 Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2008). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext*, 2(1), 1-25.
- 98 Carney, M., Gedajlovic, E. R., Heugens, P. P., Van Essen, M., & Van Oosterhout, J. H. (2011). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 54(3), 437-460.
- 99 Casanova, L. (2009). *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. Springer.
- 100 Casanova, L., & Dumas, A. (2010). Responsabilidad social corporativa y multinacionales latinoamericanas: ¿Es la pobreza una cuestión de empresa?. *Universia Business Review*, 1(25).
- 101 Casanova, L., Golstein, A., Almeida, A., Fraser, M., Molina, R., Hoerber, H., & Arruda, C. (2009). *Multilatinas to Global Latinas: The New Latin American Multinationals*.
- 102 Casilda, Ramón. 2015. *The multilatinas*. d+i developing ideas LLORENTE & CUENCA.

- 103 Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. A., & Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- 104 Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- 105 Casson, M. (1995). *Entrepreneurship and business culture*.
- 106 Casson, M. (1997). *Information and organization: A new perspective on the theory of the firm*. OUP Oxford.
- 107 Castro Olaya, J., Castro Olaya, J., & Jaller Cuéter, I. (2012). Internationalization patterns of multilatinas. *AD-minister*, (21), 33-54.
- 108 Caves, R. E. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge university press.
- 109 Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The quarterly journal of economics*, 241-261.
- 110 Caves, R. E., Fortunato, M., & Ghemawat, P. (1984). The decline of dominant firms, 1905–1929. *The quarterly journal of economics*, 99(3), 523-546.
- 111 Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European research*, 8(6), 273-281.
- 112 Cavusgil, S. T. (1994). Born Globals: A Quiet Revolution among Australian Exporters'. *Journal of International Marketing*, 2(3), 4-6.
- 113 Cavusgil, S. T. (1997). Measuring the potential of emerging markets: An indexing approach. *Business Horizons*, 40(1), 87-91
- 114 Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- 115 Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (1997). Explaining an Emerging Phenomenon for International Marketing: Global Orientation and the Born Global Firm.
- 116 Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.
- 117 Cavusgil, S. T., Yeniyurt, S., & Townsend, J. D. (2004). The framework of a global company: A conceptualization and preliminary validation. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 711-716.
- 118 Cerdà, J. M., Rodríguez, M. P., García, M. H., & Gaspar, O. S. (1999). Técnicas cualitativas para la investigación en salud pública y gestión de servicios de salud: algo más que otro tipo de técnicas. *Gaceta Sanitaria*, 13(4), 312-319.
- 119 Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: The history of American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Mass. (1977) *the visible hand*, Harvard University press, Cambridge, mass. (1980) *the growth of the transnational industrial firm in the United States and the United Kingdom: A comparative analysis*. *Economic History Review*, 33, 396-410.
- 120 Chang, S. J., & Park, S. (2005). Types of firms generating network externalities and MNCs' co-location decisions. *Strategic Management Journal*, 26(7), 595-615.
- 121 Chen, T. J. (2003). Network resources for internationalization: The case of Taiwan's electronics firms. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1107-1130.
- 122 Chen, T. J., & Wu, G. (1996). Determinants of divestment of FDI in Taiwan. *Review of World Economics*, 132(1), 172-184.
- 123 Cheng, S. (2014). *Shinian Zuoyou Jiben Shixian Renminbi Guojihua. Basically Achieving the RMB Internationalization in About a Decade*. *Shanghai Shang Bao [Shanghai Business Daily]*, February, 28.

- 124 Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International marketing*, 12(1), 57-81.
- 125 Chi, T. (2015). Commentary: Internalization theory and its relation to RBV and TCE. *Journal of World Business*, 50(4), 634-636.
- 126 Chowdhury, M. J. (1988). *International Joint Ventures: Some Interfirm-organization Specific Determinants of Success and Failure: a Factor Analytic Exploration*. UMI Dissertation Service.
- 127 Chudnovsky, D., Celso, K., & Bernardo López, A. (1999). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Fondo de Cultura Económica.
- 128 Chung, H. F., & Enderwick, P. (2001). An investigation of market entry strategy selection: Exporting vs foreign direct investment modes—a home-host country scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 443-460.
- 129 Ciravegna, L., Lopez, L. E., & Kundu, S. K. (2016). The internationalization of Latin American enterprises—Empirical and theoretical perspectives. *Journal of Business Research*, 6(69), 1957-1962.
- 130 Clegg, S. R., Ibarra-Colado, E., & Luis, B. R. (Eds.). (1999). *Global management: universal theories and local realities*. Sage.
- 131 Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. (4), 386-405.
- 132 Commons, J. R. (1934). *Institutional economics: Its place in political economy*. Macmillan.
- 133 Commons, J. R. (1936). Institutional economics. *The American Economic Review*, 26(1), 237-249.
- 134 Conti, C. R., Parente, R., & de Vasconcelos, F. C. (2016). When distance does not matter: Implications for Latin American multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 1980-1992.
- 135 Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). *Cooperative Strategies*. International Business.
- 136 Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 33(1), 48-60.
- 137 Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- 138 Cooper, M. J., McConnell, J. J., & Ovtchinnikov, A. V. (2006). The other January effect. *Journal of Financial Economics*, 82(2), 315-341.
- 139 Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223-256.
- 140 Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
- 141 Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage.
- 142 Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of international Management*, 14(2), 138-154.
- 143 Cuervo-Cazurra, A. (2010). Multilatinas. *Universia business review*, (25), 14-33.
- 144 Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, 69(6), 1963-1972.

- 145 Cuervo-Cazurra, Á., & Liberman, L. (2010). International Business Research and Latin America. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 4(3).
- 146 Cuervo-Cazurra, A., & Narula, R. (2015b). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *The Multinational Business Review*, 23(1), 2-14.
- 147 Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2014). 13 Conclusion: an agenda for EMNC research. *Understanding Multinationals from emerging markets*, 271.
- 148 Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015a). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25-35.
- 149 Cui, L., Li, Y., Meyer, K. E., & Li, Z. (2015). Leadership experience meets ownership structure: Returnee managers and internationalization of emerging economy firms. *Management International Review*, 55(3), 355-387.
- 150 Cui, L., Meyer, K. E., & Hu, H. W. (2014). What drives firms' intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(4), 488-501.
- 151 Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- 152 Czinkota, M. R. (1986). International trade and business in the late 1980s: An integrated US perspective. *Journal of International Business Studies*, 127-134.
- 153 Czinkota, M., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International business*. Wiley.
- 154 da Rocha, A., & da Silva, J. F. (2009). The internationalization of Brazilian firms: an introduction to the special issue. *Latin American Business Review*, 10(2-3), 61-71.
- 155 Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- 156 Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behaviour and Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, 6, 191-233.
- 157 Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. *The journal of law and economics*, 22(1), 141-162.
- 158 Daly, H. E. (1999). Globalization versus internationalization-some implications. *Ecological economics*, 31(1), 31-37.
- 159 Darling, J. R., & Seristö, H. T. (2004). Key steps for success in export markets: A new paradigm for strategic decision making. *European Business Review*, 16(1), 28-43.
- 160 Dass, P. (2000). Relationship of firm size, initial diversification, and internationalization with strategic change. *Journal of Business Research*, 48(2), 135-146.
- 161 Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- 162 Dawson, J., & Mukoyama, M. (2006a). Retail internationalization as a process. *Strategic issues in international retailing*, 31-50.
- 163 Dawson, J., Larke, R., & Mukoyama, M. (Eds.). (2006b). *Strategic issues in international retailing*. Routledge.
- 164 De Caldas, L. J. (2008). Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises, [Electronic resource] http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/documents.Patterns_of_internationalization_for_developing_country_enterprises_contents.pdf (data dostępu: wrzesień 2014).

- 165 De Carolis, D. (2002). The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 699-709.
- 166 De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context*. Cengage Learning EMEA.
- 167 Del Sol, P. (2010). Chilean regional strategies in response to economic liberalization. *Universia Business Review*, (25), 112-131.
- 168 Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980–1998. *Strategic management journal*, 24(11), 1153-1164.
- 169 DePamphilis, D. (2016). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. 8th Edition. Academic Press.
- 170 DePamphilis, D. M. (2001). Managing Growth through Acquisition: Time-Tested Techniques for the Entrepreneur. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(3), 195-205.
- 171 Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: reply. *Management Science*, 35(12).
- 172 DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- 173 DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- 174 Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?. *Journal of World Business*, 46(2), 194-204.
- 175 Donckels, R., Hahti, A., & Hall, G. (Eds.). (2002). *The Internationalization of Small to Medium Enterprises: The Interstratos Project*. Routledge.
- 176 Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1992). Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 9(4), 291-318.
- 177 Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- 178 Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 145-164.
- 179 Drogendijk, H. J. (2001). *Expansion patterns of Dutch firms in Central and Eastern Europe: Learning to internationalize* (No. 18571cef-0dd0-46ff-82aa-3bfa72b119fa). Tilburg University, School of Economics and Management.
- 180 Duhaime, I. M., & Grant, J. H. (1984). Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study. *Strategic Management Journal*, 5(4), 301-318.
- 181 Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*. Routledge.
- 182 Dul, J., Hak, T., 2008. *Case Study Methodology in Business Research*. ButterworthHeinemann, Oxford.
- 183 Dunning, J. (1984). International Production and the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*.
- 184 Dunning, J. H. (1988a). The theory of international production. *The International Trade Journal*, 3(1), 21-66.
- 185 Dunning, J. H. (1988b). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 1-31.
- 186 Dunning, J. H. (1991). The eclectic paradigm of international production. *The nature of the transnational firm*, 121.

- 187 Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.
- 188 Dunning, J. H. (1995). What's wrong - and right - with trade theory. *International Tradejournal*, 9(2): 153-202
- 189 Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International business review*, 9(2), 163-190.
- 190 Dunning, J. H. (2006a). Comment on Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 139-141.
- 191 Dunning, J. H. (2006b). Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business. *Transnational corporations*, 15(1), 173-227.
- 192 Dunning, J. H. (2015). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. In *The Eclectic Paradigm* (pp. 111-142). Palgrave Macmillan UK.
- 193 Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (1993). *Multinational enterprises and the world economy*. Workingham, Inglaterra: Addison-Wesley Publishing Company.
- 194 Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593.
- 195 Dunning, J. H., & McQueen, M. (1981). The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry. *Managerial and decision economics*, 2(4), 197-210.
- 196 Dunning, J. H., & Narula, R. (1996). The investment development path revisited. *Foreign direct investment and governments: Catalysts for economic restructuring*, 1-41.
- 197 Dunning, J. H., Kim, C., & Park, D. (2008). Old wine in new bottles: A comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. *The rise of transnational corporations from emerging markets: Threat or opportunity*, 158-180.
- 198 Dunning, J. H., Rugman, A. M., & Brewer, T. L. (2009). *The Oxford handbook of international business*. The Oxford handbook of international business.
- 199 Easton, S. A., & Pinder, S. M. (2007). A refutation of the existence of the other January effect. *International Review of Finance*, 7(3-4), 89-104.
- 200 Eckstein, H., Greenstein, F. I., & Polsby, N. W. (1975). *Handbook of Political Science*, Vol. 7: Strategies of Inquiry. Case-Study and Theory in Political Science, 79.
- 201 Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- 202 Eisenhardt, K. M. (1989b). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- 203 Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
- 204 Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
- 205 Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- 206 Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of international business studies*, 443-469.
- 207 Erb, C. B., Harvey, C. R., & Viskanta, T. E. (1996). Political risk, economic risk, and financial risk. *Financial Analysts Journal*, 52(6), 29-46.
- 208 Erik Sveiby, K. A. R. L. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97.
- 209 Erlandson, D. A., Harris, E. L., & Skipper, B. L. (86). *Allen, SD (1993). Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newsbury: Sage.

- 210 Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 260-280.
- 211 Fabian, F., Molina, H., & Labianca, G. (2009). Understanding decisions to internationalize by small and medium-sized firms located in an emerging market. *Management International Review*, 49(5), 537.
- 212 Ferreira, P. C., Pessoa, S. D. A., & Veloso, F. A. (2013). On the evolution of total factor productivity in Latin America. *Economic inquiry*, 51(1), 16-30.
- 213 Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: Lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 125-137.
- 214 Flach, P. A., & Kakas, A. C. (2000). Abductive and inductive reasoning: background and issues. In *Abduction and Induction* (pp. 1-27). Springer, Dordrecht.
- 215 Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International business review*, 10(1), 25-49.
- 216 Fleury, A.; Fleury, M. T. L. & Reis, G. G. (2010). The path is made by walking: The trajectory of Brazilian multinationals. *Universia Business Review*, (25), 34-55.
- 217 Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage.
- 218 Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- 219 Forcada, F. J. (1995). *Marketing internacional: decisiones estratégicas en el proceso de internacionalización comercial* (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao).
- 220 Ford, D. (1979). Developing buyer-seller relationships in export marketing. *Organization, Market and Society*, 16, 291-307.
- 221 Ford, D. (1980). Methodology for the study of inter-company relations in industrial market channels. *Journal of the Market Research Society*, 22(1), 44-59.
- 222 Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453-1471.
- 223 Frankel, J. A. (1993). The internationalization of equity markets (No. w4590). National Bureau of Economic Research.
- 224 Franklin, R. (1987). *Root. Entry Strategies for International Markets*.
- 225 Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27(2), 399-423.
- 226 Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- 227 García Canal, E., & Guillén, M. F. (2008). Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1097-1115.
- 228 Gaughan, P. A. (2010). M&A Outlook. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 21(2), 3-10.
- 229 Gaughan, P. A. (2012). *Corporate Restructuring. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, Fifth Edition, 387-434.
- 230 Geringer, J. M., Beamish, P. W., & DaCosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 109-119.

- 231 Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
- 232 Ghertman, M. (1988). Foreign Subsidiary and Parents' Roles During Strategic Investment and Divestment Decisions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 47-67.
- 233 Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic management journal*, 8(5), 425-440.
- 234 Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474.
- 235 Giroud, A., & Mirza, H. (2015). Refining of FDI motivations by integrating global value chains' considerations. *The Multinational Business Review*, 23(1), 67-76.
- 236 Giuliani, E. (2003). Knowledge in the air and its uneven distribution: a story of a Chilean wine cluster. University of Sussex. SPRU.
- 237 Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalisation. Concerted action seminar, Opening address. In *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen* (pp. 16-28).
- 238 Glade, W. & Corona, R. (1996). Bigger economies, smaller governments. *The Role of*.
- 239 Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. London: Weidenfeld and Nicholson, 24(25), 288-304.
- 240 Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2003). Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1289-1306.
- 241 Goldstein, A. (2010). The emergence of multilatinas: The Petrobras experience. *Universia Business Review*, (25), 98-111.
- 242 Goldstein, M. (2004). Adjusting China's exchange rate policies.
- 243 Gómez, H. (1997). The globalization of business in Latin America. *Thunderbird International Business Review*, 39(2), 225-254.
- 244 Gomez-Mejia, L. R. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
- 245 Gómez-Villanueva, J. E., & Ramírez-Solís, E. R. (2013). Is there a real pioneer's advantage? Lessons learned after almost thirty years of research. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(2), 31.
- 246 Gonzalez-Perez, M., & Fernando Velez-Ocampo, J. (2014). Targeting one's own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*, 26(6), 531-551.
- 247 Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- 248 Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- 249 Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- 250 Grinspun, R., & Krekewich, R. (1994). Consolidating neoliberal reforms: "free trade" as a conditioning framework. *Studies in political economy*, 43(1), 33-61.
- 251 Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- 252 Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la empresa. Estrategias de Entrada en los Mercados Extranjeros*. Eds. Pirámide. Madrid.

- 253 Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of management review*, 16(4), 768-792.
- 254 Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 473-496.
- 255 Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- 256 Hadjikhani, A., & Johanson, J. (1996). Facing foreign market turbulence: Three Swedish multinationals in Iran. *Journal of International Marketing*, 53-74.
- 257 Hadjikhani, A., & Johanson, M. (2000). Expectation as the driving force for entry and exit in the turbulent Russian market. *Journal of East-West Business*, 5(1-2), 99-121.
- 258 Håkansson, H. (1982). *Industrial marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. New York.
- 259 Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy?. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- 260 Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- 261 Hamel, G. (2000). The end of progress. *Business Strategy Review*, 11(3), 69-78.
- 262 Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
- 263 Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard business review*, 83(7), 148-161.
- 264 Hamilton, R. T., & Chow, Y. K. (1993). Why managers divest—evidence from New Zealand's largest companies. *Strategic Management Journal*, 14(6), 479-484.
- 265 Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- 266 Hanson, R. C., & Song, M. H. (2003). Long-term performance of divesting firms and the effect of managerial ownership. *Journal of Economics and Finance*, 27(3), 321-336.
- 267 Harrigan, K. R. (1985). Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of management Journal*, 28(4), 914-925.
- 268 Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 28(2), 397-425.
- 269 Harrigan, K. R. (1986). *Managing for joint venture success*. Simon and Schuster.
- 270 Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International business review*, 14(2), 187-207.
- 271 Hausman, J., Tardiff, T., & Belinfante, A. (1993). The effects of the breakup of AT&T on telephone penetration in the United States. *The American Economic Review*, 83(2), 178-184.
- 272 Hébert, L. (2002). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial. *Gestion*, 27(1), 78-85.
- 273 Heckscher, E. (1949). *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*, Engl. ed. Ellis H. and Metzler L. eds.
- 274 Heckscher, E. F. (1919). *The effect of foreign trade on the distribution of income*.
- 275 Heckscher, E. F. (1968). *The effect of foreign trade on the distribution of income* En: *Readings in International Economics*, ed. por Richard E. Caves and Harry G. Johnson. Homewood.
- 276 Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC—A heterarchy?. *Human resource management*, 25(1), 9-35.
- 277 Hennart, J. F. (1986). What is internalization?. *Review of World economics*, 122(4), 791-804.

- 278 Hennart, J. F. (1991). The transaction cost theory of the multinational enterprise. The nature of the transnational firm, 2.
- 279 Hennart, J. F. (2015). Commentary: Why and how can Multinational Enterprises be value-creating organizations?. *Journal of World Business*, 50(4), 623-626.
- 280 Hernández, S. A., & Zwerg-Villegas, A. M. (2011). Applicability of firm internationalization theories to Colombian Multinational Enterprises. *Negocios Internacionales*, 4(1), 57-71.
- 281 Herrera-Echeverri, H., Geleilate, J. G., Gaitan-Riaño, S., Haar, J., & Soto-Echeverry, N. (2016). Export behavior and board independence in Colombian family firms: The reverse causality relationship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2018-2029.
- 282 Heston, S. L., & Rouwenhorst, K. G. (1994). Does industrial structure explain the benefits of international diversification?. *Journal of Financial Economics*, 36(1), 3-27.
- 283 Hill, C. (2008). *International business: Competing in the global market place*. Strategic Direction, 24(9).
- 284 Hill, C. W. (2007). *Foreign Market Entry*. Excerpt from: *International Business—competing in the global market place*, McGraw Hill, Irwin (16 pages).
- 285 Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- 286 Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128.
- 287 Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- 288 Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.
- 289 Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767-798.
- 290 Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- 291 Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831-867.
- 292 Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.
- 293 Holburn, G. (2001). Political risk, political capabilities and international investment strategy: Evidence from the power generation industry. Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.
- 294 Holburn, G. L., & Zelner, B. A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290-1315.
- 295 Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- 296 Hollensen, S. (2008). *Essentials of global marketing*. Pearson Education.
- 297 Holm, U., Pedersen, T., & Björkman, I. (2000). The emergence and impact of MNC centres of excellence. Basingstoke, UK.
- 298 Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, 43(3), 249-267.

