

CASO DE ESTUDIO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
ORGANIZACIÓN CORONA

PATRICIA HERNÁNDEZ TOVAR

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2016

CASO DE ESTUDIO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
ORGANIZACIÓN CORONA

PATRICIA HERNÁNDEZ TOVAR

Propuesta de Trabajo de aplicación para optar al título
Magister en gerencia de negocios

Director

JOSÉ LUIS GARCES BAUTISTA
Magister en Gerencia de Negocios - MBA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2016

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
1. REVISIÓN DE LITERATURA	17
1.1. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	17
1.1.1. Teoría de la CEPAL.....	18
1.1.2. Modelo de competencias centrales.....	19
1.1.3. Teoría de internacionalización.....	19
1.1.4. Teoría de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas	20
1.1.5. Teoría de grupos económicos.....	21
1.2. BARRERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	21
1.3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA	24
1.4. EMPRESAS COLOMBIANAS INTERNACIONALES	30
1.4.1. Organización Corona	32
1.4.2. Interconexión Eléctrica S.A.....	33
1.4.3. Avianca-Taca.....	34
1.4.4. Grupo Nutresa.....	35
1.4.5. Grupo Argos.....	35
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	37
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	39
3. OBJETIVOS.....	41
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	41
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	41
4. METODOLOGÍA	42
6.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
6.1.1. Diseño de la investigación	46

6.1.1.1.	Propósito de investigación	50
6.1.1.2.	Preguntas de investigación.....	52
6.1.1.3.	Proposiciones teóricas	52
6.1.1.4.	Unidad de análisis	53
6.1.1.5.	Vinculación lógica de los datos a las proposiciones.....	56
6.1.1.6.	Criterios para la interpretación de los datos.....	56
6.1.2.	Análisis y descripción de iniciativas de internacionalización de empresas colombianas	57
6.1.3.	Análisis y resultados.....	57
6.1.3.1.	Métodos y recursos de la investigación.....	57
6.1.3.2.	Recolección de la evidencia	59
6.1.3.3.	Registro y clasificación de los datos	59
6.1.3.4.	Análisis de la evidencia, individual y global	60
6.1.4.	Evaluación de la validez y fiabilidad del estudio.....	60
5.	RESULTADOS ESPERADOS	65
6.	DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO.....	69
8.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	69
8.1.1.	Protocolo de estudio de caso	69
8.1.2.	Revisión de literatura en bases de datos	70
8.1.3.	Revisión de literatura en papers de revistas internacionales	74
8.1.3.1.	Principales evidencias de los papers revisados	80
8.2.	TÓPICOS A INVESTIGAR.....	83
8.2.1.	Teorías de internacionalización.....	83
8.2.1.1.	La ventaja competitiva de las naciones	84
8.2.1.2.	Globalización y finanzas internacionales	86
8.2.2.	Teorías de negociación internacional.....	87
8.2.2.1.	Proceso de negociación en la gerencia internacional.	88
8.2.2.2.	Resolviendo conflictos en diferentes culturas.	89

8.2.2.3.	Negociaciones comerciales internacionales.....	90
8.2.2.4.	Negociación internacional	90
8.2.2.5.	Negociaciones internacionales y cultura	92
8.3.	ANÁLISIS CASOS EMPRESAS COLOMBIANAS	94
8.3.1.	Análisis de casos de estudio multilatinas	94
8.3.2.	Factores comunes	103
8.4.	DESCRIPCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CORONA	105
8.4.1.	Recolección de información secundaria	105
8.4.1.1.	Antecedentes	105
8.4.1.2.	Contexto general	106
8.4.1.3.	Definición estratégica	108
8.4.1.4.	Proceso de internacionalización.....	109
8.4.1.5.	Identificación de factores a partir de fuentes secundarias	110
8.4.2.	Recolección de información primaria	111
8.4.2.1.	Diseño de instrumentos.....	111
8.5.	ANÁLISIS Y RESULTADOS	111
8.5.1.	Validación de la información	112
8.5.2.	Análisis de relaciones	114
8.5.3.	Generación de Modelo de internacionalización.....	122
8.5.4.	Validación de resultados.....	128
8.6.	SÍNTESIS DE RESULTADOS	128
8.6.1.	Elaboración de estudio de caso	129
7.	IMPACTO.....	144
8.	CONCLUSIONES	145
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147

ANEXO A. Búsqueda base de datos.....	156
ANEXO B. Análisis de casos empresas multilatinas.....	158
ANEXO C. Instrumento de aplicación.	165
ANEXO D. Entrevistas.	169
ANEXO E. Matriz de concordancia de factores.....	180

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de barreras para la internacionalización	22
Tabla 2. Barreras internas y externas para la internacionalización.....	23
Tabla 3. Trece historias de éxito de crecimiento alto y sostenido.....	27
Tabla 4. Ranking Multilatinas colombianas 2013.....	31
Tabla 5. Ficha técnica del estudio de caso.....	49
Tabla 6. Tipos de validez.....	61
Tabla 7. Estimación de la fiabilidad.....	62
Tabla 8. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso	63
Tabla 9. Plan de trabajo de estudio de caso.....	65
Tabla 10. Protocolo de estudio de caso.....	69
Tabla 11. Resultados búsqueda base de datos	70
Tabla 12. Independent variables in the internationalization of the family firm	72
Tabla 13. Firms selected for the longitudinal case study	73
Tabla 14. Literatura e hipótesis en papers de Revistas internacionales	75
Tabla 15. Clasificación de las 500 Empresas multinacionales.....	81
Tabla 16. El impacto de la cultura en negociación.....	93
Tabla 17. Características a evaluar en los casos de estudio	94
Tabla 18. Ejes estratégicos.....	95
Tabla 19. Antecedentes que marcaron ruptura y generaron estrategia.....	96
Tabla 20. Factores claves de multilatinas analizadas.....	104
Tabla 21. Unidades estratégicas de negocio.....	107
Tabla 22. Análisis de factores claves de internacionalización fuentes secundarias.	110
Tabla 23. Análisis de factores claves de internacionalización fuentes primarias .	112
Tabla 24. Concordancia fuentes primarias y secundarias Organización Corona.	113
Tabla 25. Relación factores Organización Corona y Empresas Colombianas.....	114
Tabla 26. Resultados de tendencias de internacionalización de multilatinas.....	118

Tabla 27. Etapas de internacionalización de 10 multilatinas Colombianas.....	121
Tabla 28. Principios Organización Corona.....	169
Tabla 29. Casos de internacionalización suministrados en Entrevista.....	175

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Índice de apertura comercial (% PIB)	26
Ilustración 2. Crecimiento y PIB per cápita.	28
Ilustración 3. Grado de concentración de exportaciones colombianas.	29
Ilustración 4. Proporción de las exportaciones según intensidad tecnológica.	30
Ilustración 5. Rasgos y aptitudes de la Empresa	71
Ilustración 6. Modelo de emprendimiento internacional de Empresa Familiar	74
Ilustración 7. Representación esquemática de factores de modos de entrada	82
Ilustración 8. Factores a medir para determinar los modos de entrada	83
Ilustración 9. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	85
Ilustración 10. Portafolio de inversiones estratégicas del Grupo Argos.	97
Ilustración 11. Inversiones Grupo Argos 2005-2015.	98
Ilustración 12. Modelo de internacionalización Grupo Nutresa.	101
Ilustración 13. Etapas del proceso de internacionalización del Grupo Nutresa. ..	102
Ilustración 14. Adquisiciones y fusiones del Grupo Nutresa.	103
Ilustración 15. Ventas internacionales del Grupo Nutresa.	103
Ilustración 16. Corona en cifras.	107
Ilustración 17. Presencia internacional de las multilatinas colombianas.	117
Ilustración 18. Razones de internacionalización.	118
Ilustración 19. Factores comunes que influyen positivamente en las decisiones de internacionalización	119
Ilustración 20. Principales barreras de internacionalización.	119
Ilustración 21. Métodos frecuentes de operaciones extranjeras.	120
Ilustración 22. El mecanismo básico de internacionalización 1977 y el modelo de procesos de red de negocios de internacionalización 2009.....	123
Ilustración 23. Modos de entrada, Riesgo/Controles, Compromiso y Tiempo. ..	125
Ilustración 24. Modelo propuesto de internacionalización Organización Corona.	127
Ilustración 25. Resultado búsqueda base de datos	156

GLOSARIO

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: flujos de entrada de capital de fuera del país que crean o se agregan a los activos de las empresas, como planta y equipo. Una característica importante de estos flujos es que no son fácilmente reversibles, a diferencia de algunos flujos financieros.

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio.

PAÍS DESARROLLADO: países que se clasifican de acuerdo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas. El grupo de países desarrollados lo forman los 27 miembros de la Unión Europea (incluidos los miembros de reciente adhesión, considerados "economías en transición" según la clasificación de los ODM), otros países y territorios de Europa Occidental que no forman parte de la UE (Suiza, Noruega, Islandia, etc.), y los Estados Unidos, el Canadá, el Japón, Australia y Nueva Zelandia.

PAÍS EN DESARROLLO O EMERGENTE: todos los demás países se denominan "economías en desarrollo y emergentes", aunque a veces se omite el término "emergente" en aras de la brevedad. El grupo denominado "en desarrollo" corresponde básicamente con el grupo de economías en desarrollo de los ODM, más la Comunidad de Estados Independientes (CEI).

RESUMEN

Título: CASO DE ESTUDIO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CORONA¹

Autor: Patricia Hernández Tovar²

Palabras claves: Internacionalización, Inversión extranjera directa, factores.

Descripción:

Estudio de caso de la Organización Corona, que investiga e identifica a través de fuentes secundarias y primarias los principales factores que han permitido materializar la estrategia de crecimiento, traspasando las fronteras del mercado local, en búsqueda de la competitividad y sostenibilidad por medio de las diversos modos de entrada (inversión extranjera directa, exportaciones, adquisiciones, alianzas estratégicas, entre otros) a los mercados internacionales, ubicándose en un lugar privilegiado a través del desarrollo de las principales competencias, que han sido relevantes para mantenerse como líder en el mercado colombiano y ser un competidor en mercados de América del Norte, Central y Sur.

Los factores claves son investigados a partir de procesos de internacionalización en la literatura referente, posteriormente en análisis de procesos de internacionalización de cuatro empresas colombianas catalogadas como multi-latinas y finalmente a través de análisis de recurrencia, los relevantes para el caso de la Organización Corona.

Finalmente se realizar un análisis comparativo con las principales teorías de internacionalización, con mayor grado de alineación y ajuste de acuerdo al modelo seguido por la Organización Corona para posicionarse internacionalmente y minimizar el riesgo de mercado de las diferentes inversiones realizadas al tomar la decisión de crecimiento internacional y de convertirse en una multilatina.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Luis Garcés Bautista. Magíster en Gerencia de Negocios.

ABSTRACT

Title: CASO DE ESTUDIO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CORONA³

Author: Patricia Hernández Tovar⁴

Keywords: Internationalization , foreign direct investment, key factors.

Description:

Case Study of the Corona Organization, which investigates and identifies through secondary and primary sources the main factors that have allowed materialize growth strategy, beyond the boundaries of the local market, in pursuit of competitiveness and sustainability through the various input modes (foreign direct investment, exports, acquisitions, strategic alliances, etc.) to international markets, being located in a privileged place through the development of core competencies that are relevant to remain a leader in the Colombian market and be a competitor in markets in North America, Central and South.

The key factors are investigated from internationalization processes in reference literature later in analysis internationalization of four Colombian companies classified as multi-Latin and finally through analysis of recurrence, relevant to the case of the Organization Corona .

Finally, a comparative analysis with the main theories of internationalization, with a greater degree of alignment and adjustment according to the model followed by the Corona Organization to position itself internationally and minimize market risk of the different investments made in making the decision of international growth make and become a multilatina.

³ Thesis

⁴ Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Luis Garcés Bautista. Magíster en Gerencia de Negocios.

INTRODUCCIÓN

El reto para las empresas en la actualidad, al estar inmersas en un mundo globalizado y enfrentadas a la competencia internacional, les ha implicado esfuerzos de internacionalización, que cada vez son más fuertes y que exigen que se tenga un mayor nivel de competitividad en el mercado, porque no es solo competir en los mercados en donde se opera sino también conquistar otros mercados.

El gran interés de las empresas es el de concebir una estrategia que las lleve a traspasar fronteras y que las haga exitosas al hacerlo, lo cual ha hecho que muchas compañías colombianas busquen la competitividad y sostenibilidad a través del crecimiento internacional.

En este contexto y analizando a la Organización Corona S.A. (OCSA Holding) compañía líder en Colombia, se presenta el caso de estudio de internacionalización que recopila el caso de cómo la Organización Corona llegó a otros países para ubicarse en un lugar privilegiado a través del desarrollo de las principales competencias que han sido relevantes para mantenerse como líder en Colombia y ser un competidor en países como Estados Unidos, Mexico, China y Brazil.

Los factores endógenos y exógenos asociados al desarrollo de prácticas globales por parte de las empresas en Colombia, constituyen materia de análisis de esta investigación. El análisis de estos factores, es una herramienta para entender mejor el fenómeno de empresas colombianas que han decidido establecer actividades comerciales por fuera del país y poder generar interpretaciones al respecto.