- 299 Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- 300 Hufbauer, G. C. (1966). *Synthetic materials and the theory of international trade*.
- 301 Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122.
- 302 Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- 303 Irarrazabal, A. A., & Opromolla, L. D. (2008). A theory of Entry and Exit into Exports Markets (No. w200820).
- 304 Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- 305 J. Contractor, F. (2013). "Punching above their weight" The sources of competitive advantage for emerging market multinationals. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 304-328.
- 306 Jaklič, A., & Svetličič, M. (2017). *Enhanced transition through outward internationalization: outward FDI by Slovenian firms*. Routledge.
- 307 Jarillo, J. (2003). *Strategic logic*. Springer.
- 308 Jarillo, J. C. E., Jarillo, J. I. J. C., & Echezárraga, J. I. M. (1991). *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. McGraw-Hill.
- 309 Jarillo, J. Carlos & Martínez, Jon. (1991). The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In L. G. Mattson and B. Stymne, editors, *Corporate and Industry Strategies for Europe*. Amsterdam: North-Holland.
- 310 Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- 311 Jiménez, A., Luis-Rico, I., & Benito-Osorio, D. (2014). The influence of political risk on the scope of internationalization of regulated companies: Insights from a Spanish sample. *Journal of World Business*, 49(3), 301-311.
- 312 Jobber, D., & Shipley, D. (1998). Marketing-orientated pricing strategies. *Journal of General Management*, 23(4), 19-34.
- 313 Johanson, J. M., & Mattsson, L. G. LG (1988):«Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach». *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London, 287-314.
- 314 Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111-132). Palgrave Macmillan UK.
- 315 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*, 23-32.
- 316 Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
- 317 Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 9-27.
- 318 Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- 319 Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

- 320 Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- 321 Johansson, A. C. (2008). Interdependencies among Asian bond markets. *Journal of Asian Economics*, 19(2), 101-116.
- 322 Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282.
- 323 Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- 324 Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial marketing management*, 28(3), 201-213.
- 325 Jolly, V. K., Alahuhta, M., & Jeannet, J. P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Strategic Change*, 1(2), 71-82.
- 326 Jones, R. B. (Ed.). (2001). *Routledge encyclopedia of international political economy: Entries GO (Vol. 2)*. Taylor & Francis.
- 327 Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1), 63-74.
- 328 Kaplan, S. N., & Weisbach, M. S. (1992). The success of acquisitions: Evidence from divestitures. *The Journal of Finance*, 47(1), 107-138.
- 329 Keohane, R. O., & Milner, H. V. (Eds.). (1996). *Internationalization and domestic politics*. Cambridge University Press.
- 330 Kindleberger, C. P. (1969). American business abroad. *Thunderbird International Business Review*, 11(2), 11-12.
- 331 Kirka, A. H., Hult, G. T. M., Roth, K., Cavusgil, S. T., Perry, M., Akdeniz, M. B., Deligonul, S., Mena, J. A., Pollitte, W. A., Hoppner, J. J., Miller, J. C., & White, R. C. 2011. Firm-specific assets, multinationality, and financial performance: A meta-analytic review and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 54(1): 47-72.
- 332 Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of business venturing*, 12(3), 213-225.
- 333 Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- 334 Knight, G., & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Internationalization Theory, *Advances of international Marketing*.
- 335 Kobrin, S. J. (1994). Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy?. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 493-511.
- 336 Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 183-198.
- 337 Kogut, B. (1991). Country capabilities and the permeability of borders. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 33-47.
- 338 Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.
- 339 Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, 13(2), 294-307.
- 340 Kosacoff, B., & Ramos, A. (2010). Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad. *Universia Business Review*, 1(25).
- 341 Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of

- emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166-176.
- 342 Krist, M. (2009). Intangible Resources and the Internationalization Process: Path Dependence of Building a Profitable Multinational Company. In *Internationalization and Firm Performance*, 131-169. Gabler.
- 343 Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
- 344 Kumar, V., Kotabe, M., & Helsen, K. (2009). Researching international markets: Philosophical and methodological issues. *The Sage Handbook of International Marketing*, 114-162.
- 345 Kvale, S. (1996a). *InterViewing*. London, Thousand Oaks (CA), and New Delhi: Sage.
- 346 Kvale, S. (1996b). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
- 347 Kvale, S. (1999). The psychoanalytic interview as qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(1), 87-113.
- 348 Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546.
- 349 Learned, E. P. (1969). *Business policy: Text and cases*. RD Irwin.
- 350 Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. *Business Policy: Text and Cases* (Homewood, Ill.: Irwin, 1965). 9. Like Bill Newman before them, Don Hambrick, Michael Tushman, and Kathy Harrigan all served as division chairs within the American Academy of Management.
- 351 Lebedev, S., Peng, M. W., Xie, E., & Stevens, C. E. (2015). Mergers and acquisitions in and out of emerging economies. *Journal of World Business*, 50(4), 651-662.
- 352 Lee, N., & Lings, I. (2008). *Doing business research: a guide to theory and practice*. Sage.
- 353 Lee, S. H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: is it valuable during an economic crisis?. *Strategic Management Journal*, 30(5), 537-555.
- 354 Lee, W. Y., & Brasch, J. J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Studies*, 85-93.
- 355 Lessard, D., & Lucea, R. (2009). Mexican Multinationals; insights from CEMEX. *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. R. Ramamurti and JV Singh.
- 356 Levitt, T. (1983). "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review* May—June. P92, 102.
- 357 Li, J., Zhou, C., & Zajac, E. J. (2009). Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 30(8), 865-884.
- 358 Li, N. (2008). Religion, opportunism, and international market entry via non-equity alliances or joint ventures. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 771-789.
- 359 Li, Y., & Li, H. (2014). FDI spillovers over time in an emerging market: The roles of entry tenure and barriers to imitation. *Academy of Management Journal*, 57(3), 698-722.
- 360 Lien, Y. C., & Filatotchev, I. (2015). Ownership characteristics as determinants of FDI location decisions in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(4), 637-650.
- 361 Limin, Y. & Linyunun, W. (2011). Comparison of internationalization promotion patterns of region economic growth in China. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).
- 362 Lin, W. T. (2014). How do managers decide on internationalization processes? The role of organizational slack and performance feedback. *Journal of World Business*, 49(3), 396-408.

- 363 Livingstone, J. M. (1989a). *Internationalization of Business*. Springer.
- 364 Livingstone, J. M. (1989b). Cultural Values and the Internationalization of Business. In *The Internationalization of Business*. Palgrave Macmillan UK., 153-201.
- 365 Lopez, L. E., Kundu, S. K., & Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228-1238.
- 366 Lovas, B., & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 875-896.
- 367 Lu, J. W., & Ma, X. (2008). The contingent value of local partners' business group affiliations. *Academy of Management Journal*, 51(2), 295-314.
- 368 Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making* (Vol. 30). Helsinki School of Economics.
- 369 Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: a data collectors field guide*.
- 370 Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic management journal*, 39-61.
- 371 Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, 2(1), 26-40.
- 372 Madsen, T. K. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 65-79.
- 373 Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
- 374 Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- 375 Mair, J., & Thurner, C. (2008). Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms. *Strategic Change*, 17(3-4), 83-99.
- 376 Makadok, R. (1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal*, 935-952.
- 377 Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- 378 Malhotra, S., Lin, X., & Farrell, C. (2016). Cross-national uncertainty and level of control in cross-border acquisitions: A comparison of Latin American and US multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 1993-2004.
- 379 March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* Wiley. New York, 262.
- 380 Marinov, M. A., & Marinova, S. T. (2012). Internationalization of emerging economies and firms. In *Internationalization of Emerging Economies and Firms* (pp. 1-14). Palgrave Macmillan UK.
- 381 Marinova, S., Child, J., & Marinov, M. (2012). Institutional Field for Outward Foreign Direct Investment: A Theoretical Extension?. In *Institutional theory in international business and management* (pp. 233-261). Emerald Group Publishing Limited.
- 382 Mark, S., Philip, L., & Adrian, T. (2009). *Research methods for business students*.
- 383 Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- 384 Martínez, J. I., & Jarillo, J. C. (1991). Coordination demands of international strategies. *Journal of International business studies*, 22(3), 429-444.

- 385 Martínez, J. I., Esperança, J. P., & de la Torre, J. (2004). Multilatinas: emerging multinationals from Latin América. In *Creating value through international strategy* (pp. 43-54). Palgrave Macmillan UK.
- 386 Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific journal of management*, 23(1), 5-27.
- 387 Matta, E., & Beamish, P. W. (2008). The accentuated CEO career horizon problem: Evidence from international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 29(7), 683-700.
- 388 Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.
- 389 McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International marketing*, 67-82.
- 390 McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of business venturing*, 11(1), 23-40.
- 391 McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- 392 McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- 393 Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118.
- 394 Mellahi, K. (2003). The de-internationalization process: A case study of Marks and Spencer. In *Internationalization*. Palgrave Macmillan UK, 150-162.
- 395 Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de la empresa. Ariel, Barcelona.
- 396 Menz, M., & Scheef, C. (2014). Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal*, 35(3), 461-471.
- 397 Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- 398 Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of international business studies*, 32(2), 357-367.
- 399 Mill, J. S. (1848). *Principios de Economía Política* FCE.
- 400 Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
- 401 Minina, V., & Dimitrienko, E. (2011). The key factors of the internationalization for the Finnish Companies entering new markets.
- 402 Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- 403 Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- 404 Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*, 40(3), 21.
- 405 Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 160-197.
- 406 Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- 407 Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.

- 408 Mitchell, C. (1973). Networks, norms and institutions. Monograph Number 2 in Boissevain, J. & Mitchell, C.(eds) 1973. Network analysis studies in human interaction.
- 409 Mitchell, J. C. (1974). Social networks. Annual review of anthropology, 3(1), 279-299.
- 410 Mitchell, J. C. (Ed.). (1969). Social networks in urban situations: analyses of personal relationships in Central African towns. Manchester University Press.
- 411 Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. Journal of international marketing, 10(3), 49-72.
- 412 Moon, H. C. (2016). The strategy for Korea's economic success. Oxford University Press.
- 413 Moraes, S. (2013). The strategic implications of alliances for the internationalization of firms in emerging countries: the case of TOTVS. Journal of Global Business and Technology, 9(2), 12.
- 414 Morrison, J. (2008). International business: challenges in a changing world. Palgrave Macmillan.
- 415 Mühlmeier-Mentzel, A. (2011). Das Datenkonzept von ATLAS. ti und sein Gewinn für" Grounded-Theory"-Forschungsarbeiten. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Vol. 12, No. 1, p. 26). Deutschland.
- 416 Murillo, M. V., & Martínez-Gallardo, C. (2007). Political competition and policy adoption: Market reforms in Latin American public utilities. American Journal of Political Science, 51(1), 120-139.
- 417 Muzychenko, O., & Liesch, P. W. (2015). International opportunity identification in the internationalisation of the firm. Journal of World Business, 50(4), 704-717.
- 418 Mwiti, E., Ofafa, G. A., & Jagongo, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation:(An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprisesin the Commercial Craft Sector in Kenya). International Journal of Business and Social Science, 4(7).
- 419 Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. Strategic Management Journal, 26(8), 747-767.
- 420 Narula, R., & Martínez-Noya, A. (2015). International R&D alliances by firms: origins and development. The Handbook of Global Science, Technology, and Innovation, 144-170.
- 421 Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. Journal of World Business, 50(4), 612-622.
- 422 Nelson, R. R., & Rosenberg, N. (1993). Technical innovation and national systems. National innovation systems: A comparative analysis, 1, 3-21.
- 423 Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. The American Economic Review, 72(1), 114-132.
- 424 Nummela, N. (2004). 23 Three case studies from Finland. Handbook of research on International Entrepreneurship, 404.
- 425 Nunes, A., & Franco, M. (2015). Internationalisation process: analysis of a cooperation network in the Vinho Verde sector for the US market. World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 11(1), 34-48.
- 426 O'Brien, J. P., David, P., Yoshikawa, T., & Delios, A. (2014). How capital structure influences diversification performance: A transaction cost perspective. Strategic Management Journal, 35(7), 1013-1031.

- 427 Oh, C. H., & Li, J. (2015). Commentary: Alan Rugman and the theory of the regional multinationals. *Journal of World Business*, 50(4), 631-633.
- 428 Ohlin, B. (1933). *International and interregional trade*. Harvard Economic Studies, Cambridge, MA.
- 429 Ohlin, B. (1967). *Interregional and international trade*.
- 430 Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International business review*, 18(1), 50-59.
- 431 Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2009). Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders. Flanders DC. [org/fileadmin/user_media/Publications/documents/Patterns_of_internationalization_for_developing_country_enterprises_contents.pdf](http://fileadmin/user_media/Publications/documents/Patterns_of_internationalization_for_developing_country_enterprises_contents.pdf) (data dostępu: wrzesień 2014).
- 432 Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.
- 433 Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Loper, M. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 30-44.
- 434 Özçelik, E., & Taymaz, E. (2004). Does innovativeness matter for international competitiveness in developing countries?: The case of Turkish manufacturing industries. *Research policy*, 33(3), 409-424.
- 435 Padmanabhan, P. (1993). The impact of European divestment announcements on shareholder wealth: evidence from the UK. *Journal of Multinational Finance Management*, 2(3-4), 185-208.
- 436 Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 535-554.
- 437 Pananond, P. (2015). Motives for foreign direct investment: a view from emerging market multinationals. *The Multinational Business Review*, 23(1), 77-86.
- 438 Pandey, A. C., Burke, M. E., Datta, P. R., Jones, M. T., Vich, J. V., Wall, L., ... & Abdullah, M. N. (2011). *GUMBAD BUSINESS REVIEW*.
- 439 Pauwels, P. F. J., Matthyssens, P., & Jain, S. (2003). The Dynamics of International Market Withdrawal. *State of the Art of Research in International Marketing*, 57-80.
- 440 Pauwels, P., & Matthyssens, P. (1999). A strategy process perspective on export withdrawal. *Journal of International Marketing*, 10-37.
- 441 Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson, R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management review*, 12(4), 658-675.
- 442 Penrose, E. (1955). Limits to the Growth and Size of Firms. *The American Economic Review*, 45(2), 531-543.
- 443 Penrose, E. T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *The American Economic Review*, 42(5), 804-819.
- 444 Penrose, E. T. (1956). Foreign investment and the growth of the firm. *The economic journal*, 66(262), 220-235.
- 445 Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.
- 446 Penrose, E. T. (1960). The growth of the firm—a case study: the Hercules Powder Company. *Business History Review*, 34(1), 1-23.
- 447 Penrose, E. T. (1999). Excerpt from *The Theory of the Growth of the Firm*. *Knowledge and Strategy*, 63-67.

- 448 Pérez, J. B. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (3), 123-140.
- 449 Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., & Repenning, N. P. (2002). The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management journal*, 45(5), 931-955.
- 450 Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- 451 Peters, E. D. (2012). Chinese FDI in Latin America: does ownership matter?. Working Group on Development and Environment in the Americas, discussion paper, (33), 1.
- 452 Peters, E. D. (2013). Characteristics of Chinese overseas foreign direct investment in Latin America (2000-2012). *Contemporary International Relations*, 23(5), 105-129.
- 453 Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.
- 454 Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organisations*. New York, 175.
- 455 Piekari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational research methods*, 12(3), 567-589.
- 456 Pigorini, Paolo; Arthur, Ramos and De Souza, Ivan (2008). *Pitting Latin multinationals against established giants*. Global Perspective. Published by Booz & Company.
- 457 Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española. Forma de entrada y factores determinantes. *Papeles de economía española*, (102), 193-206.
- 458 Pla Barber, J., Puig Blanco, F., & Linares Navarro, E. (2007). Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español. *Universia Business Review*, (14).
- 459 Pla, Barber, J. & León, Darder, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española. Forma de entrada y factores determinantes. *Papeles de economía española*, (102), 193-206.
- 460 Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293.
- 461 Pla-Barber, J., & Escribá-Esteve, A. (2006). Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3), 255-278.
- 462 Pla-Barber, J., & Puig, F. (2009). Is the influence of the industrial district on international activities being eroded by globalization?: Evidence from a traditional manufacturing industry. *International Business Review*, 18(5), 435-445.
- 463 Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 30-41.
- 464 Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- 465 Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- 466 Pournarakis, M., & Varsakelis, N. (2004). Institutions, internationalization and FDI: the case of economies in transition. *Transnational Corporations*, 13(2), 77-94.
- 467 Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The core competence of the corporation. *En Foss*, 235-56.

- 468 Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. *Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmensführung*, 275-292.
- 469 Pyecha, J. (1988). A case study of the application of noncategorical special education in two states. Chapel Hill, NC: Research Triangle Institute, 65-78.
- 470 Qureshi, M. I., Janjua, S. Y., Zaman, K., Lodhi, M. S., & Tariq, Y. B. (2014). Internationalization of higher education institutions: implementation of DMAIC cycle. *Scientometrics*, 98(3), 2295-2310.
- 471 Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- 472 Ramsey, J. R., Alvim, F. D. M., Forteza, J. H., Junior, M., & Figueiredo, J. F. (2010). International Value Creation: An Alternative Model for Latin American Multinationals. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 4(3).
- 473 Raposo, M., Smallbone, D., Balaton, K., & Hortoványi, L. (Eds.). (2011). *Entrepreneurship, growth and economic development*. Edward Elgar Publishing.
- 474 Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002). The born global concept, Paper presented in the 28th EIBA Conference 2002.
- 475 Reiljan, E. (2004). De-Internationalization motives: A Theoretical Framework. Obtido de http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2004/11_Reiljan.pdf
- Rennie, M. W. (1993). "Born Global". *McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.
- 476 Reiljan, E. (2005). An analysis of motives behind export withdrawals in Estonia. *Perspectives for Estonian Entrepreneurship in the European Union*, Tallinn: Mattimar OÜ, 149-159.
- 477 Reuer, J. J., & Zollo, M. (2005). Termination outcomes of research alliances. *Research Policy*, 34(1), 101-115.
- 478 Riahi-Belkaoui, A. (1996). Internationalization, diversification strategy and ownership structure: Implications for French MNE performance. *International Business Review*, 5(4), 367-376.
- 479 Riahi-Belkaoui, A. (1998). The effects of the degree of internationalization on firm performance. *International Business Review*, 7(3), 315-321.
- 480 Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. In *Reassessing the Internationalization of the Firm*. Emerald Group Publishing Limited, 49-78.
- 481 Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International business review*, 14(2), 147-166.
- 482 Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2010). La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas born globals. *Economía Industrial*, (375), 171-190.
- 483 Ricardo, D. (1817). On foreign trade. *Principles of political economy and taxation*.
- 484 Richard, F. (2000). A holistic approach to internationalization. *International Business Review*, 10(2001), 25-49.
- 485 Ríos, R. MA (2005). *Nueva teoría del desarrollo, aprendizaje tecnológico y globalización. Un balance de enfoques analíticos y aportaciones teóricas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- 486 Ritzer, G. (2003). Rethinking globalization: Glocalization/globalization and something/nothing. *Sociological theory*, 21(3), 193-209.
- 487 Ritzer, G. (2007). *The globalization of nothing 2*. Sage.
- 488 Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.

- 489 Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- 490 Robles, F. (2000). Towards the Latin American regiocentric corporation. *Latin American Business Review*, 1(3), 17-45.
- 491 Rocha, A. D., Mello, R., & Silva, J. (2009). Internationalization patterns of Brazilian service firms. The rise of Brazilian multinationals. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- 492 Rogers, E. M. (1976). New product adoption and diffusion. *Journal of consumer Research*, 2(4), 290-301.
- 493 Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). Communication networks: Toward a new paradigm for research.
- 494 Roldán, L. S., & Fernández, G. A. M. (2013). Should Be A Process The Internationalization Of A Firm? Born Globals As An Exception. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 13(2), 135-146.
- 495 Root, F. R. (1982). Foreign market entry strategies. Amacom.
- 496 Root, F. R. (1994). Design entry strategy for international markets. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1-24.
- 497 Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 498 Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- 499 Rugman, A. M. (1980). Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature. *Review of World Economics*, 116(2), 365-379.
- 500 Rugman, A. M. (2005). *The regional multinationals: MNEs and 'global' strategic management*. Cambridge University Press.
- 501 Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 35(1), 3-18.
- 502 Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *MIR: Management International Review*, 63-83.
- 503 Russow, L., & Solocho, A. (1993). A review of the screening process within the context of the global assessment process. *Journal of Global Marketing*, 7(1), 65-86.
- 504 Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- 505 Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. *Social Psychology*, 246-255.
- 506 Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 739-746.
- 507 Sánchez, H. E. D. (2012). Aportes a la evaluación de la competitividad internacional de las multilatinas. Artículos en PDF disponibles desde 2010 hasta 2013. A partir de 2014 visítenos en www.elsevier.es/sumanegocios, 3(2).
- 508 Sarkar, M. B., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (1999). International expansion of telecommunication carriers: The influence of market structure, network characteristics, and entry imperfections. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 361-381.
- 509 Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass business & management series). Jossey Bass Incorporated.
- 510 Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972, August). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 99-102). Academy of Management.