El problema de investigación identifica las estrategias empleadas por la compañía para alcanzar con éxito el proceso de internacionalización y la definición del modelo bajo el cual realiza su estrategia de crecimiento en otros países. El desarrollo de esta investigación se realizará a través de la metodología de estudio de caso, cuyo propósito es descriptivo (pretende identificar los elementos o variables claves que inciden en el fenómeno) explicativo (descubrir el vínculo entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica) (Snow & Thomas, 1994, citado en Sarabia, 1999: 228) y exploratoria (acercamiento de las teorías, métodos e ideas del investigador a la realidad objeto de estudio) (Maxwel, 1998).

Con el fin de dar respuesta al paradigma empresarial, primero se presenta una revisión de la literatura relativa al tema de internacionalización de la cual se deriva el propósito de investigación y a través de la metodología de estudio de caso se realiza la investigación de tipo cualitativa teniendo como unidad de análisis la Organización Corona.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

La internacionalización como concepto, es considerado como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional (Root, 1994; Rialp, 1999). Algunos autores sostienen que el proceso de internacionalización, desde el punto de vista económico, radica principalmente en el análisis de la naturaleza y causas de la inversión extranjera, y que así mismo, las inversiones directas son movimientos de capital asociados a las operaciones internacionales de las empresas, cuyo fin principal es hacerse con el control de la producción en el entorno internacional (Hymer, 1960). Hymer (1976), sugiere que el proceso de internacionalización, y sobre todo para el caso de una multinacional, surge precisamente de la necesidad de aprovechar una ventaja competitiva exclusiva que en el mercado externo aún no es notoria. Asimismo, se enfoca en determinar si la localización óptima de la planta depende de esa misma ventaja desarrollada por la empresa multinacional, por ventajas comparativas del mercado, por ventajas competitivas en términos de tecnología, o por el desarrollo de inversión para empresas extranjeras⁵.

1.1. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las teorías de internacionalización recogen los motivos que impulsan a las empresas a buscar nuevos mercados, pero también los pasos que implica el proceso. Algunos teóricos han argumentado que las empresas se internacionalizan como respuesta a una iniciativa de reducción de costes y aprovechamiento de las ventajas económicas de la externalización de sus procesos, una vez han alcanzado un crecimiento interno importante en su país

⁵ CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Documento de investigación No. 55. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá. Julio de 2009. p. 10.

(ver por ejemplo Anderson y Gatignon, 1986; Buckley, 1988). En esa medida, factores como los mercados a escala global cuando el mercado local está saturado, la posibilidad de reducir los costos de transacción con la sustitución de proveedores nacionales con proveedores externos más rentables, la necesidad política y la economía del país local y el aprovechamiento de las economías de escala, constituyen razones de peso que impulsan a las empresas a buscar otros mercados.

También se ha argumentado que los procesos de internacionalización son considerados justamente, procesos de aprendizaje activo, con base en la acumulación de conocimientos experimentales de los mercados externos. Ejemplos de esta corriente son los estudios realizados por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), la teoría de las competencias esenciales de Prahalad y Hamel (1990), teorías un poco más actuales como la desarrollada por la CEPAL (2004) en la que se describen los pasos más importantes de la internacionalización de empresas latinoamericanas, o bien en la teoría desarrollada por Johanson y Vahlne (1977) de internacionalización gradual⁶.

Las empresas optan por internacionalizarse como estrategia de crecimiento, motivo por el cual se ha provocado el surgimiento de un sin número de teorías que tratan de explicar los procesos de internacionalización⁷, las cuales se describen a continuación para analizar sus fundamentos e interpretar la motivación de las empresas a dicho proceso.

1.1.1. Teoría de la CEPAL

⁶ OCHOA DIAZ, Héctor et al. La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas, el proceso de BICO Internacional, Empresa del Grupo Carvajal S.A. Universidad ICESI. Colombia. Abril 2011.

⁷ OCHOA DIAZ, Héctor et al. Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de cementos Argos. Universidad ICESI. Colombia. Octubre de 2011.

La CEPAL (2006) describe tres pasos del proceso de internacionalización de las transnacionales exitosas: (i) la consolidación de la posición en el mercado nacional para ganar tamaño y poder de negociación con el mercado internacional de capitales; (ii) el incremento en el conocimiento de otros mercados por medio de exportaciones y (iii) la expansión a otros países.

1.1.2. Modelo de competencias centrales

Los autores Prahalad y Hamel (1990) consideran las competencias esenciales como el valor de la empresa, las cuales se componen por el conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer beneficios a los clientes. Estas competencias representan una organización del trabajo y la suma de conocimientos incorporados a diversos conjuntos de cualificaciones y unidades organizativas (aprendizaje colectivo de una empresa), especialmente en cómo coordinar las destrezas de producción e integrar los diferentes tipos de tecnología.

1.1.3. Teoría de internacionalización

Rhinesmith (1991) enuncia en su teoría de internacionalización los pasos claves que sigue una empresa para pasar de ser local a global:

Exportación ocasional. La empresa exporta esporádicamente, sólo cuando recibe pedidos específicos. No ejerce ningún control en el marketing en el exterior, sólo en el precio de venta al importador.

Exportación experimental. La empresa busca oportunidades en el exterior sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores, pero no controla el precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor.

Exportación regular. La empresa ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controla las

variables de marketing, el diseño externo del producto y puede colaborar en la fijación de precios y en la promoción a detallistas.

Establecimiento de filiales de venta. La empresa invierte en recursos materiales y controla los precios a los detallistas, aunque aún promociona sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas.

Establecimiento de filiales de producción. Se inicia la empresa multinacional.

1.1.4. Teoría de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas

Etemad (2004), preocupado por la falta de teorías aplicables a los procesos de internacionalización de empresas pequeñas y medianas, desarrolló un modelo que explica los procesos de internacionalización desde dos ópticas diferentes: la primera explica el acercamiento al proceso desde el interior de la empresa, que analiza las características que pueden generar presiones para la internacionalización (*push forces*); la segunda estudia las fuerzas externas que pueden llegar a generar oportunidades para la internacionalización (*pull factors*); por último, analiza la interacción de las dos. Bajo un ambiente de globalización de la economía, las empresas, sin importar su tamaño, están obligadas a competir unas con otras. Por ello, deben desarrollar condiciones que les permitan alcanzar la competitividad necesaria para poder sobrevivir a las exigencias del mercado, haciendo uso, además, de recursos escasos. Las pymes tienen el potencial para desarrollar competencias distintas a las de las grandes empresas que pueden ser usadas de forma muy efectiva para crear ventajas competitivas (Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011). Una de estas competencias distintivas que nombra Etemad (2004) es la habilidad de las pymes para establecer y administrar relaciones especiales con otros socios (locales y en el exterior), para lo cual no es necesario tener grandes recursos físicos sino rasgos empresariales de liderazgo, relaciones sociales, capital social e incluso redes familiares; de ahí que las pymes

puedan aprovechar estas competencias y utilizarlas como fuente de ventajas competitivas.

1.1.5. Teoría de grupos económicos

En el estudio realizado por Seppo (2007) acerca del papel que juegan las redes empresariales en la internacionalización de las empresas, se encontró que las posibles conexiones dentro de un grupo empresarial o red de negocios podrían facilitar o, en ciertas ocasiones dificultar, el proceso de internacionalización de una firma. Sin embargo, los efectos de las conexiones podrían variar dependiendo del nivel de relación e interdependencia que haya entre las empresas pertenecientes al grupo, así como su nivel de inserción dentro de los mercados internacionales.

1.2. BARRERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existe un gran número de estudios, que se han enfocado en las barreras de internacionalización de exportadores y no exportadores en general (e.g., Campbell, 1996; Leonidou, 1995; Katsikeas and Morgan, 1994; Morgan, 1997). Estas barreras de internacionalización se clasifican en cinco grandes áreas: financieras, administrativas, de mercado (incluye el mercado local y el internacional), industria y la firma. Es de conocimiento que las barreras de internacionalización pueden existir en cualquier etapa del proceso de internacionalización (e.g., Morgan, 1997). Sin embargo, la percepción de la barreras pueden variar en intensidad de acuerdo al grado de internacionalización de la empresa (e.g., Burton and Schlegelmich, 1987; Cavusgil, 1984; Kedia and Chhokar, 1986; Katsikeas and Morgan, 1994)⁸. La siguiente tabla describe las barreras que una empresa enfrenta cuando tiene un plan de internacionalización.

⁸ SHAW, Vivienne et al. Barriers of Internationalization: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship* 2, 327–343, 2004. Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.

Tabla 1. Resumen de barreras para la internacionalización

Barreras	Factor
Financieras	Las barreras financieras en general (por ejemplo, Burpitt y Rondinelli , 2000 ; Campbell , 1996; Ward, 1993) La disponibilidad de recursos (por ejemplo , Ali y Camp , 1993; Karagozoglu y Lindell , 1998) Costo de operación en el extranjero (por ejemplo , Rhee , 2002) El acceso limitado al capital y al crédito (por ejemplo , Ward, 1993)
Gerenciales	Actitudes de gestión (por ejemplo, Andersson, 2000 ; Burpitt y Rondinelli , 2000 ; Manolova et al, 2002 ; . Zahra et al, 2000). La falta de experiencia y conocimientos internacionales (por ejemplo , Chandler y Janson , 1992 ; Karagozoglu y Lindell , 1998 ; Manolova et al ., 2002, Rhee , 2002) Compromiso (por ejemplo , Cordero y Liesch , 2002) dificultades de asociación (por ejemplo , Karagozoglu y Lindell , 1998)
Mercado	La responsabilidad en el extranjero (por ejemplo , Chen y Martin , 2001; Lu y Beamish , 2001; Rhee , 2002) percepción del medio ambiente (por ejemplo, Andersson, 2000 ; . Manolova et al, 2002) Las regulaciones gubernamentales , incluidas las barreras arancelarias y no arancelarias (por ejemplo , Campbell , 1996; y Karagozoglu Lindell , 1998; McDougall, 1989) Las condiciones económicas (por ejemplo , Burpitt y Rondinelli , 2000) La falta de conocimiento del mercado (por ejemplo , Karagozoglu y Lindell , 1998; Cordero y Liesch , 2002) las diferencias culturales / distancia psíquica (por ejemplo , Bell , 1995 ; Karagozoglu y Lindell , 1998) El acceso a la distribución (Karagozoglu y Lindell , 1998) posición fuerte en el mercado interno (por ejemplo , Autio et al ., 2000)
Especifico de la industria	La competencia (por ejemplo, Karagozoglu y Lindell , 1998) La tecnología (por ejemplo , Chetty y Hamilton , 1996; Fontes y Coombs , 1997; Karagozoglu y Lindell , 1998)
Especifico de la Empresa	Responsabilidad de la novedad (por ejemplo , Lu y Beamish , 2001; Rhee , 2002) La limitación de recursos (por ejemplo , Fillis , 2001) Tamaño (Ali y Camp , 1993; Calof , 1993; Campbell , 1996; Chetty y Hamilton , 1996)

Fuente: SHAW, Vivienne et al. Barriers of Internationalization: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand.

Sin embargo un estudio del 2004, realizado por Leoniduo “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development” clasifica las barreras de internacionalización como externas e internas, en donde se hace referencia a la falta de recursos organizacionales, capacidades organizacionales, ambiente de

negocio del mercado actual y potencial. Estas barreras están definidas entre diferentes áreas, descritas en la siguiente tabla⁹.

Tabla 2. Barreras internas y externas para la internacionalización.

Barreras			Factores
Internas	Información		La información limitada para localizar / analizar los mercados Problemática de datos del mercado internacional La identificación de oportunidades de negocio extranjeros Incapacidad para ponerse en contacto con clientes en el extranjero
	Funcionales		La falta de tiempo de gestión. La escasez de personal no capacitado / La falta de un exceso de capacidad de producción. La escasez de capital de trabajo
	Marketing	Producto	El desarrollo de nuevos productos para los mercados extranjeros La adaptación de la exportación de productos de diseño / estilo Reunión de exportación estándar calidad del producto / Especificaciones El cumplimiento de los requisitos de embalaje de exportación / etiquetado Con un servicio técnico / postventa
		Precio	Ofreciendo precio satisfactorio s a los clientes Dificultades en la adecuación de precios de los competidores La concesión de créditos a clientes extranjeros
		Distribución	La complejidad de los canales de distribución en el extranjero El acceso a los canales de distribución La obtención de presentación de re extranjera confiable
		Logística	La no disponibilidad de instalaciones de almacenamiento en el exterior los costos de transporte excesivos / seguros
		Promoción	Ajuste de las actividades de promoción de exportación
Externas	Procedimiento		Procedimientos exportadores desconocidos / papeleo la comunicación problemática con clientes en el extranjero recogida lenta de pagos desde el extranjero
	Gobierno		La falta de asistencia del gobierno hogar / incentivos normas y reglamentos de origen desfavorables
	Tarea orientada		Diferentes hábitos / actitudes de los clientes extranjeros. Una fuerte competencia en los

⁹ SPRING SINGAPORE. Study of SME Internationalisation best practices across selected APEC Economies. June 2011.

Barreras		Factores
		mercados extranjeros
	Ambiente económico	Las malas condiciones económicas / deterioradas el extranjero los riesgos de cambio de moneda extranjera
	Ambiente Político-Legal	La inestabilidad política en los mercados extranjeros reglas y regulaciones estrictas extranjeros Las altas barreras arancelarias y no arancelarias
	Ambiente Socio-Cultural	Prácticas comerciales extranjeras desconocidas Diferentes rasgos socioculturales las diferencias de lenguaje verbal / no verbal

Fuente: Leonidou, 2004. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. Spring Singapore. Study on SME Internationalisation Best Practices Across Selected APEC Economies. June 2011.