- 511 Scherer, F. L., Gomes, C. M., & Kruglianskas, I. (2009). The internationalization process of Brazilian companies: a study of multiple cases in the heavy construction industry. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(4), 280-298.
- 512 Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- 513 Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- 514 Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley, Cal.
- 515 Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*, 12(6), 739-753.
- 516 Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International marketing review*, (4 Winter), 20-29.
- 517 Shinkle, G. A., Kriauciunas, A. P., & Hundley, G. (2013). Why pure strategies may be wrong for transition economy firms. *Strategic Management Journal*, 34(10), 1244-1254.
- 518 Simon, H. A. (2002). Organizing and coordinating talk and silence in organizations. *Industrial and corporate change*, 11(3), 611-618.
- 519 Singla, C., Veliyath, R., & George, R. (2014). Family firms and internationalization-governance relationships: Evidence of secondary agency issues. *Strategic Management Journal*, 35(4), 606-616.
- 520 Slade, M. E. (1998). Beer and the Tie: Did Divestiture of Brewer-owned Public Houses Lead to Higher Beer Prices?. *The Economic Journal*, 108(448), 565-602.
- 521 Smith, A. (1937). *The wealth of nations* [1776].
- 522 Solnik, B. H. (1974). An equilibrium model of the international capital market. *Journal of economic theory*, 8(4), 500-524.
- 523 Solnik, B. H. (1995). Why not diversify internationally rather than domestically?. *Financial analysts journal*, 51(1), 89-94.
- 524 Song, J. (2002). Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investments of Japanese electronics firms in East Asia. *Strategic Management Journal*, 23(3), 191-210.
- 525 Spence, M. (2003). International strategy formation in small Canadian high-technology companies—a case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 277-296.
- 526 Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2012). *What is culture. A compilation of quotations*. GlobalPAD Core Concepts.
- 527 Spiller, P. & Guash, J. (1998). *Managing the Regulatory Process: Design, Concepts, Issues and the Latin American and the Caribbean story*, The World Bank.
- 528 Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- 529 Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- 530 Stal, E., & Cuervo-Cazurra, A. (2011). The investment development path and FDI from developing countries: The role of pro-market reforms and institutional voids. *Latin American Business Review*, 12(3), 209-231.
- 531 Steensma, H. K., & Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 831-851.
- 532 Stewart, Thomas, A. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of Organizations*, New York.
- 533 Stinchcombe, A. L. (2000). Social structure and organizations. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. Emerald Group Publishing Limited, 229-259.

- 534 Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
- 535 Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications.
- 536 Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27(10), 937-957.
- 537 Tabares, A., Alvarez, C., & Urbano, D. (2015). Born globals from the resource-based theory: A case study in Colombia. *Journal of technology management & innovation*, 10(2), 155-165.
- 538 Tato, M. G. (2002). *Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Ediciones Pirámide.
- 539 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1992). Dynamic capabilities and strategic management.
- 540 Thompson, J. D. (1962). Organizations and output transactions. *American Journal of Sociology*, 68(3), 309-324.
- 541 Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: social science bases of administrative theory (Classics in Organization and Management Series)*.
- 542 Tomer, J. F. (1998). Organizational capital and joining-up: Linking the individual to the organization and to society. *Human Relations*, 51(6), 825-846.
- 543 Too, E. G. (2011). Capability for infrastructure asset capacity management. *International journal of strategic property management*, 15(2), 139-151.
- 544 Turcan, R. V. (2003). De-internationalization and the small firm. In *Internationalization*. Palgrave Macmillan UK, 208-222.
- 545 Turcan, R. V. (2006). De-internationalization of small high technology firms: an international entrepreneurship perspective. Hunter Centre for Entrepreneurship, Strathclyde University, Glasgow, UK.
- 546 Turcan, R. V. (2011). Toward a theory of international new venture survivability. *Journal of international entrepreneurship*, 9(3), 213-232.
- 547 Turner, C., & Gardiner, P. D. (2007). De-internationalisation and global strategy: The case of British Telecommunications (BT). *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(7), 489-497.
- 548 Van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *The Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.
- 549 Verbeke, A., Van Tulder, R., & Lundan, S. (Eds.). (2014). *Multinational enterprises, markets and institutional diversity*. Emerald Group Publishing.
- 550 Verdin, P., Van Heck, N., & Van Heck, N. (2001). *From local champions to global masters: a strategic perspective on managing internationalization*. Springer.
- 551 Verma, S., Sanghi, K., Michaelis, H., Dupoux, P., Khanna, D., & Peters, P. (2011). *The 2011 BCG Global Challengers: Companies on the Move: Rising Stars from Rapidly Developing Economies are Reshaping Global Industries*. Boston Consulting Group.
- 552 Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, 190-207.
- 553 Vernon, R. (1971). Sovereignty at bay: The multinational spread of US enterprises. *Thunderbird International Business Review*, 13(4), 1-3.
- 554 Vernon, R., & Herring, R. J. (1981). Organizational and institutional responses to international risk. *Managing international risk*, 191-216.
- 555 Vernon, R., & Kapstein, E. B. (1991). National needs, global resources. *Daedalus*, 1-22.

- 556 Verzariu, P. (1985). Countertrade, barter, offsets: new strategies for profit in international trade. *Thunderbird International Business Review*, 27(1), 21-21.
- 557 Villarreal, O., Gómez, O., Lertxundi, A., Urionabarrenetxea, S., & Matey, J. (2004). *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*. Cluster Conocimiento, Bilbao.
- 558 Wagner, T. (2008). *Foreign market entry and culture*, Munich. GRIN Verlag, 1-18.
- 559 Warren, K. (2005). Improving strategic management with the fundamental principles of system dynamics. *System Dynamics Review*, 21(4), 329-350.
- 560 Waters, W. F. (2001). Globalization, socioeconomic restructuring, and community health. *Journal of Community Health*, 26(2), 79-92.
- 561 Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic management journal*, 9(5), 443-454.
- 562 Weimann, G. (1989). Social networks and communication. *Handbook of international and intercultural communication*, 186-203.
- 563 Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of international marketing*, 11-28.
- 564 Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- 565 Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- 566 Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- 567 Wheeler, C., McDonald, F., & Greaves, I. (2003). Introduction: Internationalization, Firm Strategies and Management. In *Internationalization*. Palgrave Macmillan, UK, 1-6.
- 568 Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of international business studies*, 47-58.
- 569 Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29(2), 115-132.
- 570 Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- 571 Wild, J. J. Wild. KL & Han, JCY (2006). *International Business–The challenges of globalization*.
- 572 Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 61(2), 112-123.
- 573 Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American economic review*, 63(2), 316-325.
- 574 Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.
- 575 Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- 576 Williamson, O. E. (1993). Transaction cost economics meets posnerian law and economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 149(1), 99-118.
- 577 Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2012). *Strategic marketing management*. Routledge.
- 578 Xia, J., Ma, X., Lu, J. W., & Yiu, D. W. (2014). Outward foreign direct investment by emerging market firms: A resource dependence logic. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1343-1363.

- 579 Yang, X., Jiang, Y., Kang, R., & Ke, Y. (2009). A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 141-162.
- 580 Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- 581 Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Fifth.
- 582 Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.
- 583 Yonezawa A. (ed). (2008). *Reviews on the Internationalization of Universities Implemented by Universities Themselves and Third-Party Evaluation Organizations*, Sendai: Tohoku University.
- 584 Young, G., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1996). "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7(3), 243-254.
- 585 Young, S. (1987). Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8(1), 31-40.
- 586 Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird international business review*, 48(2), 183-205.
- 587 Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of management studies*, 30(1), 131-145.
- 588 Zaldo, J. M. (1997). *Gestión internacional de las PYMEs*.
- 589 Zhang, Y., & Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31(1), 88-109.
- 590 Zhang, Y., Li, H., Li, Y., & Zhou, L. A. (2010). FDI spillovers in an emerging market: the role of foreign firms' country origin diversity and domestic firms' absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 31(9), 969-989.
- 591 Zou, S., Andrus, D. M., & Wayne Norvell, D. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.
- 592 Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.

WEB SITES

<http://atlasti.com>

<http://atlasti.com/es/>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos

Conceptos - decisión de internacionalización

CONCEPTO	SIGNIFICADO	AUTORES (PRINCIPALES EN NEGRILLA)
DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN	La internacionalización es definida como un proceso de operaciones que une la empresa con los mercados internacionales o también es entendida como “el proceso de incrementar la participación en operaciones internacionales”.	Welch and Loustarinen, 1988
Otros autores relacionados: Mintzberg et al., 1976; Eisenhardt and Bourgeois, 1988; Eisenhardt, 1989aa; Eisenhardt and Zbaracki, 1992; Hambrick and Fredrickson, 2001; Perlow et al., 2002; March and Simon, 1958; Eisenhardt and Bourgeois, 1988; Darling and Seristö, 2004; Carneiro et al., 2008; Dimitratos, 2011, Herrera-Echeverri et al., 2016.		
ESTRATEGIA CORPORATIVA	La estrategia corporativa define en dónde se va a competir y con qué clase de negocios. Tiene como propósito penetrar y desarrollar mercados o productos, o diversificar ya sea horizontal o vertical, hacia adelante o hacia atrás y que tenga relación con los productos actuales; la diversificación no relacionada o conglomerada, es aquella en la que no existe ninguna relación con los productos actuales.	Andrews, 1971, 1981; Thompson, 1967
Otros autores relacionados: Selznick, 1957; Andrews, 1962; Ansoff, 1962; Learned et al., 1965; Learned, 1969; Solnik, Bruno H. 1974; Luostarinen; 1979; Jarillo y Martínez, 1991; Young et al., 1991; Heston and Rouwenhorst, 1994; Hoskisson, 2000; Guisado; 2002; Pla y Darder, 2004; Herrera-Echeverri et al., 2016.		
ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN MERCADO	La empresa pretende intensificar su presencia en el mercado actual con los productos actuales. Esta estrategia suele desarrollarse cuando el mercado todavía tiene posibilidades de crecimiento.	Pla y Darder, 2004
ESTRATEGIA DE DESARROLLO MERCADO	La empresa trata de introducirse con sus productos actuales en nuevos mercados. Estos mercados se consideran en sentido amplio, y, por tanto, pueden ser mercados geográficos, nuevos segmentos o grupos de clientes.	Pla y Darder, 2004
ESTRATEGIA DESARROLLO PRODUCTO	La empresa, manteniéndose en el mismo mercado, trata de ofrecer nuevos productos que permiten mejorar la satisfacción de las necesidades que se cubrían con los productos iniciales. Esta estrategia está muy relacionada con la política de innovación de la empresa, que, a partir de su núcleo de competencias básicas, debe analizar las posibilidades de desarrollo de sus productos.	Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Özçelik & Taymaz, 2004; Ahlstrom and Bruton, 2010.		
ESTRATEGIA NEGOCIO COMPETITIVA	La estrategia de negocio basada en las ventajas competitivas de la firma define cómo se va a competir, si con ventajas en costos, al ofrecer un producto o servicio de características similares al de la competencia a unos costos menores o con la estrategia de diferenciación que consiste en ofrecer un servicio único o exclusivo.	Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Schendel y Hatten, 1972; Caves and Porter; 1977; Porter, 1980, 1985; Ghoshal, 1987; Gomez, 1997; Chen, 1988; Lovas and Ghoshal, 2000; Warren, 2001; Wheeler, et al. 2003; Shinkle et al., 2013; Martin and Javalgi, 2016.		
LIDERAZGO EN COSTOS	Esta estrategia requiere construcciones agresivas de instalaciones a escala, búsquedas vigorosas en reducciones de costos a partir de la experiencia, ajustes de costos y control de gastos generales, evitación de cuentas marginales de clientes y minimización de costos en el área de investigación y desarrollo, ventas, etc. poseer una posición baja en costos hace que la firma tenga rendimientos por encima de la media del sector a pesar de la fuerte competencia.	Porter, 1985, 1997

DIFERENCIACIÓN	Esta es una estrategia genérica que consiste en la creación de un producto o servicio que se percibe en toda la industria como único, esta diferenciación significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de los clientes, que se derivan de la publicidad pasada, el servicio al cliente, las diferencias de productos, o simplemente estar en primer lugar en la industria. La diferenciación crea una barrera de entrada, al obligar a los participantes que gasten mucho, para superarla lealtad de los clientes existentes.	Porter, 1985
ESTRATEGIA DIVERSIFICACIÓN CRECIMIENTO	La diversificación es una de las estrategias de la internacionalización para sobrevivir en la globalización y/o mejorar el desempeño de la firma, que puede ser aplicada para: Desarrollar o penetrar nuevos mercados, con los productos actuales o con nuevos productos, es más útil si el producto o los productos actuales están en la etapa de declive.	Villarreal et al.; 2004; Wiersema and Bowen, 2008; Ansoff, 1957, 1976; Porter, 1980, 1985
Otros autores relacionados: Solnik, 1974; Luostarinen, 1979; Young et al., 1991; Sambharya, 1996; Hitt, et al., 1997; 2007; Yli-Renko et al., 2001; 2004; Rialp y Rialp, 2005; Arbix and Caseiro, 2011; Onkelinx, 2012; De Macedo-Soarez and Moraes, 2013.		
ESTRATEGIA INTERNACIONAL	La estrategia internacional hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales.	Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Jarillo y Martínez; 1991; Melin; 1992; Chetty and Campbell-Hunt, 2004; Rialp et al., 2005; Dawson et al., 2006; Goldstein, 2007; Czinkota, Ronkainen and Moffet, 2011, Herrera-Echeverri et al., 2016.		
MOTIVOS PULL (PROACTIVOS)	Los motivos proactivos se caracterizan por un plan intencionado, una decisión y actitud gerencial proclive a la internacionalización de la firma, estos se conciben para buscar incrementar la participación en el mercado internacional, y así obtener ventajas para lograr utilidades o retornos sobre la inversión.	Beamish, 1990; Calof & Beamish, 1994, 1995; Davis et al., 1997; Hébert, 2002
Otros autores relacionados: Jarillo y Martínez; 1991; Melin; 1992; Chetty and Campbell-Hunt, 2004; Pla y Darder, 2004; Rialp et al., 2005; Dawson et al., 2006; Goldstein, 2007; Czinkota, Ronkainen and Moffet, 2011.		
EXPLOTAR	Explotación se refiere a los conocimientos obtenidos a través de la búsqueda local, el refinamiento de la experiencia, y la selección y reutilización de las rutinas existentes.	Baum et al., 2000; Raisch & Birkinshaw, 2008
Otros autores relacionados: Caves and Porter; 1977; Porter, 1980, 1985; Gupta, et al., 2006; Hennart, 2015; Bandeira-de-Mello et al., 2016.		
VENTAJAS COMPETITIVAS	Los recursos son fuente de ventaja competitiva, su permanencia y estabilidad es uno de los pilares de una ventaja competitiva sostenida, estos recursos deben de ser valorables, es decir que sirvan para crear valor para los clientes, inimitables lo que significa que no sean fácilmente replicables por otras firmas y no sustituibles, en otras palabras, que otras firmas no puedan emplear recursos alternativos o similares.	Barney, 1991
Otros autores relacionados: Arbix and Caseiro, 2011; Bandeira-de-Mello et al., 2016.		
VENTAJAS COMPARATIVAS	Posteriormente la teoría de Smith evoluciona y aparece la teoría de la ventaja comparativa para complementar la teoría de la ventaja absoluta en los costos, que explica la especialización de los países y que es necesaria más no suficiente, además analiza la tasa de intercambio en el comercio internacional, su relación con las exportaciones e importaciones, el libre cambio y el crecimiento económico fundamentado en los recursos naturales que posee cada país.	Ricardo, 1817; Mill, 1848
Otros autores relacionados: Smith, 1776; Heckscher, 1949; Ohlin, 1967; Birkinshaw et al., 1995; Ahlstrom David and Bruton Garry D.; 2010; Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011.		
PRODUCTO ÚNICO DEMANDA	Los productos o tecnologías que son únicos pueden ciertamente proporcionar una ventaja competitiva sostenible y producir gran éxito en los negocios extranjeros. Las posibilidades de expandir los activos únicos en el extranjero son muy altas debido a que los costos de oportunidad de explotar dichos activos en los mercados	Hollensen, 2007, 2008

	extranjeros son bajos. Esto se caracteriza porque se han hecho grandes avances en un campo en específico o dichos productos no están disponibles en otros mercados.	
Otros autores relacionados: Ansoff, 1957, 1976; Albaum et al., 1995; Grant, 1996; Baum et al., 2015.		
INFORMACIÓN EXCLUSIVA	Poseer información exclusiva de los clientes, canales de distribución y competidores en mercados extranjeros son motivos proactivos que impulsan a una compañía a acceder a mercados internacionales.	Blythe & Zimmerman, 2005
Otros autores relacionados: Grant, 1996.		
BENEFICIOS TRIBUTARIOS FISCALES	Los gobiernos utilizan tratos preferenciales en temas de impuestos para incentivar las exportaciones, puesto que los productores pueden ofrecer sus productos a un menor costo en el extranjero o pueden acumular mayores ganancias.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011.
Otros autores relacionados: Ahlstrom David and Bruton Garry D.; 2010.		
REDUCCIÓN OBSTÁCULOS COMERCIO	La liberación del comercio a niveles regionales crea ventajas específicas y sistemáticamente ayuda a las empresas a mejorar su ventaja competitiva en el extranjero.	Narula & Verbeke, 2015
Otros autores relacionados: Root ,1994; Gjellerup, 2000; Acs et al., 2001; Albaum and Duerr, 2008; Ning, 2008; Wiersema and Bowen, 2008.		
INNOVACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	Existen estrategias donde la innovación está relacionada principalmente con el diseño y redes de alianzas internacionales que aseguran el acceso a la tecnología y también a precios competitivos en el mercado global.	Arbix & Caseiro, 2011
Otros autores relacionados: Zhang and Li, 2010.		
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	Los factores de movilidad llevarán a los movimientos de capital y mano de obra desde áreas con menor productividad hacia áreas con mayor productividad.	Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Wernerfelt, 1984; Young et al., 1996; Nachum and Zaheer, 2005, Lie et al., 2009; Conti et al., 2016.		
CAPACIDAD FACTORES ORGANIZACIONALES	Las capacidades, hacen alusión a la capacidad de la firma para desplegar sus recursos, casi siempre en combinación, usando los procesos organizacionales para efectuar un fin de deseado sustentado en bases de información, procesos tangibles o intangibles que son específicos de la compañía y desarrollados con el tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos Ellos pueden ser tomados como bienes intermedios generados por la compañía para proveer mejoras en la productividad de sus recursos, así como también flexibilidad estratégica y protección para su producto o servicio final.	Makadok, 2001
Otros autores relacionados: March and Simon, 1958; Tomer, 1987; Carneiro et al., 2008; Lien and Filatochev, 2015; Bandeira-de-Mello et al., 2016; Ciravegna et al., 2016; Conti et al., 2016.		
ECONOMÍA ESCALA ALCANCE	Una firma debe expandir el volumen de su producción con el fin de alcanzar los beneficios disponibles a escala, de lo contrario un competidor que pueda alcanzar tal volumen puede construir ventajas en costos, y esto puede llevar a un círculo vicioso en los cuales los bajos volúmenes de la firma pueden progresivamente hacerle perder su viabilidad competitiva. Los grandes volúmenes ayudan a la firma a explotar los beneficios a escala, también permiten acumular aprendizaje y así lograr mejoras en la reducción de costos.	Ghoshal, 1987
Otros autores relacionados: Dunning, 1993; Albaum et al., 1995; Ríos, 2005; Hollensen, 2007, 2008; Ahlstrom David and Bruton Garry D.; 2010; Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011.		

REFORMAS PRO-MERCADO Y/O ASOCIACIONES	Las asociaciones con socios locales permiten a las compañías rápidamente adquirir conocimiento del mercado local y minimizar los riesgos de ajustes en los requerimientos cada país. Por otro lado, permiten minimizar las diferencias culturales que es uno de los principales objetivos de estas asociaciones, pero también es importante porque ayuda a adquirir conocimiento de las legislaciones, además, es necesario considerar que esas asociaciones con compañías locales pueden ser un requerimiento formal para entrar y permanecer en ciertos países. Reformas: la respuesta a presiones institucionales es también altamente relevante, porque la interacción entre fuerzas lleva a las compañías a adoptar posturas apropiadas a las situaciones diferentes	Gomez-Mejia, 1988
Otros autores relacionados: Gomez, 1997; Murillo y Martinez-Gallardo, 2007; Cuervo-Cazurra, 2010; Arbix and Caseiro, 2011; Stal and Cuervo-Cazurra, 2011; Cuervo-Cazurra, 2016.		
RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN	Muchas de las firmas son capaces de establecer sus ventajas competitivas permitiéndoles obtener retornos superiores.	Grant, 1996
Otros autores relacionados: Dunning, 1993; Grant, 1996; Hennart, 2015.		
EXPLORAR O BUSCAR	La capacidad de una organización para explotar sus competencias y explorar oportunidades es denominada como ambidestreza organizacional.	Raisch & Birkinshaw, 2008
Otros autores relacionados: Bandeira-de-Mello et al., 2016; Conti et al., 2016.		
RECURSOS Y ACTIVOS FINANCIEROS	Las prosperidades de las empresas dependen exclusivamente en la forma en que su gestión organiza los recursos y capacidades a su disposición, las firmas poseen recursos y competencias únicas relativas a sus competidores extranjeros y eligen usar algunas de estas ventajas conjuntamente con un portafolio de activos extranjeros que no se pueden movilizar.	Dunning, 1995
Otros autores relacionados: Dunning, 1993; Hitt et al., 2000; Nachum and Zaheer, 2005; Hitt et al., 2000; Steensma et al., 2005; Kirca et al., 2011; Stal and Cuervo-Cazurra, 2011.		
VENTAJA BASADA FACTORES	La búsqueda de eficiencia es viable si: la firma que invierte está ya produciendo en al menos un país tanto el producto intermedio como el final, el comercio está condicionado en cuanto barreras naturales o artificiales. La búsqueda estratégica de activos depende del capital intelectual que es asignado en más de un país, y es económicamente preferible para las compañías adquirir o crear activos por fuera en lugar de adentro.	Dunning, 2000
Otros autores relacionados: Pournarakis and Varsakelis, 2004; Too, 2010; Cui et al., 2014; Bandeira-de-Mello et al., 2016; Conti et al., 2016.		
CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y TECNOLOGÍA	La experiencia construye los valiosos conocimientos específicos de la industria y empresa, que son a menudo de carácter tácito. Una importante responsabilidad de los socios es la obtención y la retención de los clientes. Los socios construyen relaciones con los clientes actuales y potenciales, que, con el tiempo, desarrollan el capital social a través de sus redes de clientes. Por lo tanto, la experiencia profesional que se gana como socio contribuye a la ventaja competitiva de recursos. En particular, los recursos intangibles de la empresa como el conocimiento que permiten a la empresa añadir valor a los factores de producción. De hecho, el conocimiento de la empresa y su capacidad para generar conocimientos están en el centro de la teoría de la empresa. Además, el conocimiento es el activo competitivo más importante que una empresa posee.	Hitt, 2001
Otros autores relacionados: Hitt et al., 2000; Nachum and Zaheer, 2005; Kirca et al., 2011; Stal and Cuervo-Cazurra, 2011; Bandeira-de-Mello et al., 2016.		

SEGURIDAD DE PAÍS	La reducción del riesgo estuvo relacionada con el aumento de la competitividad internacional entre las principales empresas brasileñas, que también facilitaron el acceso a fuentes de financiación externas. El mantenimiento de la estabilidad económica y la drástica reducción de la vulnerabilidad externa (con aumento sin precedentes de las reservas) fueron fundamentales para disminuir el riesgo y el costo del crédito para toda la economía brasileña.	Arbix & Caseiro, 2011
MERCADO PARTICIPACIÓN DIVERSIFICAR	La diversificación internacional es una estrategia mediante la cual una empresa expande las ventas de sus productos o servicios actuales o nuevos, a otros países o regiones en diferentes lugares.	Hitt et al., 1997; 2006
Otros autores relacionados: Arbix and Caseiro, 2011; De Macedo-Soarez and Moraes, 2013; Herrera-Echeverri et al., 2016.		
EXPLOTAR LAS IMPERFECCIONES	Las empresas explotan las imperfecciones de mercados que son producidas por los gobiernos, puesto que muchas de las políticas de los gobiernos originan imperfecciones, dichas imperfecciones abarcan la oferta y demanda de los mercados. Entre las políticas que las originan se encuentran: políticas de impuestos, comercio, restricciones de capital, etc.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Kindleberger, 1969; Hymer, 1976; Dunning, 1993; Caves and Porter; 1977; Porter, 1980, 1985; Meyer, 2001; Acquaah, 2012.		
SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES	Dado que la sustitución de importaciones consiste en incentivar las industrias de producción doméstica, muchas empresas pueden optar por construir sus plantas de producción dentro de ese país, para así evitar las tarifas de importación y aprovechar los estímulos por parte del país.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Root, 1994; Chung and Enderwick, 2001; Johansson, 2008.		
FACTOR DE MOBILIDAD	Los países se benefician de la entrada de capital extranjero, y así mismo indirectamente ganan mayor visibilidad en el mercado de capitales, de igual forma, una mayor disposición de capital permite ampliar mayores búsquedas para hacer dicho capital más rentable. Por otro lado, los países suelen combinar la movilidad de capitales con la inmovilidad de ciertos recursos como la mano de obra para explotar las ventajas competitivas, es decir, por medio de inversión extranjera se puede lograr invertir en países menos desarrollados que poseen menores costos de mano de obra.	Arbix & Caseiro, 2011; Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Gómez, Henry, 1997; Murillo y Martínez-Gallardo, 2007; Stal and Cuervo-Cazurra, 2011; O'Brien, 2014.		
EN LA ADMINISTRACIÓN	La habilidad de las empresas multinacionales para explotar exitosamente las imperfecciones o al menos manejarlas depende de que tan buena sea ganando ventajas competitivas, ventajas de mercado o poder de mercado. Durante esta etapa Los mercados internacionales son vistos como los domésticos en cuanto a: ventaja de costos, economía de escala, diferenciación del producto, etc.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Acquaah, 2012.		
SEGURIDAD DE PAÍS	La seguridad de país consiste en la habilidad de una nación para proteger sus activos internos de amenazas externas.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Marinov and Marinova, 2012.		
DE MERCADO BARRERAS	Las barreras a la importación hacen que las compañías a lo largo del mundo tengan incentivos para conseguir activos en el exterior, y es el caso en el que muchas compañías internacionales se han motivado más a realizar inversión extranjera.	Olaya et al., 2012
Otros autores relacionados: Ball and McCulloch ,1993; Waters, 2001; Olaya et al., 2012.		
CRISIS ECONÓMICA	Muchas empresas multilatinas han tomado ventaja de las crisis económicas de otros países, de hecho, han sido exitosas al momento de enfrentar las crisis mundiales. De igual forma, los países emergentes han sido fuentes de poder económico, debido	Olaya et al., 2012

	a que son vistos como iniciadores para superar las crisis y para financiar la recuperación económica.	
VENTAJAS DE LA LOCALIZACIÓN	La empresa multinacional puede mejorar su eficiencia a través de sus ventajas de localización en lugares o países con menor costo de: Recursos, producción o distribución, como también aprovechando las economías de escala o la obtención de más alta calidad de los bienes y servicios y por último aprovechando las economías de alcance al usar recursos y capacidades comunes.	Ghoshal, 1987; Young et al., 1996
Otros autores relacionados: Pla y Darder, 2004; Pla Barber, et al. 2009; Ahlstrom David and Bruton Garry D.; 2010; Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011; Bandeira-de-Mello et al., 2016.		
INSUMOS MANO OBRA	Las empresas suelen internacionalizarse como un esfuerzo para gestionar efectivamente su cadena de suministro, particularmente, en cuanto a la minimización de costos. Por ejemplo, en los países menos desarrollados el costo laboral está medido en dólares por día, de esta forma, puede haber ahorros significativos en costos al mover la producción a países menos desarrollados.	Ahlstrom & Bruton, 2009
Otros autores relacionados: Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011.		
SEGURIDAD EN SUMINISTROS	Las empresas podrían establecer subsidiarias internacionales para explotar recursos naturales en los mercados internacionales, con el fin de adquirir materia prima para sus operaciones industriales y asegurar un continuo suministro de las materias primas.	Dunning, 1993
Otros autores relacionados: Luna and Guzmán, 2013.		
ACCESO A MERCADO	Es importante resaltar que las alianzas con firmas complementarias como, por ejemplo: proveedores pueden producir resultados muy positivos en las expansiones geográficas en tanto las compañías consiguen una amplia red global de clientes. Las alianzas estratégicas pueden ayudar a dar bases para estrechas relaciones con clientes internacionales.	Moraes, 2013
Otros autores relacionados: Dunning, 1993; Baldauf et al., 2000; Nachum and Zaheer, 2005.		
DIVERSIFICACIÓN	Las multinacionales se internacionalizan cada vez más con el fin de diversificar los riesgos de las inversiones, buscar mercados o recursos naturales y proteger sus economías de los riesgos de divisas y las fluctuaciones de precios.	Olaya et al., 2012
MOTIVOS PASIVOS	Los motivos pasivos pueden ser una orden de exportación no solicitada o un acuerdo contractual (Contratos, alianza, franquicias, etc.), producto de una oportunidad de negocio no planeada o del resultado de la actividad de otra empresa o de un exportador accidental como respuesta a una demanda del exterior y no a una actividad planeada de internacionalización o motivos defensivos para proteger el mercado actual o seguir el cliente o la competencia a otro mercado.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011; Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Hambrick and Mason, 1984; Minina and Dimitrienko, 2011; Korsakiene and Tvaronaviciene, 2012; Mwit et al., 2013.		
ORDEN NO SOLICITADA	Una oportunidad de negocio que no ha sido planeada y que surge como resultado de las actividades de otra empresa. Ignorar los intereses extranjeros puede significar una pérdida de un nuevo mercado.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
EXPORTADOR ACCIDENTAL	Las compañías participan en el comercio internacional debido a una demanda extranjera activa, más que con bases a un planeamiento gradual interno por parte de la compañía.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
SEGUIMIENTO DE CLIENTES	La búsqueda de nuevos mercados por seguimiento a clientes se da cuando las empresas deben entrar en mercados extranjeros si desean mantener la prestación de sus servicios a sus clientes cuando éstos se internacionalizan.	Pla y Darder, 2004

SEGUIMIENTO DE LA COMPETENCIA	La búsqueda de nuevos mercados por seguimiento a la competencia se da cuando la expansión de una empresa obliga a los rivales a responder con la misma estrategia para proteger una posición de mercado o para competir en cada uno de los territorios de sus competidores.	Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Hambrick and Mason, 1984; Minina and Dimitrienko, 2011; Korsakiene and Tvaronaviciene, 2012; Mwititi et al., 2013; Martin and Javalgi, 2016.		
PROTECCIÓN PARTICIPACIÓN MERCADO	Las empresas se internacionalizan como una forma de sostener o proteger los mercados actuales.	Pla y Darder, 2004
MOTIVOS REACTIVOS	Son las respuestas de una compañía a los cambios del ambiente, como las presiones competitivas, sobreproducción con exceso de capacidad, bajos indicadores de demanda doméstica, etc. lo anterior son indicadores reactivos para internacionalizar.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Caldas Lima, 2008.		
PRESIÓN COMPETITIVA DOMESTICA	Las compañías sienten una gran preocupación por perder participación de mercado, al competir con firmas que se han beneficiado de las economías a escala través de las actividades internacionales. Las empresas podrían temer perder los mercados extranjeros para siempre por parte de los competidores que han decidido enfocarse en esos nuevos mercados, puesto que la participación de mercado es mucho más fácil retenerla cuando se es el primero en entrar.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Caldas Lima, 2008; Martin and Javalgi, 2016.		
SOBRE-PRODUCCIÓN	La sobreproducción durante las recesiones en los ciclos económicos domésticos puede proveer una salida ideal para los excesos de inventarios, aunque no representa un alto compromiso por parte de la administración, puesto que la ven como un seguro durante la crisis, una vez el ciclo económico regresa a la normalidad, bajan las operaciones internacionales para centrarse en las domésticas.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
EXCESO DE CAPACIDAD INSTALADA	Si el equipo de producción de una compañía no está siendo totalmente utilizado, muchas compañías podrían ver una expansión en el exterior como un camino ideal para lograr distribuir mejor los costos fijos.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
ESTANCAMIENTO / BAJAS EN VTAS. DOMÉSTICAS	Muchos de los productos en los mercados domésticos podrían encontrarse en la etapa de declive en su ciclo de vida, en lugar de intentar hacer retroceder el ciclo de vida en el mercado doméstico, las compañías podrían prolongar el ciclo de vida del producto expandiendo su mercado en el extranjero.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Arbix and Caseiro, 2011.		
MERCADO DOMESTICO PEQUEÑO Y SATURADO	Los mercados saturados tienen los mismos resultados que bajas en las ventas debido a la competencia, por lo que las compañías optan internacionalizarse para prolongar la vida de sus productos y de la compañía misma.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Olaya et al., 2012.		
PROXIMIDAD CLIENTES PUERTOS	La cercanía a los mercados internacionales puede a menudo jugar un rol importante en las actividades internacionales de la firma, las firmas que se establecen cerca de sus fronteras no son percibidas como internacionales si hacen ya negocios en el país vecino.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
EXTENSIÓN VENTAS PRODUCTOS ESTACIONALES	La extensión de las ventas de los productos estacionales también puede ser una poderosa motivación para la internacionalización, dado que la estacionalidad en la demanda puede ser diferente cuando se compara la producción nacional con los mercados internacionales. En este caso, las empresas pueden decidir explorar oportunidades en el extranjero con el fin de asegurar cierta consistencia en las ventas y en la producción, asegurando así una demanda más constante.	Hollensen, 2007, 2008

Otros autores relacionados: Albaum et al., 1994.		
CONTINGENCIAS INTERNAS Y/O EXTERNAS	Las contingencias externas e internas hacen referencia a todas esas fuerzas que impulsan el cambio y que son de carácter ambiental, puesto que estas fuerzas de alguna u otra forma moldean el perfil estratégico de la empresa. En cuanto a las contingencias internas se encuentra: los mecanismos de control dentro de la organización, y en relación a los factores externos: las adquisiciones en el exterior para asegurar un lugar competitivo.	Melin, 1992
ENTRADA DE EMPRESAS EXTRANJERAS	Las empresas tienden a crecer más allá de sus fronteras cuando la entrada de nuevas empresas a sus mercados se vuelve más aguda, puesto que las empresas son forzadas a moverse un paso adelante con el fin de crear valor y permanecer competitivas en el mercado.	Olaya et al., 2012
RECURSOS Y CAPACIDADES	Los recursos son activos tangibles e intangibles que la empresa posee, mientras que las capacidades son habilidades funcionales que una firma desarrolla y las cuales representan las bases en las que una empresa construye su estrategia.	Ahlstrom & Bruton, 2010
Otros autores relacionados: Coase, 1937; Selznick, 1957; Penrose, 1959; Williamson, 1975b; Wernerfelt, 1984, 1995; Peteraf, 1993; Pfeffer and Salancik, 1978; DiMaggio and Powell, 1983; Barney, 1991; Hamel and Prahalad, 1994; Madhok, 1997; Contractor, 2001; Song, 2002; Too, 2010; Bandeira-de-Mello et al., 2016; Cahen et al., 2016; Ciravegna et al., 2016.		
RECURSOS TANGIBLES	Los recursos tangibles que la empresa son aquellos como la planta y equipo.	Ahlstrom & Bruton, 2010
Otros autores relacionados: Williamson; 1975b; Ahokangas, 1998; Krist; 2009.		
RECURSOS HUMANOS PLANTA	Los recursos físicos de la firma incluyen: la tecnología física utilizada en la empresa, los equipos y la planta de la empresa, su localización geográfica y su acceso a materias primas.	Barney, 1991
Otros autores relacionados: Becker; 1964; Too, 2010; Contractor, 2013.		
TECNOLOGÍA MATERIA PRIMA (PRODUCCIÓN)	La explotación de recursos tecnológicos a menudo involucra el uso de los recursos sociales de la firma, puesto que una empresa puede tener los recursos tecnológicos, pero sólo los explotará de manera eficiente si posee relaciones sociales, tradiciones y cultura efectivas. De igual forma, las empresas que poseen sistemas de información acoplados con la toma de decisiones pueden mantener la ventaja competitiva de una manera más eficiente.	Barney, 1991
Otros autores relacionados: Williamson; 1975b; Root, 1987; Ahlstrom David and Bruton Garry D.; 2010; Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011; Cavusgil, et al., 2014.		
RECURSOS INTANGIBLES	Entre esos se encuentran: la cultura organizacional, la experiencia y habilidades en la internacionalización que pueden llevar a la empresa a pasar rápidamente de la exportación a otro modo de entrada con mayor inversión, también la actitud gerencial geocéntrica que impulsa la estrategia de internacionalización.	Calof and Beamish, 1995; Kobrin, 1994; Mair & Thurner, 2008
Otros autores relacionados: Calof and Beamish, 1994; Stewart, 1997; Hoskisson et al., 1999; Hitt et al., 2000; Rialp et al., 2005; Krist; 2009; Kirca et al., 2011; Herrera-Echeverri et al., 2016; Cahen et al., 2016.		
CAPITAL ORGANIZACIONAL	El capital organizacional abarca la cultura organizacional, valores, las estructuras internas de la organización, estilos de gestión, procedimientos, guías de aprendizaje y organización, por otro lado, el capital tecnológico incluye los procesos de investigación y desarrollo, la producción técnica, la tecnología del producto y la protección reglamentaria tales como derechos de autor, marcas comerciales y patentes.	Bontis, 1996; Stewart, 1997; Erik Sveiby, 1997
Otros autores relacionados: Rialp et al., 2005; Cahen et al., 2016.		