1.3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

Después de muchas décadas de utilizar el modelo proteccionista, Colombia encontró en la internacionalización de su economía un nuevo esquema para reactivar el sector productivo e impulsar el crecimiento interno¹⁰.

Los países de América Latina, al inicio de los años ochenta, tuvieron una reducción del flujo de financiamiento, a raíz de la culminación de la bonanza petrolera, síntomas recesivos de la economía mundial, encarecimiento de las tasas de interés y de la reducción de los excedentes de liquidez mundial. De ahí que el esfuerzo de los países se concentró fundamentalmente en cómo evitar que la crisis alcanzará características sociales, políticas y económicas de una gravedad y naturaleza tales que atentarán con revertir los esfuerzos de desarrollo.

Esta fue entonces una década de acción política y económica que llevó a los países a defenderse individualmente y a proteger sus economías del resto del mundo. En su conjunto se vieron en la necesidad de aislarse de la competencia externa durante un cierto periodo y buscar la forma de sanear sus economías.

¹⁰ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. República de Colombia. La Internacionalización de la economía colombiana. Enero de 1993. p. 7.

Enormes barreras proteccionistas se levantaron en esos años para permitir a las industrias, incipientes o antiguas, la utilización del mercado interno como motor de su crecimiento.

Colombia caminó dentro de un modelo proteccionista, en la cual la intervención del Estado era norma y no excepción. La industria se acostumbró a operar en situaciones de oligopolio o monopolio que no la estimulaban a reducir costos, mejorar su productividad o a competir internacionalmente¹¹.

Colombia operó bajo una economía cerrada y solo hasta en la década de los noventa su economía inicio a dar síntomas de una economía abierta, con un avance progresivo hacia una internacionalización económica.

Luego de más de dos décadas de haber iniciado el proceso de inserción internacional, el nivel de apertura¹² de la economía colombiana, sigue siendo bastante bajo. Mientras en 1991 el grado de apertura estaba alrededor de 29% en 2012 fue apenas de 31,5%¹³. Después de Brasil, Colombia registra el menor grado de apertura comercial en relación con países de referencia. (Ver ilustración 1).

La meta propuesta para el 2032, fijada por el Sistema Nacional de Competitividad e innovación de convertir al país en la tercera economía más competitiva de América Latina, con base en unas exportaciones de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, se ve limitada por la concentración de las exportaciones en un grupo limitado de productos y su bajo nivel de sofisticación¹⁴.

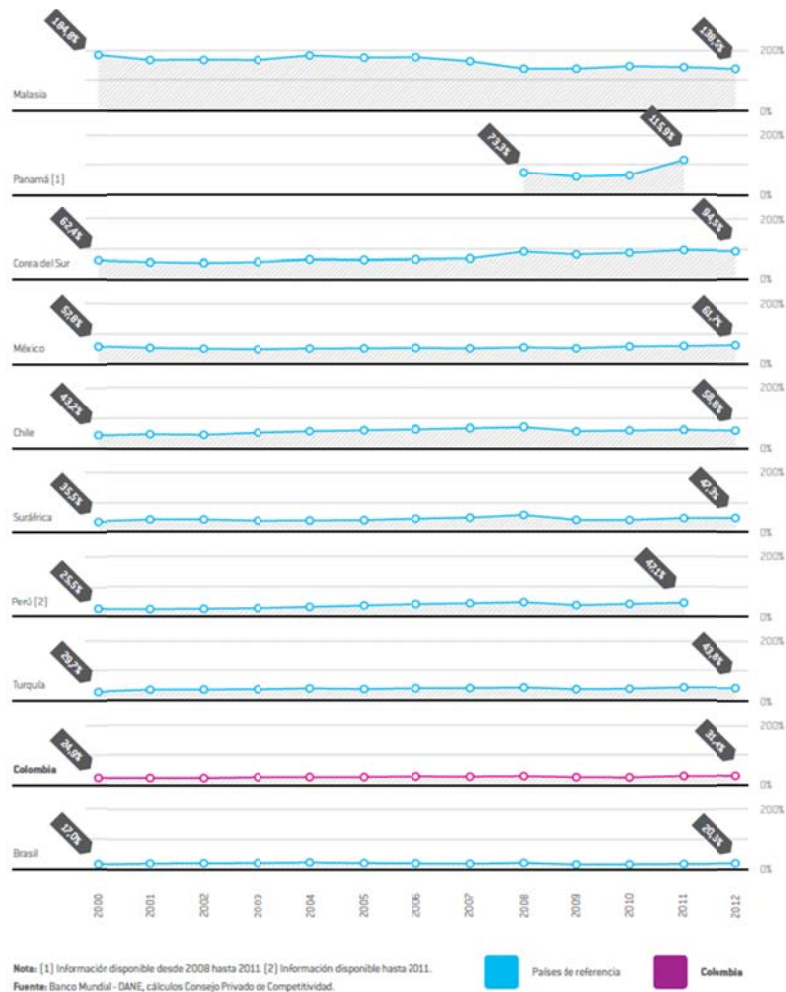
¹¹ Ibid.

¹² Indicador de apertura comercial, mide la relación de exportaciones e importaciones como porcentaje del PIB.

¹³ DANE.

¹⁴ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad. 2013-2014. Capítulo Política Comercial. p. 230.

Ilustración 1. Índice de apertura comercial (% PIB)



Fuente: Banco Mundial- DANE. Consejo Privado de Competitividad. Informe nacional de competitividad 2013-2014.

En la mayor parte del mundo se reconoce que la internacionalización de la economía es condición necesaria, aunque no suficiente, para el desarrollo.

De acuerdo al estudio liderado por el premio Nobel de Economía Michael Spence, Informe sobre crecimiento: Estrategias de crecimiento sostenido y desarrollo inclusivo, como presidente de la Comisión sobre el Crecimiento y el Desarrollo y patrocinado por el Banco Mundial, para identificar los rasgos comunes de los países que habían alcanzado altas tasas de crecimiento durante largos periodos. Se identificó desde 1950 en adelante, trece (13) economías que han crecido

anualmente a una tasa media del 7% o más por lo menos 25 años¹⁵, y se encontró que todas ellas reunían condiciones como la libertad de mercado, altas tasas de ahorro e inversión, y una apertura a la economía mundial (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Trece historias de éxito de crecimiento alto y sostenido.

Economía	Periodo de alto crecimiento**	Ingreso per cápita al principio y en 2005***	
Botsuana	1960–2005	210	3.800
Brasil	1950–1980	960	4.000
China	1961–2005	105	1.400
Hong Kong (China)*	1960–1997	3.100	29.900
Indonesia	1966–1997	200	900
Japón*	1950–1983	3.500	39.600
Corea, Rep. de*	1960–2001	1.100	13.200
Malasia	1967–1997	790	4.400
Malta*	1963–1994	1.100	9.600
Omán	1960–1999	950	9.000
Singapur*	1967–2002	2.200	25.400
Taiwán (China)*	1965–2002	1.500	16.400
Tailandia	1960–1997	330	2.400

Fuente: Banco Mundial, World Development Indicators.

* Economías que han alcanzado los niveles de ingreso per cápita de los países industrializados.

** Periodo en el que el crecimiento del PIB fue 7% por año o más.

*** En US\$ constantes de 2000.

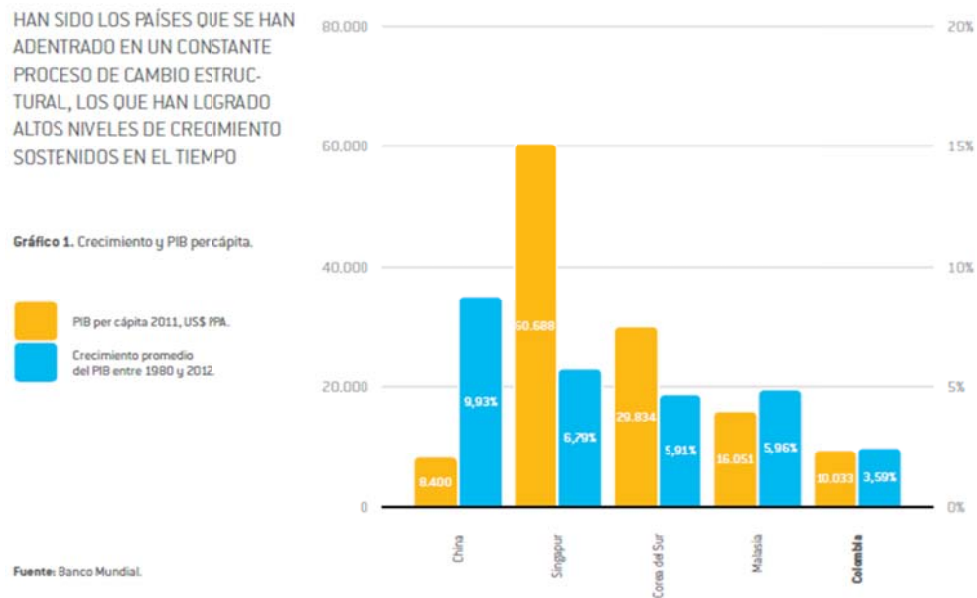
Fuente: Banco Mundial, World Development Indicators.

La evidencia empírica muestra que han sido los países que se han adentrado en un constante proceso de cambio estructural, incrementando la diversificación y sofisticación de sus economías, los que han logrado mantener altas tasas de crecimiento sostenidas en el tiempo y se han convertido en los “milagros económicos” de los últimos 50 años. Casos como el de Corea del Sur, Taiwán, Singapur, Malasia y China ilustran cómo a través de un proceso de transformación productiva que ha cambiado la fisonomía de sus aparatos productivos, estas economías vienen alcanzando tasas de crecimiento que les han permitido lograr

¹⁵ BANCO MUNDIAL y COMISIÓN SOBRE EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO. Informe sobre el crecimiento. Estrategias para el crecimiento sostenido y el desarrollo incluyente. Octubre de 2008.

niveles de prosperidad de países desarrollados –en algunos casos– y sacar a cientos de millones de personas de la pobreza¹⁶. (Ver ilustración 2).

Ilustración 2. Crecimiento y PIB per cápita.



Fuente: Banco Mundial. Informe nacional de competitividad. 2013-2014

A diferencia de esto, Colombia viene obteniendo resultados contrarios, en vez de estar incrementando el nivel de diversificación y sofisticación de su aparato productivo, este se viene concentrando en un menor número de productos con un bajo nivel de sofisticación. Por lo menos así lo muestra el grado de sofisticación de su canasta exportadora. (Ver ilustración 3).

¹⁶ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. 2013. Capítulo Política de cambio estructural.

Ilustración 3. Grado de concentración de exportaciones colombianas.



Fuente: DANE, cálculos Consejo Privado de Competitividad. Informe de competitividad nacional 2013-2014.

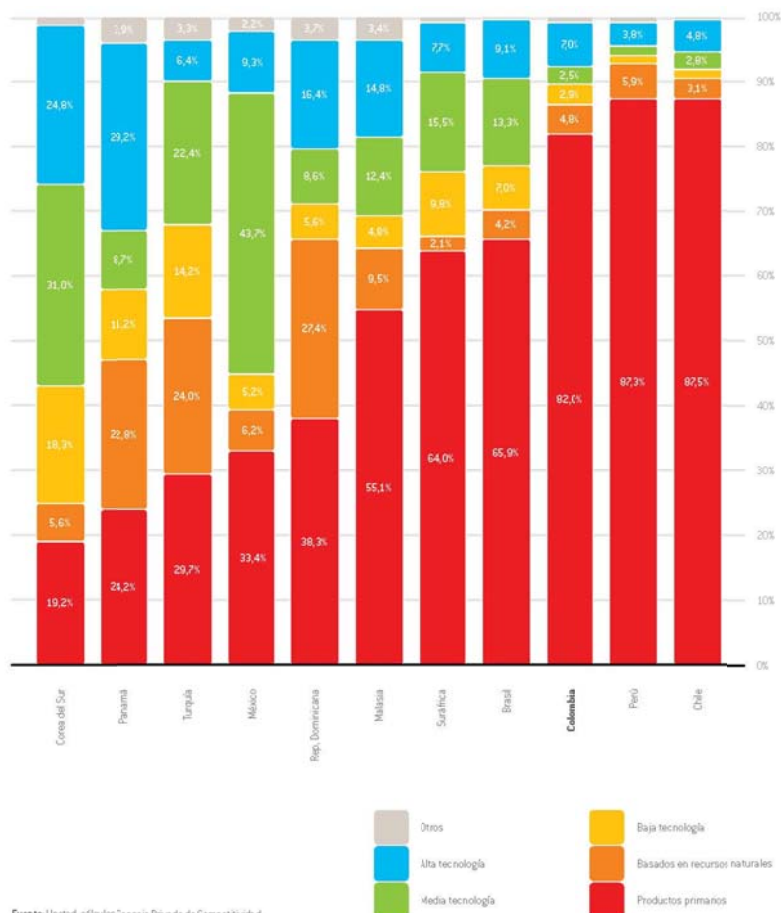
El país no sólo viene exportando casi que los mismos productos durante los últimos 30 años (petróleo, carbón, café, flores, banano, etc.), sino que la participación de las exportaciones basadas en estos pocos bienes primarios se viene incrementando de forma alarmante¹⁷ a raíz del *boom* minero-energético que atraviesa¹⁸ (Ver ilustración 4)¹⁹.