CAPITAL TECNOLÓGICO	Los países con industrias que poseen mayor diversidad tecnológica serán testigos en el corto plazo, de un resurgimiento de mayor desarrollo del conocimiento y servicios intensivos durante el proceso previo a la internalización, en comparación a las compañías más tradicionalistas que suelen empezar como exportadoras. Además, los avances tecnológicos en los procesos de producción, transporte y comunicación estimulan el crecimiento y la internacionalización.	Rialp et al., 2005.
CAPITAL RELACIONAL AFILIACIÓN	El capital relacional consiste en las relaciones que establecen los grupos de interés a largo plazo dentro y fuera de la organización. En cuanto la parte interna: clientes, accionistas y empleados. Y en cuanto a relaciones externas: proveedores, agentes de distribución de canales, socios, competidores, instituciones públicas y privadas, las redes sociales y los medios.	Bontis, 1996; Stewart, 1997; Erik Sveiby, 1997.
Otros autores relacionados: Lu and Ma, 2003; Rialp et al., 2005; Contractor, 2013.		
CAPITAL POLÍTICO	Las influencias del gobierno tienen un efecto en la internacionalización, hay casos donde muchas multinacionales desarrollan su capital político para sobrevivir en tiempos de inflación y a las turbulencias políticas, esto permite que las multinacionales se adapten más rápido a los cambios repentinos del entorno. No sólo eso, grandes hombres de negocios se han asociado en partidos políticos y han dirigido ciertas elecciones con el fin de obtener futuros beneficios políticos.	Bazuchi et al, 2013.
Otros autores relacionados: Pfeffer and Salancik, 1974; Ball and McCulloch, 1993; Waters, 2001; Acquaah, 2012.		
CAPITAL HUMANO CONOCIMIENTO	El capital humano se define como las habilidades y actitudes de los empleados para resolver los problemas, generar innovación, conocimientos, experiencia y pericia. También abarca la eficacia con que una organización utiliza sus recursos humanos.	Tabares et al., 2015
Otros autores relacionados: Penrose, 1959; Becker, 1964; Stewart, 1997; Zucker, 1977; Kogut, 1991; Daft, 1983; Sambharya, 1996, Luis R.; 1998; Zhang et al., 2010; Lin, 2001; Yli-Renko et al., 2001; De Carolis, 2002; Pla Barber et al, 2007; Berry, 2006; Contractor, 2013; Onkelinx, 2012; Acquaah, 2012; Arregle et al., 2013; Baum et al., 2015; Cui et al., 2015; Herrera-Echeverri et al., 2016; Herrera-Echeverri et al., 2016.		
PROPIEDAD GOBERNANZA REPUTACIÓN	La reputación de la firma es el conjunto de atributos asociados a la organización, que se infieren de las acciones pasadas. Además, la reputación es vista como un activo que puede representar rentas futuras.	Weigelt & Camerer, 1988
Otros autores relacionados: Casilda, 2015; Contractor, 2013; Herrera-Echeverri et al., 2016.		
CULTURA DE LA FIRMA	"un patrón de supuestos básicos compartidos que han sido aprendidos por un grupo, ya que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, puesto que estos han funcionado lo suficiente para ser válidos y por lo tanto ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas."	Schein, 2004
Otros autores relacionados: Meyer and Roman, 1977; Barney, 1986; Powell and DiMaggio, 1991; Calof and Beamish, 1995; Contractor, 2013.		
ACTITUD GERENCIAL, APRENDIZAJE Y LIDERZASGO	Los ejecutivos que se educan en el exterior ganan mayor exposición internacional, puesto que dicha exposición logra entender mejor los retos asociados a la internacionalización, esto permite alcanzar un punto alto en su curva de aprendizaje, y de esta forma, que los gerentes sean mucho más aptos para resolver retos.	Agnihotri & Bhattacharya, 2015
Otros autores relacionados: Calof and Beamish, 1994; Kobrin, 1994, Hollensen, 2007, 2008; Albaum et al., 1995; Doz Santos y Williamson, 2001; Mair and Thurner, 2008; Arbix and Caseiro, 2011; Olaya et al., 2012; Marinov and Contractor, 2013; Marinova, 2012; Muzychenko and Liesch, 2015; Herrera-Echeverri et al., 2016.		
GOBERNANZA	La gobernanza y los sistemas de control buscan garantizar la alineación entre el deseo e interés de los accionistas y el de los administradores. Y el medio para lograrlo son las normas y los mecanismos institucionales (Contratos, acuerdos, etc.), regulando la relación principal-agente.	Berles & Means, 1932

Otros autores relacionados: O'Brien et al., 2014; Narula and Verbeke, 2015; Herrera-Echeverri et al., 2016.	
CONTACTOS, REDES Y RELACIONES	Las redes de contacto pueden proveer un soporte tanto en: recursos financieros y habilidades, así como también otros recursos abstractos; tales como legitimidad y poder de mercado. De igual forma, la calidad y el número de redes de contacto puede afectar el patrón de internacionalización de las empresas, finalmente las redes de contactos pueden permitir que las empresas empiecen su proceso de internacionalización mucho más rápido.
Otros autores relacionados: Hoskisson et al., 2000; Lin, 2001; Yli-Renko et al., 2001; Ellis, 2011; Kotabe et al., 2011; Marinov and Marinova, 2012; Contractor, 2013; De Macedo-Soares and Moraes, 2013; Muzychenko and Liesch, 2015.	
CAPACIDADES	Las capacidades son habilidades funcionales que una firma desarrolla y las cuales representan las bases en las que una empresa construye su estrategia.
CAPACIDAD ABSORCIÓN APRENDIZAJE	Las Empresas aprenden de su propia experiencia y en la participación en una actividad repetida. Esto le permite a una empresa deducir resultados, ajustar sus acciones y rutinas en consecuencia. Por otro lado, las empresas preferirían ubicarse en un país donde pueden aprender de sus proveedores y clientes.
Otros autores relacionados: Zhang et al., 2010; Contractor, 2013; Ciravegna et al., 2016.	
CAPACIDAD INSERCIÓN CLUSTER	La capacidad de clúster hace alusión a un comportamiento cooperativo y acciones conjuntas entre las empresas, como una forma de fomentar el crecimiento y enfrentar los retos asociados a la competitividad internacional. De igual forma los Clúster promueven innovación, puesto que ayuda a difundir y decodificar el conocimiento tácito.
Otros autores relacionados: Zhang and Li, 2010.	
CAPACIDAD POLITICA E INSTITUCIONAL	La capacidad de elegir los recursos adecuados con anterioridad para identificar los actores políticos clave y sus preferencias, representa un componente importante de las capacidades políticas de las multinacionales, específicamente para entrar en nuevos países. Las multinacionales sufren de una mayor responsabilidad en relación con los competidores nacionales y grupos de interés, como resultado de actores locales con recursos políticos superiores en las jurisdicciones como: conocimiento detallado de las identidades y preferencias de los actores políticos locales clave y, en muchos casos, los lazos directos a estos actores.
Otros autores relacionados: Ramsey et al., 2010; Bandeira-de-Mello et al., 2016.	
COMPETENCIA CENTRAL Y DISTINTIVA	La competencia distintiva hace alusión a que los procesos en la gestión necesitan diferenciarse entre los distintos países, productos y funciones involucradas en los procesos de gestión.
Otros autores relacionados: Prahalad and Hamel, 1994.	
HABILIDAD FUNCIONAL Y FLEXIBILIDAD	La flexibilidad ayuda a las empresas a movilizar y apalancar grandes cantidades de conocimiento. La flexibilidad es una ventaja competitiva que incrementa las oportunidades de creación de valor por medio del proceso de internacionalización. De igual forma, la flexibilidad ha permitido que las diferentes empresas se hayan adaptado en ambientes difíciles en los diferentes mercados del mundo.
VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	Hace alusión a las ventajas competitivas de larga duración que poseen las firmas, pero también la posibilidad de duplicar dicha ventaja.
Otros autores relacionados: Porter, 1985; Grant, 1991.	

PLANEACIÓN	La internacionalización, como todo proceso se debe de planear, acción de la cual son responsables los directivos y gerentes de las organizaciones. Para realizar una planeación efectiva de la internacionalización se deben de alinear alrededor de este propósito estratégico, las diferentes áreas de la organización (Finanzas, mercadeo, producción, logística y abastecimiento, recursos humanos, etc.).	Hollensen, 2007; Czinkota & Ronkainen, 2010; Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2011
Otros autores relacionados: Porter, 1980, 1981, 1990, 1991 y 1996; Pearce et al., 1987; Tomer, 1987; Jobber 1998; Gilligan and Wilson 2003; Hollensen, 2007; Ireland et al., 2009; Muzychenko and Liesch, 2015.		
IMPLEMENTACIÓN	La implementación de la estrategia de internacionalización requiere de recursos, empezando por el recurso económico, del cual dependerán los demás, en particular los recursos humanos especializados, que deberán caracterizarse por su experiencia y conocimiento de procesos de internacionalización y las operaciones en entornos internacionales, por otro lado, la asignación y compromiso de recursos dependerá del modo seleccionado. A mayor compromiso de recursos asignados a la internacionalización, mayor rigurosidad se requiere en la implementación de la estrategia de internacionalización para cumplir con lo planeado.	Hollensen, 2007; Ireland et al., 2009
Otros autores relacionados: Ansoff, 1965; Porter, 1980, 1981, 1990, 1991 y 1996; Pearce et al., 1987; Mintzberg, 1994; Kotabe and Helsen, 2009, 2010.		
CONTROL	El control y la centralización o descentralización de la operación internacional, tiene un impacto importante en del desempeño y en el uso eficiente de los recursos y capacidades, debido a lo anterior se deben de tener en cuenta aspectos como la cultura y las costumbres del país o mercado de destino	Robert Baum & Wally, 2003; Hollensen, 2007; Ireland et al., 2009
Otros autores relacionados: Ansoff, 1965; Porter, 1980, 1981, 1990, 1991 y 1996; Pearce et al., 1987; Tomer, 1987; Mintzberg, 1994; 1999; Kotabe and Helsen, 2009, 2010.		

Conceptos - Selección del mercado de destino

SELECCIÓN DEL MERCADO DESTINO	En este proceso la empresa identifica los mercados más deseables, filtrando dichos mercados con las fuerzas ambientales como: Económicas, Legales, Socioculturales, competitivas entre otras. De esta forma se pueden descartar los mercados menos deseados.	Ball & McCulloch, 1993
Otros autores relacionados: Douglas and Craig 1992; Russow and Solocha, 1993; Root 1994; Root, 1994; Guisado, 2002; Cavusgil, 1997, 2014; Wheeler, et al. 2003; Rialp y Rialp, 2005; Johansson, 2008; Ciravegna et al., 2016.		
ANÁLISIS SELECCIÓN MERCADOS INTERNACIONALES	El análisis y selección del mercado destino, es una de las actividades claves en el proceso de internacionalización, como también lo es para las futuras expansiones en la que intervienen factores tales como los económicos, políticos, legales, culturales, técnicos y físicos; este proceso determina a donde se va a internacionalizar y por consiguiente como se va a realizar, dado que la empresa no tiene ni la capacidad ni los recursos para llegar a todos las economías o países, por lo tanto se debe de realizar un filtro para definir aquellos países a donde llegar con mayores probabilidades de éxito.	Douglas & Craig 1992; Root, 1994; Russow & Solocha, 1993
Otros autores relacionados: Heston and Rouwenhorst, 1994; Cavusgil; 1997; Ciravegna et al., 2016; Malhotra et al., 2016.		
INFRAEST. LOGÍSTICA SERVICIOS	La falta de infraestructura puede resultar en un reto para las compañías, tales como: vías pobres, instalaciones portuarias desactualizadas, carencias de capacidad de refrigeración y sistemas ineficientes de distribución que hacen difícil traer productos al mercado, por otro lado, las inversiones en infraestructura hacen que un mercado sea más competitivo globalmente.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Cavusgil , 1997; Jolly et al., 1992; Caldas Lima, 2008; Ahlstrom and Bruton, 2010.		
TRANSPARENCIA BAJO NIVEL CORRUPCIÓN	La corrupción es el mayor detractor del bienestar global y desarrollo económico local, ya que consta del enriquecimiento de unos pocos privilegiados que roban las esperanzas y aspiraciones de otros, las consecuencias resultan en productos inseguros y malas infraestructuras. Además, puede traer consecuencias con los productos de la cadena de suministro. Los altos niveles de corrupción causan una reducción de la competencia, incremento en precios, etc.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Ball and McCulloch, 1993; Pournarakis and Varsakelis, 2004; Arizabalo, 2007.		
TERRORISMO Y VIOLENCIA	En países con altos índices de violencia las empresas prefieren como método de entrada las exportaciones en lugar de la inversión directa, muchas empresas podrían optar por retirar sus negocios de países que carecen de ley y orden o simplemente continúan prestando sus servicios a una alta prima de riesgo.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Berry, 2006; Cuervo-Cazurra, 2016.		
DISTANCIA PSICOLÓGICA CULTURAL	La distancia psicológica hace referencia al: idioma, nivel de educación, religión, actitudes, creencias, tradiciones, organización de la sociedad, transparencia y nivel de corrupción.	Ball & McCulloch, 1993

Otros autores relacionados: Vernon, 1966, 1971; Johanson and Vahlne, 1977; Root, 1994; Johansson, 2008; Dimitratos, 2011; Malhotra et al., 2016.		
RIESGO ECONÓMICO LEGAL REGULATORIO	Algunos factores a tener en cuenta son: Inflación, intercambios comerciales, disponibilidad para el crédito, hábitos de pago de los consumidores, cumplimiento de pagos de deuda internacional, capacidad de compra y mercado (Tamaño, volumen de importaciones, intensidad, crecimiento y factores de mercado: Relación demanda-producto).	Ball & McCulloch, 1993
Otros autores relacionados: Pfeffer and Salancik, 1974; Aydin and Kacker, 1990; Holburn, 2001; Henisz, 2003; Henisz y Zelner 2005; Young, 2006; García-Canal and Guillén; 2008; Clifton, 2011; Cuervo-Cazurra, 2016; Ciravegna et al., 2016.		
HOMOGENIZACIÓN PREFERENCIAS ESTILOS	Es importante que la empresa pueda entender y adaptarse a las diferencias entre su propio país y las discrepancias culturales de los países donde decide entrar, así se evitará relaciones pobres con los clientes.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Alden et al., 1999, 2006; Ritzer, 2003, 2007; Wheeler, et al. 2003.		
GLOBALIZACIÓN MERCADOS TRATADOS	Los tratados de libre comercio son formas menos restrictivas de integración económica entre los países, bajo este esquema, las barreras de comercio entre los países son retiradas, aunque algunas veces solo para ciertos bienes y servicios.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Boyer and Drache, 1996; Daly, 1999; Grinspun and Kreklewich, 1994; Cuervo-Cazurra, 2016.		
BIENESTAR NIVEL EDUCATIVO	En muchas ocasiones para las empresas es importante mirar el nivel de educación de un país, para determinar cuál es el potencial número de graduados o profesionales que pueden suplir sus ofertas de trabajo al momento de situarse en un nuevo país.	Ball & McCulloch, 1993
COSTOS Y CONFIABILIDAD TRANSPORTE	Las empresas muchas veces se ven afectadas por el costo del transporte, ya que esto aumenta el costo del producto, y disminuye el margen de ganancia, de igual forma, altos costos de transporte en un país, pueden significar que en algún momento la empresa decida montar una filial para ganar mayor cercanía a los clientes, mientras que, por el contrario, si es muy barato posiblemente prefiera exportar los productos a nuevos mercados en lugar de hacer grandes inversiones de capital. La confiabilidad del transporte hace alusión la predicción del resultado de una acción, por ejemplo: la confiabilidad de los tiempos de llegada por carga aérea o barco.	Pla y Barder, 2004; Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Jolly et al., 1992; Chung and Enderwick, 2001; Luna and Guzmán, 2013; Malhotra et al., 2016.		
LIBRE EMPRESA TAMAÑO	El tamaño de la empresa se asocia positivamente con el desempeño de la empresa, porque es un indicativo de una amplia base de recursos, dado que las empresas de mayor tamaño se benefician de los beneficios a escala y son poderos agentes en el mercado, teniendo la capacidad de hacer movimientos preventivos para evitar que empresas extranjeras entren al mercado.	Kirka et al, 2011
Otros autores relacionados: Cavusgil, 1997; Clegg, et al., 1999; Verdin et al., 2001; Jarillo, 2003; Verbeke et al., 2014.		

<p>REGIMEN TRIBUTARIO IMPUESTOS</p>	<p>Cuando las empresas logran obtener una menor carga de impuestos en comparación a sus competidores, estas pueden bajar más los precios a los consumidores, pagar mayores salarios u obtener mayores ganancias, ya que muchas actúan como colectoras de las cargas tributarias que luego distribuyen entre los consumidores (pagando mayores precios) e inversionistas (Recibiendo menores dividendos). Por otro lado, las empresas cuando se internacionalizan pagan más impuestos al estar en más países, pero nuevos países y sistemas tributarios pueden significar un "ahorro tributario".</p>	<p>Ball & McCulloch, 1993</p>
<p>Otros autores relacionados: Livingstone, 1989a, b; Frankel, 2008; Buckley and Ghauri, 1999; Cheng, 2015.</p>		
<p>MERCADO: TAMAÑO, ESTRUCTURA, TIPOLOGIA Y AJUSTE PRODUCTO</p>	<p>Es importante medir las fuerzas relativas de los países o áreas geográficas, por lo que se mira varios aspectos del mercado: 1) El tamaño de mercado: muestra el tamaño relativo de cada mercado como porcentaje del mercado total. 2) Intensidad de mercado: mide la riqueza del mercado o el grado de con centralización del poder adquisitivo comparado a la intensidad de 1.00 en el mundo. 3) Crecimiento del mercado: el promedio de crecimiento de ciertos indicadores. Lo anterior es importante para la gerencia puesto que ayuda a establecer cuáles son los mejores mercados y regiones, el crecimiento y menor o mayor poder adquisitivo.</p>	<p>Ball & McCulloch, 1993</p>
<p>Otros autores relacionados: Root, 1994; Cavusgil, 1997; Verdin et al., 2001; Jarillo, 2003; Pournarakis and Varsakelis, 2004; Chang and Park, 2005; Arregle et al., 2013; Verbeke et al., 2014; Morrison, 2008; Donckels, et al., 2002; Martin and Javalgi, 2016.</p>		
<p>CRECIMIENTO ECONÓMICO ESTABILIDAD</p>	<p>Para estimar en una mejor forma el potencial del mercado y proveer eficientemente los insumos a todas las áreas de la empresa, los gerentes requieren datos sobre el tamaño y la tasa de cambios. El tamaño potencial del mercado indica si hay suficientes personas con los medios para comprar los productos de la empresa, pero también otros factores proveen información sobre si existe un poder adquisitivo, entre las dimensiones económicas más utilizadas son: PIB, distribución de la renta, gastos en consumo, inversión privada, costos laboral, tasas de cambio y tasas de intereses.</p>	<p>Ball & McCulloch, 1993</p>
<p>Otros autores relacionados: Dunning, 1981; Dunning and Narula, 1996; Keohane, 1996; Raposo et al., 2011; Stal and Cuervo-Cazurra, 2011; Acton, 2013.</p>		
<p>POLÍTICAS MONETARIAS FISCALES</p>	<p>Las políticas monetarias surgen como un mecanismo de control a la circulación de la cantidad de dinero que hay en la economía, mientras que la política fiscal hace alusión a la forma en que el gobierno recolecta o gasta su dinero en forma de impuestos. Todas estas políticas son importantes tenerlas en cuenta porque siempre tienen un efecto en la inflación, que a su vez terminan afectando los precios y salarios.</p>	<p>Ball & McCulloch, 1993</p>
<p>Otros autores relacionados: Heston and Rouwenhorst, 1994.</p>		

DISPONIBILIDAD DE CAPITAL DOMÉSTICO	Las diferencias internacionales e interregionales en los costos de producción se deben a las diferencias en los factores de producción, de esta forma, los bienes que requieren grandes cantidades de factores tendrán menores costos de producción, permitiendo vender estos bienes a un menor precio en el exterior. por ejemplo: China que es un país que está más dotado con mano de obra se debe dedicar a la producción de bienes labor-intensivos, mientras que los países bajos que posee más capital relativo a china debería dedicarse a la producción de bienes capital-intensivos. Dicho lo anterior, dependiendo del capital doméstico de cada país así también será la producción de dichos bienes, es decir, si una empresa produce bienes de tecnología, sería mejor para dicha empresa entrar a un mercado abundante capital.	Ball & McCulloch, 1993
Otros autores relacionados: Heckscher, 1919, 1968; Ohlin, 1933; Gómez, Henry, 1997; Arregle et al., 2013; Cardoza et al., 2016.		
DESARROLLO RIESGO INSTITUCIONAL	Las instituciones logran reducir los costos de transacción reduciendo la incertidumbre y estableciendo una estructura estable que ayuda a facilitar las interacciones.	Meyer, 2001
Otros autores relacionados: Kogut, 1991; Melin, 1992; Ball and McCulloch, 1993; Hoskisson, et al., 2000; Lu and Ma, 2003; Pla y Darder, 2004; Cavusgil, et al., 2004; Chang and Park, 2005; Steensma et al., 2005; Berry, 2006; Pla-Barber, et al. 2009; Scherer, et al., 2009; Holburn and Zelner, 2010; Zhang et al., 2010; Stal and Cuervo- Cazorra, 2011; Acquaah, 2012; Olaya, et al., 2012; Arregle et al., 2013; O'Brien et al., 2014; Lebedev et al., 2015; Agnihotri and Bhattacharya, 2015; Baum et al., 2015; Narula and Verbeke, 2015; Narula and Verbeke, 2015; Cahen et al., 2016; Cardoza et al., 2016; Malhotra et al., 2016.		
DISPONIBILIDAD MATERIA PRIMA	Las empresas frecuentemente entran a nuevos mercados para asegurar los suministros y materias primas, por tal motivo las empresas se expanden internacionalmente para asegurar el acceso a suministros cruciales.	Ahlstrom & Bruton, 2010
Otros autores relacionados: Arnold and Quelch; 1998; Acs et al., 2001; Gjellerup, 2000; Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011; Marinov and Marinova, 2012; Cavusgil et al., 2014.		