¹⁷ Esta situación genera preocupaciones en la medida en que, de acuerdo a Hausmann R., Hwang, J. y Rodrik, D. (2007), los países “se convierten en lo que exportan”. Es decir, el crecimiento futuro de las economías parecería estar asociado con la sofisticación de sus canastas de exportación.

¹⁸ En línea con Hausmann, R. (2013, 30 de agosto), este incremento en la participación de las exportaciones de commodities se debe en buena medida a una mejora en los términos de intercambio y no necesariamente a un incremento en su producción.

¹⁹ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. Capítulo Política de cambio estructural. p. 245.

Ilustración 4. Proporción de las exportaciones según intensidad tecnológica.



Fuente: UNCTAD, cálculos Consejo Privado de Competitividad. Informe nacional de competitividad 2013-2014.

1.4. EMPRESAS COLOMBIANAS INTERNACIONALES

En el caso colombiano se considera que las motivaciones para que una empresa colombiana se convierta en una multinacional radican en varios retos que implica el entrar en mercados internacionales, en aspectos relacionados con el mercado (comerciales), otros relacionados con el ahorro en costos de operación y acceso tecnológico (administrativos), y finalmente los relacionados con impuestos, incentivos y condiciones en el mercado de destino (políticos), lo cual se ha visto reflejado en la inversión hecha por empresas colombianas en Ecuador, Perú, México y Venezuela (Franco, 2000).

Estudios previos realizados por Franco (2000) en empresas colombianas que han tomado la decisión de convertirse en multinacionales, confirman 10 motivaciones básicas para ello. Según el orden de importancia y de manera general, estas son²⁰:

- a. Expandirse en mercados nuevos.
- b. Defender y expandir mercados existentes.
- c. Deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz.
- d. Acumular experiencia internacional.
- e. Deseo de estar cerca de los mercados de exportación.
- f. Acceso a terceros mercados.
- g. Limitaciones del mercado colombiano.
- h. Seguir los clientes.
- i. Presiones competitivas en el mercado colombiano.
- j. Diversificación del riesgo financiero.

Las iniciativas de internacionalización han sido desarrolladas por varias empresas colombianas, y de acuerdo al índice multilatin 2013, se encuentran ISA, Grupo Argos, Avianca-Taca y Grupo Nutresa entre las primeras ochenta multilatinas del continente, ranking que realiza el portal América Economía²¹, empresas que serán objeto de estudio para el desarrollo del estudio. (Ver siguiente tabla).

Tabla 4. Ranking Multilatinas colombianas 2013.

Ranking 2013	Ranking 2012	Empresa	Sector principal	Ventas 2012 (MM US\$)	Nº países	Nº zonas geográficas	% Ventas en exterior 12	% Empleados en exterior 12	inversión	cobertura geográfica	potencial crecimiento	Índice multilatin
14	18	ISA	Energía	2.438,00	8	2	70	66	87	53	57	68,6
19	21	AVIANCA-TACA	Aerolíneas	4.293,70	22	4	78	71	30	74	80	63,9

²⁰ CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Documento de investigación No. 55. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá. Julio de 2009. p. 11.

²¹ ALMEIDA, Andrés y ALCANTARA, Carlos. América Economía Intelligence. Multilatinas 2013. Las empresas más globales de la región.
http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_multilatinas_2013/index.php.

Ranking 2013	Ranking 2012	Empresa	Sector principal	Ventas 2012 (MM US\$)	Nº países	Nº zonas geográficas	% Ventas en exterior 12	% Empleados en exterior 12	inversión	cobertura geográfica	potencial crecimiento	Índice multilatinos
34	22	GRUPO NUTRESA	Alimentos	2.950,60	15	5	23	23	75	62	57	56,8
44	37	GRUPO ARGOS	Cemento	323,5	3	3	52	41	33	44	79	52,2

Fuente: Portal América economía. Rankings. Multilatinas 2013.

A continuación se realiza una descripción del perfil corporativo de las empresas que serán objeto de estudio para el desarrollo del estudio a través de la metodología de estudio del caso.

1.4.1. Organización Corona

La Organización Corona S.A es una compañía multinacional, compuesta por seis unidades estratégicas de negocio dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción.

Corona es la compañía líder en el sector de la remodelación y la construcción en el mercado Colombiano y un competidor sólido en mercados internacionales.

Con presencia física en Estados Unidos (plantas de manufactura), China (oficina de suministros globales) y México (comercializadora). Exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo a Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centro América, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido. Genera más de 12.000 empleos.

Las acciones que realiza en el presente buscan garantizar a las futuras generaciones la satisfacción de sus necesidades. Desarrolla proyectos en donde aprovechando sus fortalezas de negocio genera valor compartido para sus grupos de interés.²².

²² <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Perfil-corporativo>. Quienes somos. Consulta portal web. 29 de abril de 2014.

La historia de la Organización Corona comienza en 1881 en Caldas, Antioquia, cuando Victoriano Restrepo y su hijo fundaron la Compañía Cerámica Antioqueña, dedicada a la producción de cerámicas y de vidrio²³.

1.4.2. Interconexión Eléctrica S.A.

ISA, directamente y a través de sus 33 filiales y subsidiarias, adelanta importantes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo en el continente, contribuyendo al desarrollo de los habitantes de Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Panamá y América Central.

Para lograrlo, focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Transporte de Telecomunicaciones, Concesiones Viales y Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real.

Por más de 45 años la Compañía se ha caracterizado por la prestación eficiente y confiable de sus servicios, en un marco de respeto a los derechos humanos y de protección al medio ambiente, con el fin de favorecer la competitividad y sostenibilidad regional, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de las sociedades donde tiene presencia, todo ello gracias a un equipo humano conformado por 3,686 trabajadores altamente calificados y comprometidos.

ISA focaliza su estrategia hacia la búsqueda de nuevas oportunidades en la región, amparada en la diversificación de mercados, sectores y divisas; el incremento de su rentabilidad a través de una operación eficiente, una sólida estructura de capital y unas relaciones constructivas con los reguladores²⁴.

²³ <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Nuestra-historia>. Nuestra historia. Consulta portal web. 29 de abril de 2014.

²⁴ <http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://58b05d09abc0b09c0a117fcf8bad9134>. Información actualizada a febrero de 2013. Quienes somos. Consulta portal web. Abril de 2014

Se constituye en 1967 en Bogotá la empresa Interconexión Eléctrica S.A. para construir, mantener y administrar la red de transmisión a alto voltaje, planear, coordinar y supervisar la operación del sistema interconectado colombiano, planear la expansión del sistema de generación y transmisión y construir proyectos de generación de interés nacional²⁵.

1.4.3. Avianca-Taca

Avianca es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Cuenta con un equipo humano integrado por más de 18.000 colaboradores, destacado por su excelencia en el servicio. Con las aerolíneas Avianca, especializadas en el transporte de pasajeros y carga, se atienden en forma directa 100 destinos en 25 países de América y Europa a bordo de una moderna flota de 155 aeronaves de corto, mediano y largo alcance.

El 7 de octubre de 2009, Synergy Aerospace Corp. - dueña de Avianca y Kingsland Holding Limited, propietaria de TACA, hicieron pública la intención de unir las aerolíneas para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento en la industria.

En febrero de 2010, los inversionistas oficializaron la unión estratégica de sus negocios a través de AviancaTaca Holding S.A. que posteriormente en marzo de 2013 se cambia el nombre a Avianca Holdings S.A. Por parte del Grupo TACA se incluye a las aerolíneas TACA International y su participación en Lacs, Taca Perú, Aviateca, Sansa, La Costeña, e Isleña. Por parte de Avianca, a Avianca, Tampa Cargo y AeroGal.

25

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e9e84054b232dd80a38359309ba1fa0a>. Historia. Consulta portal web. Abril de 2014.

En 2010, tras oficializar la integración de las aerolíneas del grupo, se dio marcha a un riguroso proceso de reorganización administrativa, así como integración de sus redes de rutas, homologación de procesos y captura de sinergias²⁶.

1.4.4. Grupo Nutresa

Grupo Nutresa es la cuarta compañía de alimentos más grande de América Latina en términos de capitalización bursátil. Una compañía de larga tradición, fundada en 1920. Con 6 categorías de negocio: carnes frías, galletas, chocolates, café, helados, y pasta. Un portafolio de más de 70 marcas, con liderazgo en Colombia y la región en más de 15 de ellas. Tiene presencia en 12 países de la región, con plantas en 8 de estos. Nuestros productos están presentes en 65 países, en los 5 continentes. Tenemos más de 30,000 empleados (6,100 fuera de Colombia)²⁷.

El Grupo tiene su origen a principios del siglo XX cuando se da en Colombia el desarrollo industrial con la fundación de empresas que hoy son símbolo de su economía. En este período histórico nace, en 1920, Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja que años más tarde se convertiría en Compañía Nacional de Chocolates S.A.²⁸.

1.4.5. Grupo Argos

Grupo Argos realiza inversiones de capital en empresas que convierten recursos naturales en productos y servicios de alto valor agregado para el desarrollo de los sectores básicos de la economía. Sus compañías subordinadas tienen presencia en varios países del continente americano, con participación activa en los negocios cementero, energético, portuario, carbonífero e inmobiliario. Grupo Argos S.A. es el accionista controlante de Cementos Argos S.A., Celsia S.A. E.S.P., Sator S.A.S. y Situm S.A.S.; además, posee el 50% de Compas S.A.

²⁶ <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>. Consulta del portal web realizada el 29 de abril de 2014.

²⁷ <http://www.gruponutresa.com/es/content/quienes-somos>. Consulta realizada en el portal web el 29 de abril de 2014.

²⁸ <http://www.gruponutresa.com/es/content/historia>. Consulta realizada en el portal web el 29 de abril de 2014.

Grupo Argos nace en Medellín (Colombia) el 27 de febrero de 1934 con la fundación de la Compañía de Cemento Argos S.A., una empresa productora de cemento Portland²⁹.

²⁹ <http://inversionistas.grupoargos.com/perfil-corporativo/quienes-somos>. Consulta del portal web realizada el 29 de abril de 2014.

2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El contexto global ha expuesto a las empresas a un mayor grado de competitividad y a evaluar sus estrategias corporativas para crecer sosteniblemente, con el fin de poder llegar a un tamaño que les permita alcanzar economías de escala (incremento de la eficiencia económica-financiera), diversificar riesgos, aprovechar la integración regional o acuerdos entre países, entre otros principalmente para la búsqueda de oportunidades de crecimiento.

Las oportunidades de crecimiento en el exterior han dado respuesta a procesos de internacionalización, los cuales han sido diseñados y desarrollados por empresas colombianas con el fin de incrementar su valor.

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las actuales condiciones económicas, políticas y de apertura comercial han permitido la actuación de empresas globales en mercados globales, como resultado del desarrollo de factores que han minimizado las distancias y las barreras comerciales.

El crecimiento de una economía mundial, la difusión de la inversión y la tecnología, el aumento de la especialización internacional, el ascenso de nuevos poderes económicos y el incremento del crecimiento y de la población no habrían sido posibles sin una expansión en gran escala del comercio internacional durante los últimos 200 años. Al mismo tiempo, la difusión de la industrialización (primero a Europa, luego a las Américas y posteriormente a Asia, África y otros lugares) impulsó una nueva expansión del comercio internacional y la integración económica. Desde mediados del siglo XIX, la población mundial se ha multiplicado aproximadamente por 6, la producción mundial por 60 y el comercio mundial por más de 140 (Maddison, 2008a). Este círculo virtuoso de intensificación de la

integración y aumento del crecimiento es lo que ahora conocemos como globalización³⁰.

La globalización no es inevitable ni irreversible. La tecnología -sobre todo en el ámbito del transporte y las comunicaciones- ha sido el principal motor de integración económica mundial en los últimos doscientos años. Pero las fuerzas políticas también han tenido un papel muy importante: a veces han ayudado a controlar y amortiguar las presiones integracionistas; en otras ocasiones, se han resistido a ellas e incluso las han revertido.

El comercio internacional ha crecido enormemente en los últimos 30 años, mucho más que la producción mundial. Desde 1980, el comercio mundial ha crecido en promedio casi dos veces más que la producción mundial. Las reducciones de los aranceles y otros obstáculos al comercio durante ese período contribuyeron a esta expansión.

Las proyecciones de la actividad económica y el comercio dependen de las premisas de partida, en particular en lo que se refiere al progreso tecnológico, los aspectos demográficos, la inversión, la energía y los recursos naturales, el transporte, las instituciones y las políticas³¹.

El desarrollo internacional de las empresas en Colombia ha sido todo un proceso, que le ha generado al país no solo beneficios comerciales, sino también de tipo político. Pero cuando se habla de este proceso no solo se tienen en cuenta unos cuantos años atrás, sino casi un siglo de historia, y aun algo más. En los últimos años el tema de la internacionalización en Colombia, y en especial el contexto de los negocios internacionales, ha tomado mayor relevancia debido a los cambios que se han suscitado a nivel mundial en todos los aspectos, ya sean políticos,

³⁰WTR. Informe sobre el comercio mundial 2013. Tendencias del comercio internacional. Pág. 44.

³¹ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. Informe sobre el comercio mundial 2013. Factores que determinan el futuro del comercio. P. 112.

comerciales, económicos o sociales. Pensar en un mercado local, cuando los procesos de internacionalización van en sentido de la apertura y la búsqueda del libre comercio, entendidos desde el punto de vista de la integración regional. No se puede ser indiferente a las necesidades de la empresa en este esquema actual, antes bien, es preciso tomar alternativas y asumir riesgos³².