Conceptos - Elección del modo de entrada

ELECCIÓN MODO ENTRADA	El modo de entrada se define como un arreglo institucional que hace posible la entrada de productos, tecnologías, capacidades humanas, gestión y otros recursos de la empresa en un país extranjero. Además, es una decisión estratégica y el éxito de la misma dependerá de una correcta elección.	Root, 1982
Otros autores relacionados: Beamish, 1990; Hill et al, 1990; Calof and Beamish, 1995; Pan and Tse, 2000; Guisado, 2002; Simon, 2002; Pla y Darder, 2004; Rialp y Rialp, 2005; Gaughan, 2007; Hill, 2007; Wagner, 2008; Wagner, 2009.		
SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL	Las llegadas a los mercados internacionales se realizan básicamente con o sin participación de capital; las entradas sin participación de capital tienen varios focos, entradas por medio de las exportaciones (Directas, indirectas u otras), la subcontratación o el counter trade y la transferencia por medio de acuerdos contractuales.	Hill et al., 1990; Pla y Darder, 2004
EXPORTACIÓN	La exportación es la comercialización y la venta directa o indirecta de bienes, o servicios de producción nacional en otro país, bajo este modo no hay necesidad que la empresa invierta en activos productivos en un país extranjero, debido a que al exportador no se le exige que los productos se produzcan en el país anfitrión, finalmente es considerado como el modo de entrada de menor riesgo y de menor inversión.	Anderson & Gatignon, 1986
Otros autores relacionados: Chung and Enderwick, 2001; Albaum and Duerr, 2008.		
DIRECTA	La exportación directa ocurre cuando el productor vende directamente al importador o al comprador en el país destino.	Anderson & Gatignon, 1986
INDIRECTA	La exportación indirecta se da cuando el productor o exportador le vende a otra firma localizada en el país destino y es esta la que se encarga de importar.	Anderson & Gatignon, 1986
OTROS SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXPORTACIONES	Las compañías de exportación: permiten a las empresas vender sus productos o servicios juntos u ofrecen el servicio de exportación. Los facilitadores privados: son entidades externas que ayudan a la empresa en el proceso de internacionalizarse.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
ACUERDOS CONTRACTUALES	Las alianzas estratégicas con los socios para unir fuerzas en temas de investigación y desarrollo, mercadeo o producción.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Verzariu, 1985; Root, 1994; Hill, 2007; Albaum and Duerr, 2008; Luna and Guzmán, 2013.		
LICENCIAS	Un acuerdo en el cual una empresa permite a otra usar su propiedad intelectual a cambio de una compensación, algunas propiedades puestas en este tipo de acuerdos son: patentes, derechos de autor, tecnología, etc.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: De Macedo-Soares, 2013.		
CONTRATOS ESTABLECIDOS	Los contratos establecidos por las empresas pueden ser de distintas naturalezas como: " cross- marketing activities" que son acuerdos recíprocos entre dos empresas donde cada parte le provee acceso de productos a la otra en diferentes mercados. También están los contratos de manufactura que hacen alusión a la capacidad de externalizar la producción. Y finalmente las operaciones "Turnkey" que son acuerdos de contratos centralizados entre un cliente y una organización para proveer sistemas completos de operación.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
ALIANZAS Y FRANQUICIAS	La franquicia es un modo de entrada similar a la licencia. Mediante el pago de un canon, el franquiciado obtendrá el "know-how" del negocio a través de un acuerdo con el franquiciador. El know-how también incluye propiedades intangibles como procedimientos, formas de hacer, las	Bradley, 2005

	patentes, marcas comerciales y demás. La diferencia con los acuerdos contractuales o modo de licencia es que el franquiciado debe obedecer ciertas reglas dadas por franquiciador.	
COMPETIDORES	Las alianzas estratégicas horizontales son aquellas formadas por las empresas que operan en el mismo negocio. Eso significa que los socios en la alianza solían ser competidores y ahora trabajan juntos con el fin de mejorar su posición de poder en el mercado en comparación con otros competidores.	Pla y Darder, 2004
PROVEEDORES Y CLIENTES	Las alianzas verticales describen la colaboración entre una empresa y los socios que están arriba o abajo en la cadena de suministro, lo que significa que es una asociación entre una organización, sus proveedores y distribuidores. Las alianzas verticales tienen como objetivo intensificar y mejorar estas relaciones para ampliar la red de la compañía, y así poder ofrecer precios más bajos. Especialmente se dan con los proveedores que se involucran en el diseño de productos y las decisiones de distribución.	Pla y Darder, 2004
SECTORES CONEXOS	Las alianzas en los sectores de gas y petróleo han sido utilizadas para compartir el riesgo de la exploración, dichas alianzas se han consolidado para financiar los proyectos con altos costos y poder servir a las necesidades de los clientes transnacionales. Otras alianzas se encuentran en los diferentes sectores como: aeroespacial y defensa, equipos de comunicación, entre otros. Donde se han podido obtener beneficios desde lazos políticos, así como también el acceso a personal de investigación, este tipo de alianzas se hacen cuando las entradas a mercados son excesivamente costosas.	Harrigan, 1985, 1986
OTROS SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL ACUERDOS CONTRACTUALES	Otros tipos de acuerdos contractuales están relacionados con alianzas estratégicas para unir fuerzas en áreas de mercadeo, investigación, desarrollo o producción como los: contratos de manufactura, contratos de gestión y "turnkey operation".	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
CON PARTICIPACIÓN CAPITAL	La participación con inversión de capital se da por medio de Joint Ventures o mecanismos de control total; la elección depende del grado de control que se quiera ejercer, los recursos y capacidades con que cuenta la organización y que tanto la empresa se quiere comprometer y el riesgo que está dispuesta a asumir.	Hill et al, 1990; Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Vernon, 1983; Hill et al, 1990; Pla y Darder, 2004; Cui et al., 2014.		
JOINT VENTURES	Realizar un Joint Venture con una participación minoritaria, igualitaria (50-50) o mayoritaria; depende del grado de inversión; entre sus desventajas principales se tiene las potenciales barreras al comercio, como los aranceles y las cuotas, los costos asociados a las operaciones, tales como el costo del transporte, distribución, mercadeo del producto o del servicio, estos afectan el tiempo de entrega y la disponibilidad del producto o del servicio al cliente; de acuerdo con lo anterior, esta forma o modo de entrada es apropiado cuando existe una barrera comercial baja, cuando la ubicación de la producción se realiza en el país de origen con su respectiva ventaja en los costos bajos de producción y la personalización del producto/servicio no es crucial.	Li, 2008; Pla y Darder, 2004
Otros autores relacionados: Hill et al, 1990; Buckley & Casson, 1997.		
MINORITARIA	Las empresas adquieren una participación minoritaria en compañías que tienen poca importancia estratégica, esto lo hacen para asegurar la capacidad de los proveedores y construir relaciones formales e informales de trabajo.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011

50 - 50	Las empresas adquieren una participación equitativa con el fin de ayudar a la entrada de nuevos mercados y dar mayor apoyo a las operaciones globales.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
MAYORITARIA	Algunas empresas, requieren una inversión indirecta externa equivalente al 100%, porque algunas empresas creen que ninguna entidad por fuera de la empresa debería tener un impacto en la toma de decisiones corporativa.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
CONTROL TOTAL	La empresa puede recuperar el control total de las operaciones, optando por modos de mayor integración, ya que cuentan con mayor experiencia, recursos suficientes y el conocimiento necesario para buscar por sí misma el máximo rendimiento a sus operaciones.	Pla y Darder, 2004.
Otros autores relacionados: Hill et al, 1990; Pan and Tse, 2000; Chung and Enderwick 2001; Bradley, 2005; Morrison, 2008; Wagner, 2009; DePamphilis, 2015.		
FILIALES NUEVAS	Las filiales de nueva creación suelen ser la única opción disponible en algunos mercados al no existir empresas adecuadas para adquirir socios locales que presenten ciertas garantías, esto implica que la empresa debe entrar al mercado con sus propios medios, ya sea por la creación de una filial de ventas o producción.	Pla y Darder, 2004.
ADQUIRIDAS	Para algunas empresas la inversión directa extranjera requiere obtener el 100% de los derechos de propiedad, algunas administraciones podrían creer que ninguna entidad externa debería tener impacto en la toma de decisiones estratégicas, además muchas administraciones sostienen que el control completo es fundamental para el éxito de las actividades internacionales.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
OTROS CON PARTICIPACIÓN DE CAPITAL	Entre otros acuerdos con participación de capital se encuentran los GreenField Ventures que hacen referencia a las empresas se establecen así mismas en nuevos mercados sin la ayuda de algún socio.	Ahlstrom & Bruton, 2010.

Conceptos - Proceso de internacionalización

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	El proceso de internacionalización es un proceso complejo y debido a esta razón, es difícil establecer un modelo que sea aplicable a todas las empresas, básicamente porque hay muchos y muy diversos factores que determinan e influyen en la elección del modelo a seguir para la internacionalización, tales como el ciclo de vida del producto o modelo del ciclo de vida de Vernon, el modelo de proceso de internacionalización de Uppsala o proceso de internacionalización secuencial, por fases, los nuevos enfoques tales como la teoría de redes o el acelerado (International New Ventures - InVS), Teoría Empresarial Internacional, <i>Born Globals</i> .	Melin, 1992
Otros autores relacionados: Johanson and Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Welch and Loustarinen, 1988; Beamish, 1990; Benito and Welch, 1997; Madsen and Servais, 1997; Ahokangas, 1998; Fletcher 2001; Sharma and Blomstermo, 2003; Pla y Darder, 2004; Mair and Thurner, 2008; Scherer, 2009; Dimitratos, 2011; Rialp and Rialp, 2001.		
MODELO CICLO VIDA	Esta teoría establece que los productos pasan por cuatro etapas: introducción, crecimiento, maduración y declive; y donde la localización de la producción se mueve de países desarrollados industrialmente a países en vía de desarrollo con menor costos.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Vernon, 1966, 1971.		
MODELO SECUENCIAL	El Proceso de internacionalización secuencial, se caracteriza por los nuevos enfoques tales como la teoría de redes o el acelerado (International New Ventures-InVS), Teoría Empresarial Internacional y <i>Born Globals</i> .	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
Otros autores relacionados: Johanson and Wiedersheim-Paul; 1975; Johanson and Vahlne, 1977.		
ENFOQUE INDUSTRIAL	Ante la visión estática de las teorías del comercio internacional y la consideración que los factores de producción son inmóviles entre los diferentes países, aparece la teoría de la inversión directa en el exterior (IDE) la cual se fundamenta principalmente en la teoría de las imperfecciones del mercado (El monopolio y el oligopolio) relacionadas con los factores de producción y con los productos, lo que impulsa a las empresas a ser un agente activo y a buscar explotar al máximo sus ventajas competitivas o específicas (Economías de escala, habilidades directivas, fortaleza en marketing, capacidad tecnológica y conocimientos, etc.), una forma es creando empresas multinacionales para desarrollar sus capacidades o explotar sus habilidades en el mercado internacional, que les permite vencer las barreras de entrada y explotar casi de manera exclusiva en un mercado más concentrado, en una posición cuasi monopolística y que tomo fuerza desde el fin de la segunda guerra mundial.	Hymer, 1976
TEORIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	Es una extensión de la teoría de las imperfecciones del mercado, que postula que para obtener un mayor retorno sobre la inversión, una empresa transferirá su conocimiento a una subsidiaria en el exterior en lugar de venderla en el mercado.	Ball & McCulloch, 1993
Otros autores relacionados: Buckley & Mark, 1976; Buckley & Casson, 1997, 2010; Hennart, 1991.		
PARADIGMA ECLÉCTICO - OLI	La teoría ecléctica de la producción internacional, con su modelo OLI (Ownership – Location – Internalization) o paradigma ecléctico explica y predice los modos y patrones para realizar la internacionalización con sus tres factores básicos que estimulan la internacionalización: 1- Ventaja específica de la propiedad (Activos superiores y competencias o habilidad de difícil acceso para los competidores), 2- Ventajas propias de la internacionalización (Explotación de las ventajas anteriores por la propia compañía generalmente con IDE) y 3- Ventaja de la localización (Ventajas de la ubicación en el país destino), teoría estática y muy centrada a la IED, estos tres elementos deben de estar contemplados en la estrategia de compañía.	Hymer, 1976; Dunning, 1992; Dunning & Lundan, 1993
Otros autores relacionados: Dunning, 1988, 2000, 2006a, 2006b.		

NUEVOS ENFOQUES	Los fenómenos empresariales son a menudo de una naturaleza más cualitativa, por lo que bajo este nuevo modelo de internacionalización se redujo a la mínima expresión la influencia de factores individuales y contingentes.	Pla y Darder, 2004
EN RED	En la medida que se intensifica la internacionalización de la empresa, de igual manera crecen las redes y sus participantes, que le permitirán a la empresa tener acceso a recursos y a mercados y dependerán del momento en que se encuentre la empresa, su grado de internacionalización y el grado de internacionalización de la red, de igual forma la red es: 1. Rezagada: cuando la empresa está inmersa en una red con un nivel alto de internacionalización más sin embrago la empresa opera básicamente en el mercado doméstico, 2. Iniciadora: cuando posee poca información del mercado internacional y su operación principal es en el mercado doméstico, 3. Solitaria: cuando cuenta con un nivel alto de internacionalización pero la internacionalización de su red es muy débil o casi inexistentes. Las redes tienen dos características importantes que las caracteriza, una es la confianza entre sus miembros y la otra es la independencia de cada uno de ellos.	Rialp & Rialp, 2001; Johanson & Mattson, 1988; Casson, 1995, 1997
Otros autores relacionados: Michell, 1969, 1973, 1974; Rogers y Kincaid, 1984; Ford, 1979, 1980; Håkansson, 1982; Ahokangas, 1998; Johanson and Mattson, 1998.		
BORN GLOBAL ACELERADO	Los “born global” que se refieren a empresas internacionales de reciente creación, que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los primeros años de su operación y que su foco es el mercado internacional, mientras que el mercado doméstico sólo es un soporte para la realización de su operación internacional, son aquellas que no han seguido una ruta tradicional para su internacionalización y que se han apoyado en su personal con amplia experiencia en negocios internacionales y su amplia red internacional de trabajo (International net working), como también en la mejora de la infraestructura para el transporte y en los desarrollos tecnológicos, en especial en el ámbito de las telecomunicaciones; son firmas que han nacido con vocación exportadora y sobre las cuales los académicos han realizado numerosos estudios este enfoque de las born global se ha desarrollado con fuerza en las pequeñas y medianas empresas, más específicamente en los sectores de tecnología y artesanales.	Welch & Luostarinen, 1988; Rasmussen & Madsen, 2002; De Caldas, 2008; Menguzzato & Renau, 1995; Knight & Cavusgil, 1996, 2004; Knight, 1977; Madsen & Servais, 1997; McAuley, 1999; Fillis, 2000; McDougall et al., 1994; McDougall & Oviatt, 1996, 2000; Oviatt & McDougall, 1997; Barber & Cobos, 2002; Freeman & Cavusgil, 2007; Moen & Servais, 2002; Rasmussen & Madsen, 2002; Rialp et al., 2010

Conceptos - Consolidación

CONSOLIDACIÓN	Una vez la empresa ha realizado el proceso de internacionalización, es decir, ya ha superado aquellos aspectos relacionados con lo económico, la legislación, la regulación, lo institucional, etc., le queda por allanar el camino que le permitirá fortalecer las relaciones interculturales con el propósito de afianzar su presencia, mejorar y garantizar su desempeño, lo cual será el resultado de la administración y de la estrategia acorde con el sector competido en que se encuentre incurso, por lo que deberá ser un proceso que se adelante con prontitud teniendo en variables organizativas que impactan la estructura organizativa (Matriz-filial, multidivisional, división internacional, división global por producto o por área, matricial o mixta, virtual o federal; de otro lado se deben de establecer los mecanismos de control y de coordinación; como también la estrategia corporativa (Multidoméstica, global o transnacional) y la estrategia de marketing, el liderazgo visionario, el enfoque cultural, el proceso administrativo, su control y coordinación institucional y por supuesto la consolidación como una respuesta a los procesos institucionales, su consecuente isomorfismo y la adaptación a la dinámica competitiva del país anfitrión.	Pla y Darder, 2004; Scherer et al., 2009
Otros autores relacionados: Canals, 1994, 2000; Melin, 1992; Benito, 1997; Cavusgil, et al., 2004; Czinkota et al., 2011; Kirca et al., 2011.		
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	El modo oficial en el que las partes de una empresa se reportan y coordinan con cada una, y en qué nivel se toman las decisiones.	Ahlstrom & Bruton, 2010
ESTRUCTURA SIMPLE	Bajo esta estructura el CEO es el centro del negocio y todo es coordinado por él. La mayoría de los empleados revisa todo tipo de decisiones con el CEO antes de proceder, el problema de esta estructura yace cuando se tiene un gran crecimiento, ya que hace muy difícil centrarse en los factores claves.	Ahlstrom & Bruton, 2010
ESTRUCTURA MATRIZ-FILIAL	Si la empresa progresa en su expansión internacional suelen crearse filiales. En estas etapas iniciales, dichas filiales actúan con bastante independencia respecto de la matriz, de forma que sus directores tienen una gran autonomía para la toma de decisiones, dependiendo directamente del presidente de la compañía localizado en el país de origen.	Pla y Darder, 2004
ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL O "m-FORM"	Bajo esta estructura la empresa es fraccionada por divisiones, algunas veces junto con una línea de producto, de las cuales cada división tiene su propio conjunto de áreas funcionales.	Ahlstrom & Bruton, 2010
LA DIVISIÓN INTERNACIONAL	La división internacional se centraliza en una sola entidad, con o sin corporaciones separadas, este tipo de división se utiliza para eliminar el posible sesgo en contra de las operaciones internacionales que podría existir si a las divisiones domésticas se les permitiera atender los clientes internacionales de manera independiente. La división internacional se concentra en la experticia internacional, flujos de información y preocupaciones por oportunidades de mercado en el exterior.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
DIVISIÓN GLOBAL PRODUCTO	Se asignan varios productos a una sola división que de alguna manera tienen un tipo de conexión, y esa división se encarga del proceso de manufactura y mercadeo a nivel global.	Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2011
DIVISIÓN GLOBAL AREA	Son divisiones regionales para diferentes secciones del mundo que combinan los productos en esas regiones, bajo una estructura organizacional.	Ahlstrom & Bruton, 2010
ESTRUCTURAS MATRICIALES Y MIXTAS	Es una estructura híbrida que combina diferentes tipos de formas organizacionales, como funcional y divisional simultáneamente.	Ahlstrom & Bruton, 2010
NUEVOS DISEÑOS ESTRUCTURALES	Gracias al aumento de las tecnologías de la información y su división, se ha permitido disponer una gran cantidad de información desde cualquier parte del mundo, así como cambiar los habituales sistemas de trabajo, lo cual ha logrado automatizar procesos y evitar la presencia física. Todos estos cambios se ven reflejados en la estructura de la empresa.	Pla y Leon, 2004
LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL	Este tipo de organización está formado por una parte central que desempeña unas funciones críticas en las que se puede alcanzar la excelencia, más toda una serie de actividades realizadas por empleados temporales, contratados	Pla y Darder, 2004

	o delegados a otras empresas con las que se ha formalizado algún tipo de alianza.	
LA ORGANIZACIÓN FEDERAL	Este modelo, es una extensión de la división global por productos, en el que existe una pequeña organización central que proporciona liderazgo, planificación global y un gran número de empresas filiales agrupadas de forma flexible. La organización central ejerce un estrecho control financiero, pero las filiales disponen de una gran autonomía y flexibilidad para dirigir el negocio.	Pla y Darder, 2004
MECANISMOS COORDINACIÓN CONTROL	Procesos que fluyen a lo largo de la estructura y que permiten que la estrategia internacional se implemente correctamente. Estos mecanismos son importantes porque permiten reducir la incertidumbre y aseguran que los comportamientos originados en las diferentes partes de la empresa sean compatibles y busquen objetivos organizativos comunes.	Pla y Darder, 2004
LA CENTRALIZACIÓN	La concentración de control y la toma de decisiones estratégicas llevadas a cabo por una sede central. Además, este grado de jerarquía establece que las decisiones deben ser consultadas por la sede principal antes de proceder.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011; Pla y Barber, 2004
LA FORMALIZACIÓN	La formalización es el grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente (políticas, reglas, descripciones de cargos, manuales, diagramas, planes estratégicos, presupuestos, procedimientos, programación de la producción, etc.).	Pla y Darder, 2004
LA SOCIALIZACIÓN	La socialización supone el aprendizaje de las reglas, la cultura de la firma, los valores, actitudes y permite que se interioricen, al hacer esto se evita vigilancia de los comportamientos en la organización.	Pla y Darder, 2004
PROCESOS DE CONTROL	Son todos los procesos que permiten determinar si los objetivos y los planes previstos se están cumpliendo, se pueden hacer en tres etapas, la primera es el planteamiento de estándares, la segunda es la comparación de los resultados reales con los estándares y finalmente analizar y corregir las desviaciones.	Pla y Darder, 2004
ESTRATEGIA CORPORATIVA INTERNACIONAL	Las empresas eligen cuál es la estrategia de nivel de negocio que deben seleccionar y si dicha estrategia va ser utilizada de la misma manera en todos los países o en su defecto, se va a adaptar a cada una de las necesidades del mercado de destino.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
MULTIDOMÉSTICO	Una estrategia de negocio donde cada organización dentro del país está operada como un centro de ganancia, bajo este enfoque se es más sensible a los requerimientos de cada país, en lugar de coordinar un segmento de varios países.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011; Pla y Barber, 2004
GLOBAL	En una estrategia global, el diseño de los productos, la localización, la escala de las unidades de producción, el desarrollo de la tecnología, los patrones de provisión de recursos, las actividades de marketing y la estrategia competitiva se definen de forma centralizada, bajo el supuesto de mercado unificado en el que las necesidades y los gustos de los consumidores de todos los países responden a patrones homogéneos. Además, los productos de unas unidades se convierten en productos para otros.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011; Pla y Barber, 2004
TRANSNACIONAL	La estrategia transnacional busca combinar elementos tanto multidomésticos como globales, bajo este esquema una empresa debe elegir el grado de flexibilidad que será permitido en un país determinado, la empresa transnacional distribuye sus recursos de manera que puedan desarrollar la capacidad de integrar el conocimiento de diferentes partes del mundo.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011; Pla y Barber, 2004
ESTRATEGIA FILIAL EXTERIOR	Es aquella unidad perteneciente a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor en el exterior.	Pla y Darder, 2004
FILIAL DE VENTAS	Es una unidad con un reducido alcance de valor y mercado, dado que sólo comprende actividades de logística y comercialización. La función de estas filiales es crear una mayor proximidad con los clientes y mantener sus relaciones. Las filiales se abastecen de los productos del país de origen por eso es importante tener cuidado con las barreras a las importaciones.	Pla y Darder, 2004