Alternativas, retos y riesgos han sido asumidos por varias empresas colombianas como es el caso de Organización Corona, ISA, Avianca, Nutresa y Argos, empresas que han diversificado el riesgo y han ingresado a mercados externos, a través de factores endógenos y exógenos que han permitido realizar el proceso de internacionalización con éxito, el cual será objeto de estudio y análisis en este estudio, con el fin de elaborar el caso de estudio de la Organización Corona e identificar competencias claves, mejores prácticas y lecciones aprendidas.

2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas.

La decisión de internacionalización de una empresa puede ser originada por varias razones, principalmente por crecimiento, pero igualmente por búsqueda de recursos a precios competitivos o razones estratégicas que justifiquen la incursión en nuevos mercados. Pero realmente al evaluar la causa principal que ha llevado

³²CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá. Julio de 2009. p. 8.

a empresas globales a realizar procesos de internacionalización exitosos o a empresas colombianas a incursionar en mercados externos o para el caso de estudio indagar las razones del por qué la Organización Corona tomó la decisión de internacionalizar sus operaciones y los beneficios o ventajas que otorgaron que estas actividades fueran y sigan siendo exitosas, se dará respuesta en el problema a investigar y poder evidenciar por medio de investigación cualitativa las razones, ventajas y obstáculos en el proceso gradual de internacionalización o de la transformación de una empresa nacional a internacional, en el cual el grado de compromiso se incrementa conforme al conocimiento del mercado externo o a las competencias que llevaron a permitir instalar fuera de sus fronteras las actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final (exportaciones), para a partir de ahí incrementar el nivel de internacionalización asumiendo un mayor compromiso (inversiones directas).

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de internacionalización de la Organización Corona, a través de la metodología de investigación cualitativa de estudio de caso, analizando e identificando los factores estratégicos que permitieron adoptar las mejores prácticas a nivel de empresas globales y las lecciones aprendidas en dicho proceso.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Recolectar y analizar la información y evidencia a través de diversas fuentes para confrontar con las proposiciones iniciales de la investigación y poder determinar las conclusiones del estudio de caso. (Ver 8.1, 8.2 y 8.4)
- ✓ Interpretar las teorías del proceso de internacionalización y la relevancia de las competencias esenciales (factores claves) para su aplicación y determinar el modelo de internacionalización que más se ajusta a la realidad de la Organización Corona. (Ver 8.3 y 8.4)
- ✓ Identificar los factores claves que inciden en casos de internacionalización exitosos de empresas globales y las buenas prácticas estudiadas en literatura científica para dichas iniciativas. (Ver 8.5)
- ✓ Elaborar y documentar el estudio de caso publicable de la Organización Corona. (Ver 8.6)

4. METODOLOGÍA

El problema de investigación se realizará a través de la metodología de estudio de caso, los datos serán obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas tales como documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos³³.

La metodología planteada, es pertinente para investigaciones de tipo cualitativo y de propósitos exploratorios o descriptivos. Las investigaciones de propósitos descriptivos, pretenden identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia sobre el fenómeno estudiado³⁴.

Sin embargo, algunos de los mejores y más famosos estudios de caso han sido tanto descriptivos (*Whyte's 'Street Corner Society*, 1943) como explicativos. En este contexto, Eisenhardt (1989) ha identificado otros usos de este método en la descripción (Kidder, 1982), en la contrastación de teoría (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) y en la generación de teoría (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986)³⁵.

El proceso de recolección y análisis de datos para este caso, se efectúa de acuerdo a los procedimientos de la investigación interpretativa³⁶.

Durante esta fase se trabaja la validez de construcción mediante dos estrategias, primero el establecimiento de una clara cadena de evidencia y la triangulación

³³ YIN, R. K. Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research. *Cosmos*, vol, 15 (3),(September 1994) p.283-290.

³⁴ EISENHARDT, K. M.. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of management review*. Vol. 14 No. (4), (Oct, 1989); p 532-550. Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258557>.

³⁵ MARTINEZ, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. *Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión*. Universidad del Norte, 165-193, 2006. p. 4.

³⁶ WALSHAM, G. Doing Interpretive Research. En: *European Journal of Information Systems*.15(3), (Agosto,2006);p 320-330.

para el análisis de cada uno de los fenómenos estudiados³⁷. La técnica utilizada para llevar a cabo el análisis de los datos es el análisis de contenido temático.

Las estrategias a utilizar para garantizar la validez de la información son la triangulación y la comparación de datos, esta última incorporada a menudo en los casos de estudio simple³⁸. Las técnicas a utilizar para la validez de contenido son grupos focos (consulta a expertos), este último busca la convergencia de opinión, la emergencia de consensos en temas precisos, permite a los expertos aclarar incertidumbres y permite detectar áreas de disenso entre los expertos.

6.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En palabras de Yin (1989), uno de los más renombrados investigadores sobre el estudio de casos como metodología de investigación, un estudio de casos sería “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”.

Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de teoría(s) ya existente(s) a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la segunda (metodología cualitativa) consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un

³⁷ MICHAEL G., WINFRIED R y BARBARA W. Research notes and commentaries what passes as a rigorous case study. En: Strategic Management Journal, 29, (Marzo,2008); 1465 – 1474.

³⁸ MAXWELL, J. A. Designing a Qualitative Study: Aplied research desing (2008) London, p 214-253.

cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

Respecto a su propósito, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

Para Yin (1989, 1998), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Los estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (“replicación literal”) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (“replicación teórica”). Por tanto, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluido el estudio de caso) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que algunos autores prefieran hablar de transferibilidad, en vez de generalización, en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998)³⁹.

³⁹ MARTINEZ, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión. Universidad del Norte, 165-193, 2006. p. 4 - 20.

Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso contemporáneo como “*una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares*”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- a. Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- b. Permite estudiar un tema determinado.
- c. Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- d. Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- e. Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- f. Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Por lo tanto, la metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante. Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones (Sarabia, 1999)⁴⁰.

⁴⁰ MARTINEZ, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión. Universidad del Norte, 165-193, 2006. p. 11.

Esta investigación se llevará a cabo en tres fases: primero el diseño de la investigación, segundo el análisis de las iniciativas de internacionalización de empresas colombianas y por último el análisis a profundidad de la Organización Corona para documentar el estudio del caso, el análisis de datos y la presentación de resultados.

6.1.1. Diseño de la investigación

Dentro de las investigaciones cualitativas, el diseño de la investigación se presenta como un proceso fijo, normalmente representado por un diagrama de flujo con una secuencia unidireccional.

Para Maxwell (2008) en un estudio cualitativo, "el diseño de la investigación debería ser un proceso reflexivo operando a través de todas las etapas de un proyecto. El modelo de diseño de investigación propuesto por Maxwell⁴¹ presenta cinco componentes y con ellos, unas preguntas guía. Estos componentes son:

- a. Objetivos
- b. Marco conceptual
- c. Preguntas de investigación
- d. Métodos
- e. Validez.

De otra parte, tomando como referencia la estructura propuesta por Robert Yin⁴² para la estructura del diseño de un estudio de caso, esta se compone de los siguientes elementos:

- a. Las preguntas de investigación
- b. Las proposiciones teóricas
- c. La(s) unidad(es) de análisis

⁴¹ Idem.

⁴² YIN, R. K. Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research. Cosmos, vol, 15 (3),(Septiembre,1994); p.283-290.

- d. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones.
- e. Los criterios para la interpretación de los datos.

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso(s), y para el análisis posterior de los mismos. Pues tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información.

Por lo tanto, se debe proceder a presentar la forma como se recolectará la información relacionada con los constructos; es decir, explicitar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá, como los instrumentos que han de utilizarse para la recolección de la misma, y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación.

En un esfuerzo por contribuir a la superación de las debilidades del método de estudio de caso, expuestas por algunos autores, Yin (1989) propone adicionalmente “el protocolo de estudio de caso” como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- a. Semblanza del estudio de caso
- b. Preguntas del estudio de caso
- c. Procedimientos a ser realizados
- d. Guía del reporte del estudio de caso

Quiere decir entonces que el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999:235)⁴³.

Para los efectos de esta investigación la estructura que se desarrolla a continuación, tiene una combinación de los dos autores, por lo cual se considera el elemento de propósito de Maxwell, porque según Maxwell (1996), “las preguntas de investigación en un estudio cualitativo no debieran ser formuladas en detalle antes que los propósitos y el contexto de la investigación hayan sido clarificados, y deberán ser sensibles a las implicancias de otras partes del diseño. Esto no significa que la investigación cualitativa no debiera empezar con preguntas, simplemente entrar al campo con una mente y mirada abierta respecto de lo que quiere investigar. Esas preguntas iniciales enmarcan el estudio de modo importante, influyen decisiones acerca del método y son una base para enfocar nuevos y más específicas preguntas. Las preguntas en la investigación cualitativa son generalmente el resultado de un diseño de investigación interactivo”⁴⁴.

De acuerdo al diseño metodológico propuesto y al diseño metodológico del estudio de caso aplicado con resultados satisfactorios en un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico sobre internacionalización de empresas (Villarreal, 2007) se realiza la propuesta de la siguiente ficha técnica del estudio de caso. (Ver siguiente tabla).

⁴³ MARTINEZ, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión. Universidad del Norte, 165-193, 2006. p. 15.

⁴⁴ ITATI, Alicia. El diseño cualitativo: concepto, su lógica, sus componentes y sus funciones. El diseño como argumento. p. 7.

Tabla 5. Ficha técnica del estudio de caso.

Fase	Descripción.
Propósito de Investigación	Comprobar empíricamente la validez del modelo de internacionalización propuesto para analizar el proceso de internacionalización de la Organización Corona, partiendo del análisis de ISA, Nutresa, Avianca y Argos y comprender las características, las motivaciones, los factores clave causativos de la internacionalización y el comportamiento estratégico. Valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por la Organización Corona y las empresas multinacionales colombianas analizadas y las proposiciones teóricas de explicación del fenómeno de la internacionalización. Perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo haya) entre la Organización Corona y las empresas estudiadas y explorar comportamientos estratégicos análogos entre las mismas.
Metodología de Investigación	Estudio de caso contemporáneo simple de carácter holístico. Estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.
Unidad de análisis	Organización Corona, Empresa de nuestro entorno geográfico (Colombia) con un grado de desarrollo internacional, y reconocida por su hacer internacional.
Ámbito geográfico	Colombia
Universo	Empresas Colombianas.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado).
Muestra	Organización Corona. Cuatro empresas con un alto grado de desarrollo internacional, y reconocidas por su buen hacer internacional con procesos de internacionalización consolidados: ISA, Avianca, Nutresa y Argos
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas, cerradas y semi- estructuradas; presenciales, telefónicas y por e-mail. Observación directa. Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.
Fuentes de información	Interna: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad,

Fase	Descripción.
	cuestionarios, contexto físico real. Externa: publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.
Informadores clave	Directivos (mínimo dos) de la Empresa (Organización Corona) con participación activa y directa en el proceso de internacionalización de la empresa.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas. Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas). Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica). Identificación de relaciones causales (si es posible). Análisis de decisiones críticas.
Enfoque científico	Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico -interpretativa y contextual).

Fuente. Elaboración propia, basada en Villareal (2010).

6.1.1.1. Propósito de investigación

El estudio de casos es una metodología de investigación empírica en la que se debe tener muy claro desde el inicio cuáles son los objetivos últimos que se quieren conseguir, con qué finalidad se va a recabar e interpretar la abundante información a la que se va a tener acceso, cuál es el objeto de estudio y qué se desea saber de la organización que se analiza (preguntas de investigación genéricas). El estudio puede servir para describir un fenómeno dentro organizaciones reales, para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, de forma que sirva para preparar otra investigación más precisa, para explicar por qué se producen fenómenos, lo que es la base para

la generación de nuevas teorías (Yin, 1989, 1993, 1998), para ilustrar buenas prácticas de actuación (Bonache, 1999) o validar propuestas teóricas (Yin, 1989). En cualquier caso, estos objetivos deben estar claramente determinados antes del inicio de la investigación.

El principal propósito de este estudio es identificar la relación de los factores clave causativos y competencias esenciales de la Organización Corona, empresa que ha tomado la decisión de aplicar la estrategia de internacionalizar sus operaciones y ser una empresa de tipo global, con el fin de determinar el modelo de internacionalización.

Entre los propósitos específicos de investigación, se encuentran:

Identificar y analizar las ventajas y amenazas que asume una empresa al tomar la decisión de ser global.

Evaluar casos exitosos de empresas colombianas que se han internacionalizado, e identificar los factores claves y competencias esenciales.

Valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por las empresas multinacionales colombianas analizadas y las proposiciones teóricas de explicación del fenómeno de la internacionalización.

Perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (en el caso de que lo hubiera) entre la Organización Corona y las empresas analizadas y explorar comportamientos estratégicos análogos entre las mismas.

Determinar el modelo de internacionalización para la Organización Corona, identificando las principales barreras de entrada a mercados internacionales, lecciones aprendidas que minimizaron riesgos de diversificación y comprobar empíricamente la validez del modelo de internacionalización propuesto en la investigación para analizar el éxito del mismo y comprender las características, las

motivaciones, los factores clave causativos de la internacionalización y el comportamiento estratégico.

6.1.1.2. Preguntas de investigación.

Se plantean las siguientes preguntas de investigación.

- a. ¿Cómo y por qué se internacionalizan las empresas, y cuáles son los factores, competencias y las buenas prácticas más estudiados para las iniciativas de internacionalización de empresas dentro de la literatura científica? (Ver 8.1.2)
- b. ¿Cuáles son los factores claves que se pueden identificar como distintivos dentro del proceso de desarrollo de las iniciativas de internacionalización en Colombia y están relacionados los factores encontrados en la literatura científica en el desarrollo de las iniciativas de internacionalización de empresas colombianas? (Ver 8.3.2 y 8.5.2)

6.1.1.3. Propositiones teóricas

Como en cualquier investigación, antes de acometer un trabajo empírico es imprescindible partir de la frontera del conocimiento que ya ha sido alcanzada por la comunidad científica. En este sentido, antes de enfrentarnos al fenómeno objeto de estudio en su realidad empresarial es necesario partir de una literatura de referencia y/o de investigaciones previas (Yin, 1989; Cooper, 1984; Maxwell, 1996, 1998; Fong, 2002), especificar y definir los conceptos clave, determinar lo que no se sabe y se desea conocer mediante esta investigación, así como conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes que a priori mejor nos van a ayudar para aprehender y explicar esa realidad compleja y abierta y, de esa forma guiar, el estudio. De estos modelos se pueden derivar proposiciones teóricas formuladas de manera hipotética junto con sus correspondientes hipótesis o teorías rivales (explicaciones alternativas) lo cual reforzará, por un lado, el diseño de la

investigación y, por el otro, el razonamiento y la fundamentación teórica (Rialp, 1998). Se recomienda, en este sentido, la formulación de hipótesis rivales, configuradoras de una teoría alternativa, que trate de explicar un mismo resultado desde un sustrato teórico distinto al que caracteriza a la teoría de referencia. Este planteamiento se alía fundamentalmente con las propuestas de Yin, y difiere del propuesto por el otro gran autor de referencia en la metodología del estudio de casos, Eisenhardt (1989), que propone un acercamiento sin teorías ni hipótesis de partida a fenómenos para los que no exista todavía marco teórico referencial válido y para los que el estudio busque precisamente desarrollar nuevas explicaciones.

Se plantea la siguiente proposición teórica para el estudio.

La empresa de origen colombiano, específicamente la Organización Corona se ha transformado de empresa local en empresa global en busca de crecimiento sostenible, maximizando ventajas y diversificando el riesgo al tener operaciones internacionales.

Se tienen en cuenta y contrastan las principales perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización, a partir de las cuales se elaboran proposiciones teóricas previas para confrontar en el caso a desarrollar.

- a. Comercio internacional
- b. Internacionalización de la empresa
- c. Empresa multinacional
- d. Inversión extranjera directa

6.1.1.4. Unidad de análisis

El siguiente paso es realizar una definición apropiada de la unidad de análisis, la cual viene constituida por la propia definición del “caso” (Yin 1989, 1994). Ésta debe ayudar a delimitar, en lo posible, las fronteras del estudio; si bien resulta a veces muy difícil separar un determinado fenómeno del contexto en el que éste se produce (Rialp, 1998). La unidad de análisis está relacionada con el problema

fundamental de decidir qué tipo de caso es. Como guía general, la definición de la unidad de análisis, y con ello del tipo de caso, se relaciona con la forma en que ha sido definida la cuestión de investigación inicial. Cabe destacar que cuando existen estudios previos, estos establecen algún criterio en la elección con el fin de poder comparar resultados (Yin, 1989). Tras definir la unidad de análisis, la selección del caso/s a estudiar se basará en un muestreo teórico, que no estadístico, tratándose de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994) y que permitan una generalización analítica (que no estadística) de los resultados (Ragin y Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994). Se trata de determinar cuál es el núcleo sobre el que estudiar las cuestiones que se plantean, qué se va a analizar (una sola empresa, un grupo de éstas, relaciones entre varias organizaciones, etc.) (Johnston *et al.*, 1999). Los casos pueden tener varias unidades de análisis, cuando se desea que cada aspecto del caso se evalúe dividido en diversas unidades de análisis parciales (sentido incrustado o encajado), o una sola (de tipo “holístico”), cuando no pueden definirse unidades parciales de análisis o la propia teoría de referencia tiene un carácter holístico (Yin 1989, 1994). Por otra parte, puede ser un estudio de un único caso o de múltiples casos. En los estudios de tipo “caso único”, se analiza un sólo caso, que por su importancia y significatividad se considera crítico y suficientemente válido para extraer conclusiones (Galve y Ortega, 2000; Alajoutsijärvi *et al.*, 2001), o bien se desea estudiar una situación muy concreta (Galperin y Lituchy, 1999; Min y Melachinoudis, 1999; Kumar y Arora, 1999; Karlsen *et al.*, 2003; Martínez, 2003; Boyett y Curie, 2004; Rialp *et al.*, 2005b). En relación a los estudios de múltiples casos, la razón principal para elegir un estudio formado por más de un caso, además de para poder reforzar su validez interna, se encuentra en la llamada replicación teórica, aspecto fundamental como mecanismo de validez externa. Esto significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros, con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de tal manera que puedan ser precisadas las relaciones causales del fenómeno y eliminadas las erróneas o insuficientemente generales. La

replicación teórica utilizada dentro de un estudio de casos es análoga a la usada en experimentos múltiples, y sus resultados permiten realizar la validación lógica de las teorías (Yin, 1989). En este sentido, Leonard-Barton (1990) asegura que las conclusiones son extrapolables si otros han llegado a resultados semejantes en contextos muy diferentes. En cuanto al número de casos necesarios para un diseño múltiple, la decisión sobre el número de casos a estudiar es discrecional, debiendo reflejar el número de replicaciones (tanto literales como teóricas) deseadas. La decisión, por tanto, queda a juicio del investigador, según la certidumbre que desee obtener sobre sus resultados (Rialp, 1998), partiendo de la base lógica que la generalización de las conclusiones será de más calidad cuanto mayor es el número de casos investigados (Arias, 2003). En cualquier caso, se considera recomendable el manejo de un número de casos ni inferior a cuatro ni superior a diez (Eisenhardt, 1989).

Para el desarrollo de un estudio de caso, el número de casos apropiado depende del conocimiento existente del tema y de la información que se pueda incorporar por medio de estudios de caso adicionales⁴⁵. Un estudio de caso puede tener unidad de análisis simple o múltiple⁴⁶.

Para esta investigación, el tipo de estudio de caso está definido como caso simple. La unidad de análisis es la Organización Corona, empresa con un grado de desarrollo internacional, reconocida por su hacer internacional y con proceso de internacionalización consolidado.

Y se analizarán casos de las iniciativas de internacionalización de las empresas ISA, Argos, Avianca y Nutresa, las cuales actuarán de referente y comparación.

⁴⁵ EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. The Academy of management review. Vol. 14 No. (4), (Oct, 1989); p 532-550. Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258557>.

⁴⁶ YIN, R. K. Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research. Cosmos, vol, 15 (3),(September 1994) p.283-290.

6.1.1.5. Vinculación lógica de los datos a las proposiciones

Yin (1989:29) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.

6.1.1.6. Criterios para la interpretación de los datos

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, 1985:25). Por lo tanto, es importante que los datos sean analizados en forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación (Easterby-Smith *et al.*, 1991; Glaser y Strauss, 1967; Lofland, Lofland, 1971; Marshall & Rossman, 1995; Strauss & Corbin, 1990). En este contexto surge entonces una serie de recomendaciones relacionadas con lo que el análisis inductivo de datos cualitativos conlleva:

- a. La lectura y relectura de las transcripciones y notas de campo (Easterby-Smith *et al.*, 1991);
- b. La organización de los datos recolectados a través del uso de códigos (Strauss & Corbin, 1990);
- c. La constante comparación de los códigos y categorías que emergen con los subsecuentes datos recolectados y con los conceptos sugeridos por la literatura (Glaser & Strauss, 1967), y
- d. La búsqueda de relaciones entre las categorías que emergen de los datos (Marshall & Rossman, 1995).

6.1.2. Análisis y descripción de iniciativas de internacionalización de empresas colombianas

Se realiza el análisis, inicio a la observación y descripción de las iniciativas de empresas colombianas que se consideran empresas internacionales o globales, a través de la revisión de la literatura para consolidar el estado del arte de los factores endógenos y exógenos, así como las buenas prácticas documentadas.

6.1.3. Análisis y resultados

Los resultados generados en el procesamiento de la información serán consignados en el pre reporte y validados mediante consulta a expertos, los resultados de esta consulta, serán contrastados con las conclusiones generadas para construir el reporte y las conclusiones finales.

6.1.3.1. Métodos y recursos de la investigación

El diseño de la investigación es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y, en última instancia, con las conclusiones. Es, en forma coloquial, un plan de acción a seguir (Yin, 1989). En este plan de acción es necesaria la definición estandarizada de los procesos de recolección de evidencias para conferir mayor fiabilidad y validez a la investigación (Miles y Huberman, 1994). Para ello se requiere crear un protocolo de recogida de datos. El protocolo del estudio de casos, además de contener los instrumentos de recogida de datos, debe contener los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas al utilizar el estudio de casos (Yin, 1994). El protocolo del caso es imperativo en los estudios de múltiples casos, y recomendable en el de casos singulares (Yin, 1994). El protocolo, como guía de acción para el investigador, le permite a éste determinar con claridad el objeto del estudio del caso y anticipar los posibles problemas que pueden surgir, incluidos los relacionados con los criterios que se van a emplear para realizar los informes

del caso (Arias, 2003). Por lo tanto, se debe pensar en el protocolo como un instrumento que facilita y confiere fiabilidad y validez a la recogida de datos. El protocolo debe ser dinámico, pudiendo sufrir modificaciones conforme el estudio del caso va siendo realizado (Weerd-Nederhof, 2001). Dentro del protocolo de estudio del caso se considera necesario clarificar algunos aspectos éticos, realizando una lista o carta en la que se informe a las personas involucradas sobre el esfuerzo y tiempo aproximado que dedicarán al estudio, en qué actividades se concretará su colaboración, o el tratamiento de la información obtenida entre otros aspectos (Miles y Huberman, 1994). El protocolo del estudio de casos debe constar de las siguientes secciones (Yin, 1994): a) Propósito genérico del estudio de casos, donde se recoge la información general de la investigación en relación con su contexto y perspectiva (misión, objetivos, y relevancia de la investigación, temas genéricos de la investigación, marco teórico del fenómeno analizado, proposiciones del estudio); b) Procedimiento de campo, donde se recojan los procedimientos de trabajo para realizar la recogida de información: elaboración de un cronograma para la recogida de información, obtención de permisos de acceso a instalaciones, fijación de los encuentros, gestión de bases de datos y documentos internos, aseguramiento de suficiencia de fuentes de información y manejar la posibilidad de cambios en el contexto; c) Cuestiones del estudio, que incluye las cuestiones a tratar, los aspectos específicos que el investigador debe tener en cuenta a la hora de recoger datos y las fuentes de información potenciales para responder a cada cuestión; d) Guía del informe del caso, donde se determinará el estilo literario, la especificación de bibliografía y otros documentos que facilitará la redacción del informe final.

Con el fin de conferir fiabilidad y validez al estudio de caso, se crea un protocolo de investigación del estudio de caso, que incluye el propósito genérico, procedimiento de campo, cuestiones del estudio y guía del informe, asegurando que la información obtenida, los elementos y componentes del estudio mantengan la cadena de evidencia, confiriendo confiabilidad a la investigación.

6.1.3.2. Recolección de la evidencia

Las fuentes de evidencia que se emplearán en el estudio, serán debidamente trianguladas: 1) Evidencia documental (documentación y archivos) Interna: memorias, informes y estudios internos, páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido. Externa: publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación. 2) Observación directa: visita en empresa, conferencias de los directivos impartidas en ámbitos profesionales. 3) Entrevistas: a directivos, múltiples, abiertas y cerradas: presencial con cuestionario abierto, cuestionario cerrado por e-mail, telefónico aclaratorio, presencial semi-estructurada. 4) Artefactos físicos, tecnológicos y culturales: archivos de imagen, grabaciones de entrevistas (función confirmatoria).

La cadena de evidencia del estudio de caso se recogerá en un anexo denominado “Semblanza y cadena de evidencia”.

6.1.3.3. Registro y clasificación de los datos

Se organizará la información en tablas, donde, las filas recogerán los factores explicativos del comportamiento de las empresas multinacionales y las columnas los casos concretos analizados (empresas), ya que se busca un análisis comparativo. Se elaborarán distintas matrices de categorías, donde las categorías se diseñan según la orientación de factores causativos clave de la internacionalización.

Se clasificará la información del estudio en orden cronológico, tanto en la secuencia de acontecimientos, como en la exposición de datos cuantitativos de variables demostrativas de los niveles de internacionalización de la Organización Corona.

6.1.3.4. Análisis de la evidencia, individual y global

Por último, en la redacción del informe del estudio de caso se recogen las proposiciones y cuestiones de partida, el diseño del estudio, los procedimientos de recogida y análisis de datos, las relaciones de causalidad que se han encontrado, previa revisión de su validez interna, las conclusiones del estudio y sus implicaciones, la posibilidad de extrapolarlas a otros contextos (Yin, 1994) y la valoración de la calidad, rigor o limitaciones del estudio, pero siempre de acuerdo a una estructura clara y adecuada a los objetivos del estudio y a la audiencia destino y, si es posible, simple y sencilla para el público en general. De esta forma, la difusión que podrá tener será la mayor posible y no se limitaría al ámbito académico en exclusiva⁴⁷.