FILIAL LOCAL	La principal característica de esta filial es que busca proveer una sensibilidad local, ya que está muy influenciada por el enfoque doméstico, lo que permite una mayor adaptación a los mercados y sirve como requisito específico, donde la filial puede llegar a ser vista más como una empresa local, que como una extranjera, además sólo tienen poder de decisión de sus operaciones dentro del país de origen.	Pla y Darder, 2004
FILIAL EJECUTORA	La racionalización global de la filial se produce cuando ésta, por asignación de la matriz, se especializa en un estrecho conjunto de actividades de valor, de forma que sólo tiene sentido si se contempla como una pieza integrada de la multinacional. Y algunas características es que las decisiones están muy centralizadas por la casa matriz.	Pla y Darder, 2004
ENFOQUE CULTURAL	La cultura, en sus diferentes facetas, afecta definitivamente la forma de realizar las operaciones en el exterior, tanto en lo relativo a las relaciones entre empresas (proveedores, clientes, socios) como a nivel interno, en las relaciones entre empleados.	Pla y Darder, 2004
CULTURA DE REGION	Este concepto hace referencia a que muchos países están constituidos culturalmente por diferentes regiones y grupos, que poseen características muy distintas aun estando dentro del mismo país.	Spencer-Oatey & Franklin, 2012
CULTURA DE PAÍS	La cultura consiste en los patrones explícitos e implícitos, de los comportamientos adquiridos y transmitidos por medio de símbolos. También puede ser vista como un grupo de actitudes, valores y creencias de un grupo de personas. En el caso de la cultura de un país, esta puede estar ligada a un grupo predominante dentro del país, de igual forma, los gobiernos han establecido mecanismos que pueden regular el comportamiento político de las personas, como, por ejemplo: cómo se debe seleccionar un líder, las políticas cambiarias, establecimiento de grupos militares, políticas extranjeras, entre otras.	Spencer-Oatey & Franklin, 2012
CULTURA DE EMPRESA	La cultura corporativa es afectada por dos dimensiones: la forma en general en la que la empresa mantiene todas sus operaciones juntas, convirtiéndolas en una sola entidad y el compromiso al mercado global. La cultura de la firma hace alusión a como los individuos con ricos y diversificados conocimientos comparten ideales y valores similares.	Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2011
EVALUACIÓN ESTADO EMPRESA	La cultura de una compañía ha sido evaluada de manera cualitativa, sin embargo, recientemente la evaluación de dicho estado desde un enfoque cuantitativo ofrece importantes ventajas para entender la cultura de la organización, así como también entender los programas de cambio cultural dentro de la organización. Esto permite concebir las diversas subculturas involucradas en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa como también la selección de una cultura organizacional que sea más adecuada con los objetivos organizacionales.	Cooke & Rousseau, 1988.

Conceptos – Abandono (des-internacionalización)

ABANDONO (DES-INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESA)	Las empresas en su devenir y más en particular, en su estrategia de crecimiento y de diversificación, algunas veces toman la decisión de abandonar o des-internacionalizarse. Este proceso ha sido poco estudiado, limitado y más bien ignorado y poco explorado, debido a que quizás se relaciona la des internacionalización con el fracaso en las operaciones internacionales o también a que no se cuenta con la información relacionada con este proceso, puesto que se realiza con sigilo y los participantes abandonan la operación internacional sin dejar información relevante que permita el estudio de este proceso; la decisión de la des internacionalización está ligada al desempeño de la empresa en el contexto operacional.	Benito, 1997; Wheeler et al., 2003; Bower, 1970; Hamilton & Chow, 1993; Caves & Fortunato, 1984; Caves, 1996; Burt et al., 2002; Benito & Welch, 1997
Otros autores relacionados: Boddewyn, 1983; Duhaime and Grant, 1984; Calof and Beamish, 1995; Hadjikhani and Johanson, 1996, 1999; Bergh and Lawless, 1998; Ghertman, 1988; Welch and Luostarinen; 1988; Dass, 2000; Drogendijk, 2001; Song, 2002; Lu and Ma, 2003; Mellahi, 2003; Turcan 2003, 2006; Gaughan, 2007; Li et al., 2009; DePamphilis, 2015.		
MODOS	Los modos son un arreglo institucional que le permite a la empresa la entrada o salida de productos, tecnología humana, habilidades de gestión u otros recursos de los mercados.	Turcan, 2003, 2006, 2011
Otros autores relacionados: Gaughan, 2007; DePamphilis, 2015.		
FRACASO	Los fracasos de una empresa pueden estar sujetos a problemas financieros como: disminución de los activos financieros, liquidez y flujo de caja. Los fracasos de una empresa pueden estar sujetos a problemas financieros como: disminución de los activos financieros, liquidez y flujo de caja.	Depamphilis, 2016
TERMINACIÓN DE RELACIONES COMERCIALES	Una vez la empresa decide des-internacionalizarse, se procede a la terminación de las relaciones comerciales con sus socios.	Depamphilis, 2016
RETIRADA TOTAL	Las empresas se retirarán totalmente de los mercados internacionales para servir a sus mercados nacionales	Turcan, 2003, 2006, 2011
RECUPERACIÓN MERCADO DOMESTICO	Uno de los motivos de los cuales una empresa se retira se debe a que dichas acciones le permitan a las empresas maximizar las oportunidades de los mercados domésticos y prevenir caer en bancarrota.	Turcan, 2003, 2006, 2011
RETIRADA PARCIAL	Cuando una organización toma la decisión estratégica de quitar una combinación de productos o mercados de su portafolio internacional de operaciones.	Reiljan, 2005
REDUCCIÓN DE OPERACIONES	La reducción de las operaciones es una respuesta estratégica para reducir la participación internacional o las operaciones nacionales con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio teniendo en cuenta las condiciones del ambiente externo o doméstico.	Mellahi, 2003
CAMBIAR MODO DE ENTRADA	Es la transición del modo de entrada en los mercados internacionales utilizando intermediarios independientes (Agentes de ventas locales o distribuidores), a un modo con más control que permita establecer una fuerza de ventas, y de esta manera poder dirigir las actividades de mercadeo desde la casa matriz	Benito, 2015; Benito & Welch, 1997
CANCELACIÓN FRANQUICIAS ALIANZAS	La terminación de la alianza refleja un fracaso del negocio o un conflicto irresoluble entre los socios. Puesto que algunas veces las empresas no logran realizar alianzas exitosas, la mayoría de las terminaciones se producen cuando no son viables por razones económicas, organizativas, técnicas o de otro tipo.	Kogut, 1989, 1991, 1993
DESINVERSIÓN	La desinversión es definida como la terminación parcial o total de todas las operaciones, ya sea de manera voluntaria o involuntaria a través de la venta, liquidación o expropiación.	Reiljan, 2004, 2005
FRANQUICIAS	Los procesos de des-inversión pueden ser llevados a cabo por medio de franquicias, donde una empresa puede cambiar sus actividades de franquicia a simplemente exportar, de exportar a importar, establecer contratos, entre otras.	Turcan, 2003, 2006, 2011

Otros autores relacionados: Calof and Beamish, 1995.		
SPIN-OFF	Una nueva entidad legal se crea a partir de otra. Y nuevas acciones son emitidas, pero se distribuyen sobre una base proporcional a los accionistas. Además, como resultado de la distribución proporcional de las acciones, la base de accionistas de la nueva compañía es la misma que la de la antigua empresa. A pesar de que los accionistas son inicialmente los mismos, la empresa escindida tiene su propia gestión y se ejecuta como una empresa independiente.	Gaughan, 2010, 2012
INTERCAMBIO DE ACTIVOS	Durante el intercambio de activos, la transferencia de propiedad se efectúa por el intercambio de algunos de los activos entre las empresas. En muchas ocasiones las empresas ceden sus activos cuando están llevando a cabo un proceso de des-internacionalización pero otras veces simplemente porque están haciendo una restructuración de sus activos.	Afshar et al., 1992
MOTIVOS	Los motivos asociados a la des-internacionalización están asociados últimamente en retrocesos de las actividades exportadoras en diferentes industrias, y que se relacionan con el bajo desempeño o incremento en costos, falta de experiencia internacional y cambios en la estrategia de la firma.	Reiljan, 2004, 2005
Otros autores relacionados: Kaplan y Weisbach, 1992; Hanson and Song, 2003; Gaughan, 2007.		
FALTA DE EXPERIENCIA INTERNACIONAL	La falta de experiencia puede causar dificultades en comprometer el nivel apropiado de recursos, en donde los niveles de compromiso pueden ser muy bajos debido a la incertidumbre o muy altos debido a la inadecuada evaluación del potencial del mercado, por lo tanto, la falta de conocimiento y experiencia en un mercado en específico pueden causar actividades de des-internacionalización.	Reiljan, 2004, 2005
CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA	Los procesos de des-internacionalización obedecen a cambios en las estrategias, puesto que muchas de las decisiones de entrar a nuevos mercados puede considerar des-internacionalizar empresa en ciertas partes, como consecuencia del surgimiento de nuevos mercados potenciales. Por lo tanto, las estrategias de diversificación o concentración originan motivos para des-internacionalizar una empresa.	Reiljan, 2004, 2005
DESEMPEÑO POBRE COSTOS	El desempeño pobre e incrementos en costos es una de las principales razones por las cuales una compañía abandona sus actividades de exportación y regresa a suplir las necesidades del mercado doméstico, de igual forma, un bajo desempeño continuo puede terminar con el abandono en lugar de usar medidas para mejorar el desempeño.	Reiljan, 2004, 2005
FACTORES ENDÓGENOS	Los factores internos determinan la adopción de la estrategia des-internacionalización que se caracterizan por la transición de varias etapas que culmina en la reorientación de la estrategia de la compañía, ya sea a través de una retirada táctica vista como un fracaso, o una retirada estratégica vista como una oportunidad para el crecimiento.	Pandey et al., 2011
Otros autores relacionados: Kaplan and Weisbach, 1992; Hanson and Song, 2003; Reiljan 2005.		
BAJO DESEMPEÑO	El bajo desempeño es el motivo número uno para que se lleve a cabo un proceso de desinversión, esto se debe especialmente a errores previos en el proceso de internacionalización, conocimiento insuficiente, inadecuada interpretación de las señales del mercado y pocas habilidades gerenciales.	Reiljan, 2004, 2005
Otros autores relacionados: Lu and Ma, 2008.		
RIESGO E IMAGEN	En muchos de los casos se ha encontrado que la afiliación a ciertos grupos contribuye a la supervivencia de las compañías, además existen muchas dimensiones que van más allá de la viabilidad económica detrás de las decisiones de salida. Las consideraciones no financieras están relacionadas con la favorabilidad de imagen, puesto que esto atrae la atención de los clientes, por lo que muchas empresas pueden optar por mantener ciertos joint-ventures con tal	Lu & Ma, 2008

	de conservar su buena imagen incluso si no está teniendo un buen desempeño.	
INCREMENTO EN COSTOS	El incremento en costos se debe a un aumento de los costos de producción, costos de transportes o las tarifas.	Reiljan, 2004, 2005
COSTOS TRANSPORTE EXPORT.	Los costos de transportes de exportación dependen de la distancia entre los países. A su vez, los costos de transportes constituyen un factor importante para la exportación de bienes voluminosos. Además, en el caso de productos con altos costos de transporte y poco valor aumentan la probabilidad de des-internacionalizar una empresa.	Reiljan, 2004, 2005
COSTOS TOTAL EXPORTACIÓN	Los costos de transportes de exportación dependen de la distancia entre los países. A su vez, los costos de transportes constituyen un factor importante para la exportación de bienes voluminosos. Además, en el caso de productos con altos costos de transporte y poco valor la probabilidad de des-internacionalizar la empresa es alta.	Irrazabal & Opromolla, 2008
COSTOS PRODUCCIÓN	Los incrementos en los costos de producción podrían llevar a las compañías a producir en otros países, puesto que existen muchas tendencias de mover la producción a países con menores costos de producción, lo anterior es una razón para des-internacionalizar una empresa.	Reiljan, 2004, 2005
HABILIDADES GERENCIALES	Al contratar personal con conocimiento, habilidades y experticia permite que las empresas se expandan mucho más rápido y ganen un mayor compromiso con el mercado, puesto que el conocimiento está totalmente relacionado con el desempeño de los procesos de internacionalización. Dado lo anterior, se puede inferir que contratar personal poco capacitado induce a efectos negativos en el desempeño, crea poco compromiso y finalmente se opta por una des-internacionalización.	Reiljan, 2004, 2005
NIVEL EDUCATIVO	El nivel educativo de los gerentes juega un papel importante puesto que mejora el procesamiento de información y base cognitiva para las decisiones que se toman en la gerencia, los gerentes con mayor nivel de educación tienen mayor habilidad para tomar el riesgo y consecuentemente producen mayor resultados creativos y racionales en la internacionalización.	Agnihotri & Bhattacharya, 2015
EXPERIENCIA EN SECTOR	Si la gerencia tiene amplia experiencia internacional, se procede con mayor rapidez a la internacionalización omitiendo la exportación y yendo directamente a la producción de propiedad total. En estos casos, la experiencia se traduce en una mejor comprensión de los riesgos, los costos y beneficios de los modos y los mercados extranjeros. Dado lo anterior, la poca experiencia atrofia los procesos de internacionalización y su desempeño.	Calof & Beamish, 1995
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	Cuando hay escaso conocimiento del mercado al comienzo de las actividades de internacionalización, y las compañías no saben exactamente qué tipo de estrategias de mercadeo usar, puede llevar a las organizaciones a no tener un buen desempeño y finalmente muchas empresas opten por abandonar ciertos mercados.	Reiljan, 2004, 2005
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	La insuficiencia en la planeación y análisis en seleccionar el grado de compromiso hacia los mercados y operaciones internacionales pueden causar el retiro de las operaciones.	Reiljan, 2004, 2005
VISIÓN CRECIMIENTO L. P.	Las diferencias en las actitudes de los ejecutivos son cruciales, puesto que no todas las percepciones de los ejecutivos con respecto a los beneficios de los mercados extranjeros, el potencial de ventas y los costos cambiantes tienen el mismo grado en respuesta a los estímulos. Por ejemplo, el buen desempeño, podría llevar un gerente a creer que es mejor cambiar de la exportación a una subsidiaria de producciones, mientras que otro de creer que es mejor la filial de ventas.	Calof & Beamish, 1995

FACTORES EXÓGENOS	Los factores externos asociados con la des-internacionalización están asociados con: el crecimiento de la industria, cambios tecnológicos y otros factores como revaluaciones, políticas cambiarias o anuncios en el mercado de las reestructuraciones.	Cooper et al., 2006
Otros autores relacionados: Kaplan and Weisbach, 1992; Hanson and Song, 2003; Reiljan 2005; Easton, S. A., & Pinder, S. M. (2007).		
ENTORNO ECONÓMICO PÉRDIDA	La pérdida de mercados puede presionar a las empresas a reestructurar sus decisiones de internacionalización hacia otros mercados.	Jaklič & Svetličić, 2017
Otros autores relacionados: Gómez-Villanueva and Ramírez-Solís, 2013.		
REVALUACIÓN MONEDA EXPORTACIÓN	Cuando la moneda se deprecia mejora la competitividad de la empresa añadiéndole mayor valor a la exportación, en el caso de una apreciación, el efecto sería contrario, lo que le quita valor a la exportación.	Goldstein, 2004
INESTABILIDAD CAMBIARIA	La inestabilidad debido a las fluctuaciones de la tasa de cambio, puede afectar la competitividad de los productos producidos en el mercado local que se destinan a la exportación.	Depamphilis, 2001, 2016