En el análisis de la evidencia del caso se empleará fundamentalmente prácticas de tipo cualitativo: a) Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas; b) Búsqueda de factores explicativos clave (contraste con las proposiciones teóricas resultantes de la revisión teórica realizada); c) Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica); d) Identificación de relaciones causales (de ser posible); e) Análisis de decisiones críticas.

6.1.4. Evaluación de la validez y fiabilidad del estudio.

La calidad y objetividad de una investigación científica se mide mediante los criterios de validez y fiabilidad de sus resultados. De esta manera, la validez es el grado en que un instrumento de medida mide lo que realmente pretende o quiere medir; es decir, lo que en ocasiones se denomina exactitud. Por lo tanto, la validez

⁴⁷ VILLARREAL LARRINAGA, O et LANDETA RODRIGUEZ, J. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 16, Nº 3, 2010. ISSN: 1135-2523. p. 18.

es el criterio para valorar si el resultado obtenido en un estudio es el adecuado. Existen varios tipos de validez (Ver siguiente tabla).

Tabla 6. Tipos de validez.

Tipo	Descripción	Características	Comentario
Contenido	Es el grado en el cual la medición empírica refleja un dominio específico del contenido.	Revisión formal de los ítems por Expertos	Expertos del constructo hacen la evaluación
Criterio: Concurrente	Consiste en la comparación entre la medida de la investigación y otra medida estándar que se denomina criterio y de la cual se conoce su validez. En tal caso, existen varios tipos de criterios: 1) concurrente: instrumento y estándar medidos a la vez, y 2) predictiva: instrumento y estándar no son medidos a la vez.	Medida de la correlación con otra medida directa	Requiere la identificación de una medida directa del constructo
Criterio: Predictiva		Medida de la capacidad para predecir otra medida futura	Se utiliza para escalas que pretenden predecir resultados futuros
Constructo	En la medida en que una variable es abstracta y latente, más que concreta y observable, se denomina constructo, porque no existe una dimensión (variable) observable. Por lo tanto, la medida de un constructo se obtiene al combinar los resultados de diversas medidas. De este modo, existen dos tipos de validez de constructo: 1) validez convergente: es el grado en que dos o más intentos de medir el mismo concepto están de acuerdo entre sí y se determina con la aplicación del análisis factorial confirmatorio, y 2) validez discriminante: grado en el que un concepto difiere de otros y se determina con el coeficiente Phi del	Medida teórica del significado de la escala	Se determina tras años de investigaciones

Tipo	Descripción	Características	Comentario
	análisis factorial confirmatorio.		

Fuente: Martínez Carazo, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Pensamiento y gestión, 20. Universidad del Norte. 2006. p. 12. Basada en Rialp (2003).

Por su parte, la fiabilidad se refiere a la consistencia interna de la medida; es decir que la fiabilidad de una medida analiza si ésta se halla libre de errores aleatorios y, en consecuencia, proporciona resultados estables y consistentes. Así pues, existen varios métodos útiles para medir la fiabilidad de los resultados de una investigación (Ver siguiente tabla)⁴⁸.

Tabla 7. Estimación de la fiabilidad.

Método	Descripción	Características	Comentario
Aplicaciones repetidas	Consiste en la medición repetitiva de las variables, con el fin de determinar hasta qué punto un conjunto de medidas es reproducible en el tiempo. En tal sentido, fiabilidad sería sinónimo de estabilidad; es decir, el grado en que las puntuaciones son estables, sería el grado de fiabilidad.	Estabilidad a través del tiempo	Efectos debido a otros cambios y la memoria
Formas paralelas	Se emplea para medir el grado de acuerdo entre los observadores; es decir, la coherencia que existe entre palabras, órdenes o respuestas diferentes. Para lo cual se utiliza el coeficiente estadístico Kappa, que mide el grado de concordancia entre observadores	Coherencia entre escalas que utilizan palabras, ordenes, o respuestas diferentes	Dificultad de generar dos escalas casi iguales
División en mitades	Mide la coherencia interna de una escala y requiere la	Coherencia interna de una	Requiere la corrección

⁴⁸ MARTINEZ, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión. Universidad del Norte, 165-193, 2006. p. 11-13.

Método	Descripción	Características	Comentario
	corrección Spearman – Brown.	escala	Spearman-Brown
Coherencia interna	Mide la coherencia entre todos los ítems de una misma escala y no se puede usar en aquellas medidas que usan pocos ítems. Se mide con el coeficiente Alfa de Cronbach, que es el que estima la consistencia interna de una medida (Cronbach, 1951).	Coherencia entre todos los ítems de una misma escala	Se necesita un ordenador para calcularla

Fuente: Martínez Carazo, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Pensamiento y gestión, 20. Universidad del Norte. 2006. p. 13. Basada en Rialp (2003).

Tal como se observa, la mayoría de los métodos utilizados para medir los criterios de validez y de fiabilidad de los resultados de una investigación, se basan en una serie de técnicas y coeficientes estadísticos, que pueden ser aplicados con mayor facilidad en los estudios cuantitativos. Sin embargo, el estudio de casos contemporáneo ha logrado superar las críticas referidas al cumplimiento de los mismos, toda vez que algunos autores que se han pronunciado en favor de este método han invertido esfuerzos en demostrar que siguiendo algunos procedimientos específicos es posible lograrlos (Ver siguiente tabla)⁴⁹.

Tabla 8. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser	a. Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) b. Establecimiento de la cadena de evidencia c. Revisión del reporte preliminar del estudio de	a. Obtención de datos b. Obtención de datos c. Composición

⁴⁹ MARTINEZ, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión No. 20. Universidad del Norte, 165-193, 2006. p. 14.

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
estudiados.	caso por informantes clave	
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	a. Establecimiento de patrones de comportamiento b. Construcción de la explicación del fenómeno c. Realización del análisis de Tiempo	a. Análisis de datos b. Análisis de datos c. Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	a. Uso de la replicación en los estudios	a. Diseño de la investigación
Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	a. Uso de protocolos de estudio de casos. b. Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio	a. Obtención de datos b. Obtención de datos

Fuente: Martínez Carazo, Piedad Cristina. El método de estudio de caso. Pensamiento y gestión, 20. Universidad del Norte. 2006. p. 14. Basada en Yin (1989).

Es necesario realizar una valoración de la fiabilidad y validez de los resultados del estudio de caso, por lo cual se debe aplicar a la metodología empleada los indicadores de validez, (Yin, 1994, 1998; Maxwell, 1996; Oltra, 2003): la validez constructiva, la validez interna, la validez externa, la confiabilidad, la consistencia teórico –interpretativa y la consistencia contextual, con el fin de garantizar la confiabilidad y la consistencia del estudio.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados de esta investigación son los descritos a continuación y obedecen a la identificación y validación de los variables claves para el proceso de internacionalización de la Organización Corona, la caracterización de las iniciativas de internacionalización acorde a estas variables, la recopilación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y la propuesta del modelo de internacionalización. En la siguiente tabla se describen los entregables a generar de acuerdo al plan de trabajo a desarrollar para la construcción del estudio de caso.

Tabla 9. Plan de trabajo de estudio de caso.

Fase	Entregable	Actividad	Tarea	Descripción
Diseño de la investigación	Protocolo validado	Elaboración del protocolo del estudio de caso	Revisión de literatura. Se realiza la búsqueda en las siguientes Bases de datos: Ebsco Host, Proquest, Scopus, Springer y Web of science, dado que son las que dan como mayor resultado de búsqueda, el objeto de esta investigación. Comparación y selección. Revisión de literatura en papers de revistas internacionales. Consulta a expertos.	Búsqueda de protocolos de estudio de caso probados a través de revisión de literatura. Desarrollo del protocolo. Validación del protocolo.
Descripción de iniciativa de internacionalización de la Organización Corona	Diseños aprobados	Diseño de instrumentos	Revisión de literatura para comprender el cuerpo de conocimientos sobre el fenómeno	Diseño del cuestionario, entrevista y grupo focal.

Fase	Entregable	Actividad	Tarea	Descripción
			de la internacionalización, desde las distintas perspectivas y enfoques existentes. Diseño y elaboración de instrumentos.	
	Instrumentos	Validación de instrumentos	Análisis de coherencia interna del cuestionario. Depurar y sintetizar.	Prueba piloto de aplicación del libreto. Ajustes y correcciones. Consulta a expertos
	Información primaria recolectada	Aplicación de instrumentos	Viaje a Bogotá y Medellín. Realizar sesiones de entrevistas.	Selección y contacto de candidatos. Concertar citas y preparar instrumento. Aplicar cuestionario. Realizar entrevista
	Información secundaria recolectada	Revisión fuentes secundarias	Casos de estudio publicados en revistas de las diferentes universidades colombianas (Eafit, Icesi, La Salle, Universidad del Valle, y del Rosario) Informes de sostenibilidad de las diferentes empresas a analizar. Entrevistas realizadas a directivos de la Organización	Recolección de información. Codificación de información. Contraste de información

Fase	Entregable	Actividad	Tarea	Descripción
			Corona en los diferentes medios económicos.	
Análisis y resultados	Información validada	Validación y selección de la información	Cruce de entrevistas, cuestionarios. Verificación de coincidencias.	Triangulación de fuentes, cruces de entrevistas, verificación de coincidencias, puesta en común de hallazgos y evidencias
	Relaciones entre casos	Análisis de relaciones de datos	Realizar la búsqueda de patrón de comportamiento común para la internacionalización entre las empresas analizadas. Análisis de que cada caso de estudio a partir de la evidencia vinculando las proposiciones teóricas y la creación de explicación teórica integrada en el modelo de internacionalización.	Estructura de información, elaboración de matrices. Construcción de diagrama de relaciones
	Modelo de internacionalización, factores, competencias y lecciones aprendidas	Generación de resultados	Integrar las distintas perspectivas y enfoques teóricos en un modelo de internacionalización de la Organización Corona. Comprobar empíricamente la validez del modelo	Selección de factores y competencias esenciales Identificación de mejores prácticas Identificación de lecciones aprendidas

Fase	Entregable	Actividad	Tarea	Descripción
			estratégico de internacionalización y comprender las características, motivaciones, factores clave causativos de la internacionalización y el comportamiento estratégico.	
	Informe final y defensa pública	Validación de resultados	Evaluar el rigor y la calidad de la investigación a través de la validez constructiva, interna y externa y fiabilidad.	Consulta a expertos Revisión de sugerencias
Síntesis de resultados	Artículo de estudio de caso	Elaboración y documentación de artículo	Documentar artículo de caso de estudio de la Organización Corona	Documentar el artículo del estudio de caso elaborado.

Fuente: Elaboración propia.

6. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO

El caso de estudio a documentar se realiza desarrollando los siguientes elementos para garantizar la validez y fiabilidad de la investigación cualitativa.

8.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se realiza partiendo de la determinación del protocolo del estudio de caso, con el fin de dar respuesta al propósito de la investigación.

8.1.1. Protocolo de estudio de caso

Se establece el protocolo de estudio de caso como mecanismo para asegurar la fiabilidad de los resultados de la investigación, a través de la semblanza del estudio de caso, la cual incluye los antecedentes del proyecto, tópicos a investigar, proposiciones teóricas por confirmar y literatura relevante.

Tabla 10. Protocolo de estudio de caso.

Eje principal	Elemento	Sub-elemento
Planteamiento del problema	Preguntas de investigación	
Revisión de literatura,	Revisión de literatura en Base de Datos. Desarrollo y validación del protocolo de caso	Teorías de internacionalización
Formulación de proposiciones	Proposiciones teóricas	
Buenas prácticas en procesos de internacionalización de empresas	Recolección de información en fuentes primarias. Diseñar del cuestionario para realización de entrevista estructurada y semi-estructurada.	Recolección de información en Fuentes secundarias
Análisis de estudios de casos empresas colombianas	Factores claves	Vinculación de datos a las proposiciones Criterios para la interpretación de datos
Análisis proceso internacionalización	Validación de la construcción	Validación interna

Eje principal	Elemento	Sub-elemento
Organización Corona		
Modelo de internacionalización	Factores y competencias esenciales	Mejores prácticas y lecciones aprendidas
Elaboración estudio de caso	Conclusiones generales e implicaciones de la investigación	

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2. Revisión de literatura en bases de datos

A través de la búsqueda en bases de datos, bajo la palabra “Internationalization” se encontraron los siguientes resultados, a partir de los cuales se exploran los más relevantes para la construcción del estudio de caso. Se estableció en la búsqueda como criterio adicional, el periodo de publicación de los documentos, generados entre 2010 y 2014.