Anexo 2: Libro de códigos y categorías abreviadas

ITEM	CÓDIGO	CATEGORÍA ABREVIADA
1	DDI	DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN
1.1	ESC	ESTRATEGIA CORPORATIVA
1.1.1	EPM	EST. PENETRACIÓN MERCADO
1.1.2	EDM	EST. DESARROLLO MERCADO
1.1.3	EDP	EST. DESARROLLO PRODUCTO
1.2	SNC	ESTRATEGIA NEGOCIO COMPETITIVA
1.2.1	LEC	LIDERAZGO EN COSTOS
1.2.2	DIF	DIFERENCIACIÓN
1.3	EDC	ESTRATEGIA DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO
1.3.1	ESI	ESTRATEGIA INTERNACIONAL
1.3.1.1	MPR	MOTIVOS PROACTIVOS (PULL)
1.3.1.1.1	EXL	EXPLOTAR
1.3.1.1.1.1	VCP	VENTAJAS COMPETITIVAS
1.3.1.1.1.2	VCO	VENTAJAS COMPARATIVAS
1.3.1.1.1.3	PUD	PRODUCTO ÚNICO DEMANDA
1.3.1.1.1.4	IEX	INFORMACIÓN EXCLUSIVA
1.3.1.1.1.5	BTF	BENEFICIOS TRIBUTARIOS FISCALES
1.3.1.1.1.6	ROC	REDUCCIÓN OBSTÁCULOS COMERCIO
1.3.1.1.1.7	IYP	INNOVACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL
1.3.1.1.1.8	PYE	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA
1.3.1.1.1.9	CFO	CAPACIDAD FACTORES ORGANIZACIONALES
1.3.1.1.1.10	EEA	ECONOMÍA ESCALA ALCANCE
1.3.1.1.1.11	RPY	REFORMAS PRO-MERCADO Y/O ASOCIACIONES
1.3.1.1.1.12	RSL	RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN
1.3.1.1.2	EOB	EXPLORAR O BUSCAR
1.3.1.1.2.1	RYA	RECURSOS Y ACTIVOS FINANCIEROS
1.3.1.1.2.2	VBF	VENTAJA BASADA FACTORES
1.3.1.1.2.3	CEY	CONOCIMIENTO EXPERIENCIA Y TECNOLOGÍA
1.3.1.1.2.4	SCO	SEGURIDAD DE PAÍS
1.3.1.1.2.5	MPD	MERCADO PARTICIPACIÓN DIVERSIFICAR
1.3.1.1.3	ELI	EXPLOTAR LAS IMPERFECCIONES
1.3.1.1.3.1	SDI	SUBSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES
1.3.1.1.3.2	FDM	FACTOR DE MOBILIDAD (CAPITAL Y MO)
1.3.1.1.3.3	ELA	EN LA ADMINISTRACIÓN
1.3.1.1.3.4	SDP	SEGURIDAD DE PAÍS
1.3.1.1.3.5	DMB	DE MERCADO (BARRERAS)
1.3.1.1.3.6	CRE	CRISIS ECONÓMICA
1.3.1.1.4	VDL	VENTAJAS DE LA LOCALIZACIÓN
1.3.1.1.4.1	IMO	INSUMOS Y MANO OBRA BARATA
1.3.1.1.4.2	SES	SEGURIDAD EN SUMINISTROS
1.3.1.1.4.3	AAM	ACCESO A MERCADO
1.3.1.1.4.4	DIV	DIVERSIFICACIÓN GEOGRAFICA
1.3.1.2	MPA	MOTIVOS PASIVOS O SIN MOTIVOS
1.3.1.2.1	ONS	ORDEN NO SOLICITADA
1.3.1.2.2	EXA	EXPORTADOR ACCIDENTAL
1.3.1.2.3	SDC	SEGUIMIENTO DE CLIENTES
1.3.1.2.4	SDL	SEGUIMIENTO DE LA COMPETENCIA
1.3.1.2.5	PPM	PROTECCIÓN PARTICIPACIÓN MERCADO
1.3.1.3	MOR	MOTIVOS REACTIVOS (PULL)
1.3.1.3.1	PCD	PRESIÓN COMPETITIVA DOMÉSTICA
1.3.1.3.2	OVP	SOBREPRODUCCIÓN
1.3.1.3.3	OCI	EXCESO DE CAPACIDAD INSTALADA
1.3.1.3.4	EEV	ESTANCAMIENTO/BAJAS EN VTAS. DOMESTICAS
1.3.1.3.5	MDP	MERCADO DOMÉSTICO PEQUEÑO Y SATURADO
1.3.1.3.6	PCP	PROXIMIDAD CLIENTES PUERTOS

ITEM	CÓDIGO	CATEGORÍA ABREVIADA
1.3.1.3.7	EVP	EXTENSIÓN VENTAS PRODUCTOS ESTACIONALES
1.3.1.3.8	CIY	CONTINGENCIAS INTERNAS Y/O EXTERNAS
1.3.1.3.9	EDE	ENTRADA DE EMPRESAS EXTRANJERAS
1.3.1.4	RYC	RECURSOS Y CAPACIDADES
1.3.1.4.1	RTA	RECURSOS TANGIBLES
1.3.1.4.1.1	RHP	RECURSOS HUMANOS Y PLANTAS
1.3.1.4.1.2	TMP	TECNOLOGÍA (MATERIA PRIMA Y PRODUCCION)
1.3.1.4.2	RIN	RECURSOS INTANGIBLES
1.3.1.4.2.1	KOR	CAPITAL ORGANIZACIONAL
1.3.1.4.2.2	KTE	CAPITAL TECNOLÓGICO
1.3.1.4.2.3	KRA	CAPITAL RELACIONAL Y DE AFILIACIÓN
1.3.1.4.2.4	KPO	CAPITAL POLÍTICO
1.3.1.4.2.5	CHC	CAPITAL HUMANO Y CONOCIMIENTO
1.3.1.4.2.6	PGR	PROPIEDAD GOBERNANZA Y REPUTACIÓN
1.3.1.4.2.7	CDL	CULTURA DE LA FIRMA
1.3.1.4.2.8	AGA	ACTITUD GERENCIAL Y APRENDIZAJE
1.3.1.4.2.9	GOB	GOBERNANZA
1.3.1.4.2.10	CRY	CONTACTOS, REDES Y RELACIONES
1.3.1.4.3	CAP	CAPACIDADES
1.3.1.4.3.1	CAA	CAPACIDAD ABSORCIÓN Y APRENDIZAJE
1.3.1.4.3.2	CIC	CAPACIDAD INSERCIÓN CLUSTER
1.3.1.4.3.3	CPE	CAPACIDAD POLÍTICA E INSTITUCIONAL
1.3.1.4.3.4	CCY	COMPETENCIA CENTRAL Y DISTINTIVA
1.3.1.4.3.5	HFY	HABILIDAD FUNCIONAL Y FLEXIBILIDAD
1.3.1.4.3.6	VCS	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
1.3.1.5	PLA	PLANEACIÓN
1.3.1.6	IMP	IMPLEMENTACIÓN
1.3.1.7	CTT	CONTROL
2	SDM	SELECCIÓN DEL MERCADO DESTINO
2.1	ASM	ANÁLISIS SELECCIÓN MERCADOS INTERNACIONALES
2.1.1	ILS	INFRAEST. LOGÍSTICA SERVICIOS
2.1.2	TBN	TRANSPARENCIA BAJO NIVEL CORRUPCIÓN
2.1.3	TYV	TERRORISMO Y VIOLENCIA
2.1.4	DSC	DISTANCIA PSICOLÓGICA Y CULTURAL
2.1.5	REL	RIESGO ECONÓMICO LEGAL REGULATORIO Y POLITICO
2.1.6	HPE	HOMOGENIZACIÓN DE PREFERENCIAS Y ESTILOS DE VIDA
2.1.7	GMT	GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS Y TRATADOS LIBRE COME.
2.1.8	BNE	BIENESTAR NIVEL EDUCATIVO SALUD Y JUBILACION
2.1.9	CYC	COSTOS Y CONFIABILIDAD TRANSP. Y COMERCIALIZACIÓN
2.1.10	LET	LIBRE EMPRESA TAMAÑO MINIMO EFICIENTE DE EMPRESAS
2.1.11	RTI	RÉGIMEN TRIBUTARIO IMPUESTOS INCENTIVOS INVERSIONI.
2.1.12	MAP	MERCADO TAMAÑO TIPOLO. AJUSTE PRODUCTO-MERCADO
2.1.13	CEE	CRECIMIENTO ECONOMICO ESTABILIDAD TIPO DE CAMBIO
2.1.14	PMF	POLÍTICAS MONETARIAS FISCALES
2.1.15	DKD	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL DOMÉSTICO
2.1.16	DRI	DESARROLLO Y RIESGO INSTITUCIONAL
2.1.17	DMP	DISPONIBILIDAD MATERIA PRIMA FACIL. COMP. TERRENOS
3	EME	ELECCIÓN MODO ENTRADA
3.1	SPD	SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL
3.1.1	EXP	EXPORTACIÓN
3.1.1.1	DIR	DIRECTA
3.1.1.2	IND	INDIRECTA
3.1.1.3	OSK	OTROS SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXPORTACIONES
3.1.2	ACO	ACUERDOS CONTRACTUALES
3.1.2.1	LIC	LICENCIAS
3.1.2.2	COE	CONTRATOS ESTABLECIDOS

ITEM	CÓDIGO	CATEGORÍA ABREVIADA
3.1.2.3	AYF	ALIANZAS Y FRANQUICIAS
3.1.2.3.1	COM	COMPETIDORES
3.1.2.3.2	PYC	PROVEEDORES Y CLIENTES
3.1.2.3.3	SCX	SECTORES CONEXOS
3.1.2.4	OAC	OTROS SIN PARTICIPACIÓN DE CAPITAL ACUERDOS CONTRACTUALES
3.2	CPC	CON PARTICIPACIÓN CAPITAL
3.2.1	IJV	INTERNATIONAL JOINT VENTURES
3.2.1.1	MIN	MINORITARIA
3.2.1.2	50-	50 - 50
3.2.1.3	MAY	MAYORITARIA
3.2.2	CNT	CONTROL TOTAL
3.2.2.1	FIN	FILIALES NUEVAS (GREENFILED)
3.2.2.2	ADQ	ADQUIRIDAS (BROWNFIELD)
3.2.2.3	OCK	OTROS CON PARTICIPACIÓN DE CAPITAL
4	PDI	PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN (VELOCIDAD)
4.1	MCV	MODELO CICLO VIDA
4.2	MOS	MODELO SECUENCIAL
4.3	ENI	ENFOQUE INDUSTRIAL
4.4	TDI	TEORIA DE INTERNALIZACIÓN
4.5	PAE	PARADIGMA ECLETICO
4.6	NEN	NUEVOS ENFOQUES
4.6.1	RED	EN RED
4.6.2	BGA	BORN GLOBAL ACELERADO
5	CON	CONSOLIDACIÓN
5.1	ESO	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
5.1.1	ESS	ESTRUCTURA SIMPLE
5.1.2	EMF	ESTRUCTURA MATRIZ-FILIAL
5.1.3	EMO	ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL O "m-FORM"
5.1.3.1	DVI	LA DIVISION INTERNACIONAL
5.1.3.2	DGP	DIVISION GLOBAL PRODUCTO
5.1.3.3	DGA	DIVISION GLOBAL AREA
5.1.3.4	EMY	ESTRUCTURAS MATRICIALES Y MIXTAS
5.1.4	NDE	NUEVOS DISEÑOS ESTRUCTURALES
5.1.4.1	ORV	LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL
5.1.4.2	ORF	LA ORGANIZACIÓN FEDERAL
5.2	MCC	MECANISMOS COORDINACIÓN CONTROL
5.2.1	CEN	LA CENTRALIZACIÓN
5.2.2	FOR	LA FORMALIZACIÓN
5.2.3	SOC	LA SOCIALIZACIÓN
5.2.4	PDC	PROCESOS DE CONTROL
5.3	ECI	ESTRATEGIA CORPORATIVA INTERNACIONAL
5.3.1	MUL	MULTIDOMÉSTICO
5.3.2	GLO	GLOBAL
5.3.3	TRA	TRANSNACIONAL
5.4	EFE	ESTRATEGIA FILIAL EXTERIOR
5.4.1	FDV	FILIAL DE VENTAS
5.4.2	FLO	FILIAL LOCAL
5.4.3	FEJ	FILIAL EJECUTORA
5.5	ENC	ENFOQUE CULTURAL
5.5.1	CDR	CULTURA DE REGIÓN
5.5.2	CDP	CULTURA DE PAÍS
5.5.3	CDE	CULTURA DE EMPRESA
5.5.4	EVE	EVALUACIÓN ESTADO-EMPRESA
6	DSE	ABANDONO (DES-INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESA)
6.1	MOD	MODOS

ITEM	CÓDIGO	CATEGORÍA ABREVIADA
6.1.1	FAI	FRACASO
6.1.1.1	TDR	TERMINACIÓN DE RELACIONES COMERCIALES
6.1.2	RET	RETIRADA TOTAL
6.1.2.1	RMD	RECUPERACIÓN MERCADO DOMÉSTICO
6.1.3	REP	RETIRADA PARCIAL
6.1.3.1	RDO	REDUCCIÓN DE OPERACIONES
6.1.3.2	CMD	CAMBIAR MODO DE ENTRADA
6.1.3.2.1	CFA	CANCELACIÓN FRANQUICIAS ALIANZAS
6.1.3.2.2	DES	DESINVERSIÓN
6.1.3.2.2.1	FRA	FRANQUICIAS
6.1.3.2.2.2	SUB	SUBCONTRATACIÓN
6.1.3.2.2.3	SPIN	SPIN-OFF
6.1.3.2.2.4	IDA	INTERCAMBIO DE ACTIVOS
6.2	MOT	MOTIVOS
6.2.1	FDE	FALTA DE EXPERIENCIA INTERNACIONAL
6.2.2	CEL	CAMBIO EN LA ESTRATEGIA
6.2.3	DPC	DESEMPEÑO POBRE COSTOS (FINANCIERO)
6.3	FEN	FACTORES ENDOGENOS
6.3.1	BDE	BAJO DESEMPEÑO (OPERACIONAL)
6.3.2	REI	RIESGO E IMAGEN
6.3.3	IEC	INCREMENTO EN COSTOS
6.3.3.1	CTE	COSTOS TRANSPORTE EXPORTACIÓN
6.3.3.2	CEX	COSTOS TOTAL EXPORTACIÓN
6.3.3.3	COP	COSTOS PRODUCCIÓN / INSUMOS Y MANO DE OBRA
6.3.4	HAG	HABILIDADES GERENCIALES
6.3.4.1	NED	NIVEL EDUCATIVO
6.3.4.2	EES	EXPERIENCIA EN SECTOR
6.3.4.3	CDM	CONOCIMIENTO DEL MERCADO
6.3.4.4	PLE	PLANEACION ESTRATÉGICA
6.3.4.5	VCL	VISIÓN CRECIMIENTO LP
6.4	FEX	FACTORES EXÓGENOS
6.4.1	EEP	ENTORNO ECONÓMICO Y PÉRDIDA DE MERCADO
6.4.2	RME	REVALUACIÓN MONEDA EXPORTACIÓN
6.4.3	ICA	INESTABILIDAD CAMBIARIA

Anexo 3: Carta de solicitud

Ciudad, fecha

Sr:

Nombre

Cargo

EMPRESA

Ciudad

Cordial saludo,

Con el propósito de analizar, de manera cualitativa, como ha sido el proceso de internacionalización de algunas empresas nacidas en Colombia y realizar un contraste entre la teoría y la realidad; le solicito cordialmente me permita acceder a una entrevista con las personas responsables de la internacionalización de las empresas.

La EMPRESA, es una empresa colombiana con una importante trayectoria internacional, lo que facilitara el realizar el análisis y responder a algunos interrogantes como:

- ¿Por qué se decidió internacionalizar la empresa?
- ¿Cómo se seleccionó el mercado objetivo o el país destino?
- ¿Cómo se definieron los modos de entrada y cuáles fueron?
- ¿Cómo ha ocurrido el proceso de consolidación?
- Si se ha tenido un abandono o desinternacionalización, ¿Cómo se ha realizado y por qué ha ocurrido?
- ¿Se realimenta la estrategia de empresa? ¿Cómo se realiza esto?

De antemano muchas gracias por darme la oportunidad de tener este acercamiento a la EMPRESA, su historia y proyectos de expansión y crecimiento internacional.

Cordial saludo,

Juan Carlos Garzón Osorio

Universidad de Valencia, España.

Investigador

Anexo 4: Consentimiento informado

Universitat de València, España

Facultat d'Economia

Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN:

Título: Internacionalización de las grandes empresas colombianas.

Ciudad y fecha: _____, _____.

Yo, NOMBRE Y APELLIDOS DEL ENTREVISTADO, CARGO de la EMPRESA, una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta investigación y los posibles riesgos que se puedan generar de ella, autorizo a Juan Carlos Garzón Osorio, investigador de la Universidad de Valencia, España, para la realización de los siguientes procedimientos:

1. Entrevista y grabación de la misma.
2. Utilización de la información obtenida de la entrevista para la realización de su tesis doctoral.
3. Utilización de la información obtenida de la entrevista para la realización de artículos a publicar en revista académica.

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos, una vez sean publicados, sean de utilidad para la compañía.
- El archivo del estudio se guardará bajo la responsabilidad del investigador.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma

C.C. _____ de _____

Anexo 5: Guía para la entrevista

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Fecha:

Ciudad:

Organización:

Entrevistado:

Cargo:

Lugar de la entrevista:

Preguntas principales:

¿Cómo define la estrategia de internacionalización de la compañía?

¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para analizar el mercado destino?

¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para seleccionar el mercado destino?

¿Cómo se elige el modo de entrada?

¿Cómo ha sido el proceso de internacionalización?

¿Cómo ha sido el proceso de consolidación de las operaciones de internacionalización?

¿Han tenido algunas experiencias de abandono? ¿Por qué?

Con la experiencia obtenida en el proceso de internacionalización ¿Se realimenta la estrategia de empresa?

¿Qué le recomendaría a un empresario colombiano que va a realizar un proceso de internacionalización?

Nota: En **negrilla** la pregunta principal.

ESTRATEGIA

¿Cómo define la estrategia de internacionalización de la compañía?

1. ¿La estrategia de corporativa hacía que está enfocada?
2. ¿La estrategia de negocio o competitiva hacía que está enfocada?
3. ¿La estrategia de diversificación y crecimiento hacía que está enfocada?
4. ¿Cómo define la estrategia de internacionalización de la empresa?
5. ¿Qué motiva a la empresa para internacionalizarse?
6. ¿Cuáles recursos son claves para el proceso de internacionalización?
7. ¿Cuáles capacidades de la organización apalancan la internacionalización?
8. ¿Cómo se gestiona el dinamismo de la estrategia de internacionalización?
9. ¿La estrategia de internacionalización es un proceso planeado?
10. ¿Cómo se implementa la internacionalización?

11. ¿Cuáles mecanismos de control se usan en el proceso de internacionalización y su implementación?
12. ¿Considera que se han aprovechado los catorce TLC's que tiene Colombia?

SELECCIÓN DEL MERCADO DESTINO

¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para analizar el mercado destino?

¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para seleccionar el mercado destino?

¿Cómo analizan la entrada al mercado europeo a través de España? ¿Han pensado en incursionar en mercados lejanos como por ejemplo el asiático, australiano y el africano?

SELECCION DEL MODO DE ENTRADA

¿Cómo se elige el modo de entrada?

1. ¿Con base en que se elige el modo de entrada?
2. ¿Cuáles son los modos de entrada más usados?
3. ¿Se ha usado algún modo de entrada "extraño" o fuera de los convencionales?
4. ¿Cuáles son las razones para haberlos seleccionado?
5. ¿Cuál es el modo de entrada menos usado?
6. ¿Cuáles son las razones para no usarlos o usarlos en lo menos posibles?
7. ¿Cómo ha sido la influencia de las instituciones para la elección del modo de entrada?

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

¿Cómo ha sido el proceso de internacionalización?

1. ¿Qué es lo que más lo ha caracterizado el proceso de internacionalización?
2. ¿En el proceso de internacionalización cuál ha sido el evento más extraño?
3. ¿Cuáles funciones empresariales siguen operando en forma centralizada (Desde la casa matriz)?
4. ¿Cuáles funciones empresariales operan en forma descentralizada?
5. ¿Qué decir acerca de los mecanismos de coordinación?
6. ¿Qué decir acerca del mecanismo de control?
7. ¿Qué decir acerca del empoderamiento?

CONSOLIDACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

¿Cómo ha sido el proceso de consolidación de las operaciones internacionalización?

1. ¿Cuáles han sido las variables organizativas que han incidido en esta consolidación?
2. ¿Cuál ha sido el enfoque estratégico (Redefinir o explicar que es enfoque estratégico) en el proceso de consolidación?
3. ¿Qué caracteriza el direccionamiento estratégico (Redefinir o explicar que es direccionamiento estratégico) hacia las operaciones internacionalizadas?
4. ¿Cuál es el impacto hacia la cultura?
5. ¿Qué acciones o elementos predominan en la fase de consolidación?

6. ¿Después de la consolidación de la internacionalización ¿Qué caracteriza la madurez en las operaciones internacionalizadas?
7. Con las experiencias obtenidas en la fase de madurez ¿Se realimenta la estrategia de la empresa? ¿Cómo se realiza esto? ¿En qué consiste esta realimentación?

ABANDONO (DESINTERNACIONALIZACIÓN)

¿Han tenido algunas experiencias de abandono? ¿Por qué?

1. ¿Cuáles son los factores que llevan a la empresa a emprender un proceso de abandono o de desinternacionalización?
2. ¿Cuáles son los factores exógenos que llevan a la empresa a emprender un proceso de abandono o de desinternacionalización?
3. ¿Cuáles son los factores endógenos que llevan a la empresa a emprender un proceso de abandono o de desinternacionalización?

REALIMENTACIÓN (FEEDBACK) A LA ESTRATEGIA

Con la experiencia obtenida en el proceso de internacionalización ¿Se realimenta la estrategia de empresa?

1. Ya sea que se haya consolidado la internacionalización o se haya abandonado ¿Cómo se realimenta la estrategia de internacionalización de la empresa?
2. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas alrededor de la internacionalización?
3. ¿Qué le recomendaría a un empresario que inicia un proceso de internacionalización?