Tabla 11. Resultados búsqueda base de datos

Base de datos	Búsqueda	Resultados
Ebsco	Internationalization	2173
OECDiLibrary	Internationalization business	26
Ebrary	Internationalization business	2233
Springer	Internationalization business model	163
Web of Science	Internationalization business	928

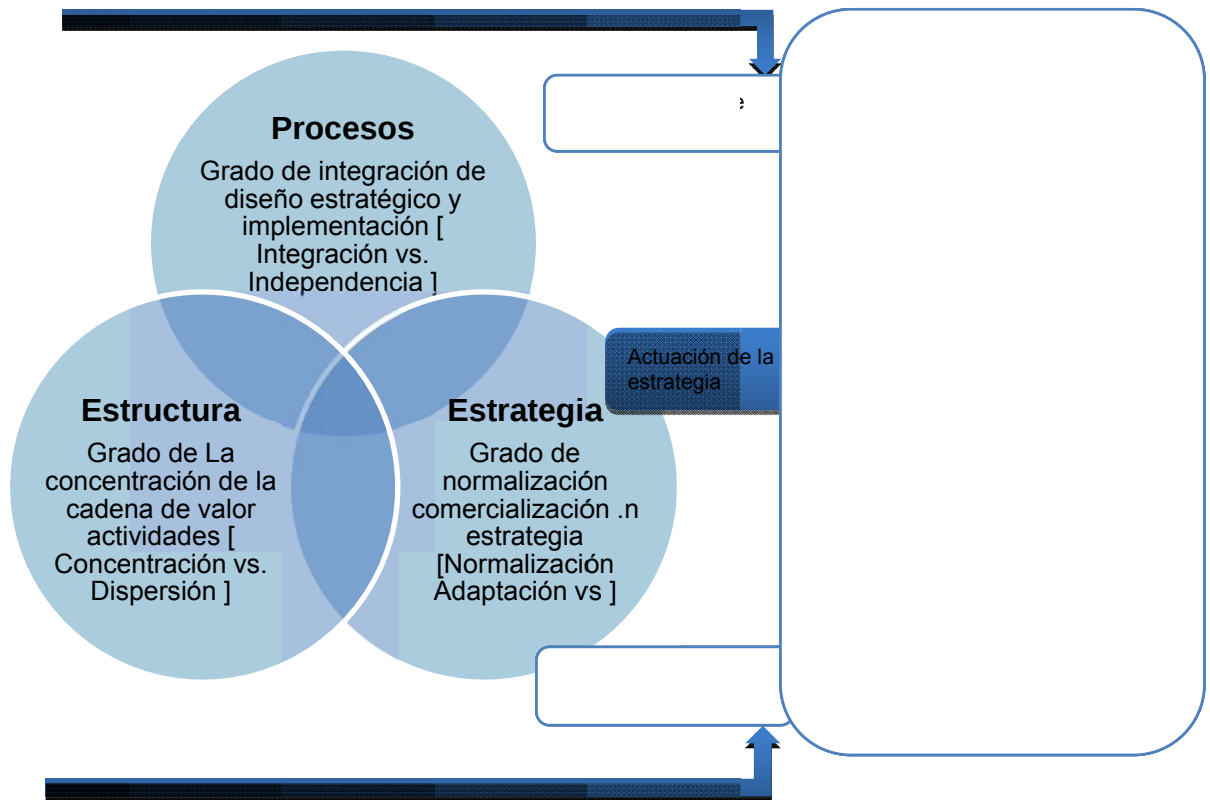
Fuente: Elaboración propia.

Esta búsqueda permite a través de documentos de investigación identificar como las organizaciones han sido retadas a competir en un mercado global, lo cual ha hecho que evalúen formas de llegar a mercados por fuera de sus límites locales, considerando aquellas fuerzas conductoras como: economías de escala, ventajas comparativas o competitivas y mercados estandarizados.

Evaluando la hipótesis propuesta en la literatura explorada, asociada a la decisión estratégica de competir en un mercado global por parte de una Organización, está en función de sus rasgos, aptitudes y contexto de mercado. Y los rasgos y aptitudes para una organización están dados por los recursos y capacidades que

poseen para competir en el mercado global⁵⁰. A continuación se describen gráficamente los rasgos y aptitudes de una organización, que son importantes para competir en un mercado global.

Ilustración 5. Rasgos y aptitudes de la Empresa



Fuente: Constructed by the authors from Yaprak et al. (2006), Menon et al. (1999), Ozsomer and Prussia (2000), Solberg (2000), Xu et al. (2006), Zou and Cavusgil (2002)). Effective Global Strategy Implementation.

La anterior literatura revisada, se tiene en cuenta para el desarrollo del caso. Así mismo se estudia la relación entre emprendimiento internacional y negocios de familia. Lo cual a través de un modelo, resalta la importancia de combinar dos

⁵⁰ YAPRAK, ATTILA. XU, SHICHUN. CAVUSGIL, ERIN. Effective Global Strategy Implementation. Structural and Process Choices Facilitating Global Integration and Coordination. Management International Review. (2011). Pag. 4-5.

factores relevantes: el conocimiento específico para internacionalización (Know-how) y el compromiso de internacionalización del negocio familiar (Deseo)⁵¹.

En la siguiente tabla se describen los principales aspectos que a partir de la literatura de internacionalización de negocios familiares se exploró, y a partir de la cual se consideraron las variables para generar el modelo propuesto.

Tabla 12. Independent variables in the internationalization of the family firm

Variable independiente	Autores
La pertenencia a redes de nivel de empresa	Fernández and Nieto; Casillas & Acedo (2005)
estrategia y objetivos de la firma	Gallo & Sveen (1991)
estructuras y sistemas de organización	Gallo & Sveen (1991)
Cultura	Gallo & Sveen (1991) ; Tsang (2001)
Etapas del ciclo de vida	Gallo & Sveen (1991)
Tecnología	Davis & Harveston (2000)
Recursos y capacidades propias	Fernández & Nieto (2005); Menéndez (2005)
Estructura de administración	Zahra (2003); George, Wiklund & Zahra (2005); Casillas & Acedo (2005)
profesionalización	Graves & Thomas (2004); Gallo & García-Pont (1996)
Motivación de la Alta Dirección	Graves & Thomas (2004)
Experiencia internacional familiar	Tsang (2001)
Orientación internacional	Gallo & Sveen (1991); Menéndez (2005)
Compromiso familiar	Zahra (2003); Fernández & Nieto (2005); Casillas & Acedo (2005)
Cultura del Fundador	Gallo & Sveen (2001)
Liderazgo	Davis and Harveston (2000)

Fuente: CASILLAS, JOSÉ C. MORENO, ANA M. ACEDO, FRANCISCO J. Global Management Journal. Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. Pág. 2.

⁵¹ CASILLAS, JOSÉ C. MORENO, ANA M. ACEDO, FRANCISCO J. Global Management Journal. Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. Pag. 2.

El modelo propuesto a partir de los factores identificados que influyen en que una organización opte por la estrategia de expandirse internacionalmente: Conocimiento y Compromiso, se describen en la siguiente ilustración, para el cual fueron estudiadas (a partir de fuentes secundarias) seis Organizaciones familiares con negocios internacionales, prestando especial atención a los factores que determinaron el proceso de expansión internacional.

Tabla 13. Firms selected for the longitudinal case study

Empresa	Actividad	País	Generación	Familia	Fundada
Heineken	Cerveza	Holanda	Cuarta	Heineken	1864
Samsung	Conglomerado	Korea del Sur	Segunda	Lee	1938
SC Johnson	Productos domésticos	USA	Quinta	Johnson	1886
Cargill	Diversificado (granos)	USA	Quinta	Cargill / McMillan	1865
Faber-Castell	Artículos de Papelería	Alemania	Octava	Faber-Castell	1761
Michelin	Llantas	Francia	Cuarta	Michelin	1889

Fuente: CASILLAS, JOSÉ C. MORENO, ANA M. ACEDO, FRANCISCO J. Global Management Journal. Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. Pág. 5.

Se estudia el modelo propuesto en la literatura, con el fin de explorar las proposiciones teóricas, de acuerdo a la unidad de análisis definida.

Ilustración 6. Modelo de emprendimiento internacional de Empresa Familiar



Fuente: CASILLAS, JOSÉ C. MORENO, ANA M. ACEDO, FRANCISCO J. Global Management Journal. Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. Pág. 5.

El comportamiento de organizaciones familiares con emprendimientos internacionales no tiene factores comunes cuando se analizan las diferentes etapas generacionales por las cuales han pasado. Sin embargo es posible identificar cuáles han sido las dimensiones que han jugado un papel relevante para explicar el proceso acelerado de internacionalización de este tipo de organizaciones⁵².

8.1.3. Revisión de literatura en papers de revistas internacionales

Se realiza así mismo búsqueda de literatura en papers de revistas internacionales, con el fin de encontrar hipótesis referentes para el desarrollo del estudio del caso.

⁵² CASILLAS, JOSÉ C. MORENO, ANA M. ACEDO, FRANCISCO J. Global Management Journal. Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. Conclusion. Pág. 12.

Tabla 14. Literatura e hipótesis en papers de Revistas internacionales

Revista internacional	Paper	Hipótesis	Conclusión
Palgrave macmillan Journal of international business studies http://www.palgrave-journals.com/jibs/archive/index.html?sowyears=	Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors	El concepto del poder de la tríada, que se define como una empresa que tiene igual penetración y explotación de capacidades y no tiene puntos ciegos, en las regiones de la tríada⁵³. Este concepto es comparado empíricamente con las 500 compañías multinacionales más grandes y sus estrategias regionales. La tríada, en la obra de Ohmae, era un espacio geográfico que consiste en los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Este espacio geográfico, de acuerdo Ohmae, comparte una serie de características comunes: baja el crecimiento macroeconómico; un similares tecnológico infraestructura; la presencia de grandes, tanto capitales, intensivas en conocimiento, las empresas en la mayoría de las industrias; una homogeneización relativa de la demanda (con una convergencia de producto clave requerida atributos); y las presiones	La mayoría de las empresas multinacionales grandes tienen un promedio de 80% del total las ventas en su región tríada hogar. Sólo nueve empresas entre las 500 empresas más grandes son sin ambigüedad global. ¿Cuáles son las implicaciones normativas de esta observación? Se podría argumentar que estos pocos ejemplos de éxito corporativo global, debe ser visto como las mejores prácticas y puntos de referencia, para ser estudiado cuidadosamente, y emulado por otras grandes EMN, la mayoría de los cuales se caracteriza por una gran parte más estrecha y poco penetración de acogida en mercados de la región. Sin embargo, la debilidad del mercado observada como la posición en las regiones de acogida, en comparación con el mercado tríada hogar, también puede ser interpretado como el resultado de una preferencia racional para actividades regionales, como resultado de un análisis coste-beneficio de cuidadoso cálculo. Aquí interacciones, estratégicas entre grandes jugadores, tomando la forma de 'inter-regional ajedrez', puede influir en los patrones de ventas internacionales y la selección de los mercados de destino. Las opciones de estrategia regional de las EMN evolucionan de manera interdependiente con los cambios en las prácticas habituales de la industria, formas de organización legítima, el gobierno reglamentos, etc. que deben ser reconocidos regiones en sí mismos pueden cambiar con el tiempo (al igual que con la inclusión de todas las Américas y en el TLC una mayor expansión de la UE), y por lo tanto proporcionar nuevas oportunidades de crecimiento EMN. La perspectiva de la tríada desarrollada en este trabajo

⁵³ Ohmae, K. (1985) Triad Power: The Coming Shape of Global Competition, The Free Press: New York.

Revista internacional	Paper	Hipótesis	Conclusión
		proteccionistas. La triada es el hogar de la mayoría de las innovaciones en la industria, e incluye los tres mercados más grandes del mundo para la mayoría de los nuevos productos. Finalmente, Ohmae (1985) contiene una última importante visión, es decir, que las empresas multinacionales de cada triada región debe identificar una cuarta región, donde debe ser fácil, con relación al resto del mundo, a ganar una importante cuota de mercado. Esta cuarta región dependerá de la industria y la empresa involucrada, pero para Japón se incluiría normalmente los mercados asiáticos, para los Estados Unidos su comercio de vecinos socios, y para Europa los países que tienen que existe mucho comercio o potenciales del comercio.	debe, por tanto, ser visto como un punto de partida para el futuro empírica análisis, reconociendo que la regionalización es de extremo abierto horas extra. ¿Cuándo se produce la globalización, que se limita al extremo aguas arriba de la cadena de valor? Algunos de los EMN más grandes del mundo a dominar el arte de conectar globalmente dispersa entradas. Estos pueden estar en la forma del capital financiero, el capital humano, I + D de conocimientos, componentes, etc., y se puede integrar a servir mejor a los clientes región de origen. Por lo tanto, aparece posible ser global en el extremo aguas arriba de la cadena de valor, y mucho, sin duda, pueden ser aprendidas de la observación y la imitación de las rutinas de líderes mundiales en esta parte de la cadena de valor⁵⁴.
	Culture distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences	Revisión crítica del concepto Distancia cultural. En la literatura de la IED, la distancia cultural, ha tenido tres consideraciones. La primera ha sido para explicar la inversión en el	En el caso de distancia cultural, la metáfora de la "distancia" se traduce en centrarse en lo que diferencia a las culturas, pero no en lo que podría reunirlos. Un análisis equilibrado de las relaciones entre entidades sociales no debería entañar considerar tanto la apertura y cierre de mecanismos. Un número de mecanismos clave con el potencial de cerrar distancias culturales.

⁵⁴ RUGMAN Alana and VERBEKE Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of International Business Studies (2004) 35, 3–18.

Revista internacional	Paper	Hipótesis	Conclusión
		mercado extranjero ubicación y especialmente la secuencia de tales inversiones de las empresas multinacionales (EMN). La segunda, para predecir la elección del modo de entrada en el mercado extranjero. Una tercera aplicación ha sido tenido en cuenta para la variable éxito, el fracaso y el rendimiento de las filiales radicadas en el mercados internacionales.	a. La globalización y la convergencia. b. Proximidad geográfica c. Experiencia en el extranjero. d. Aculturación e. Personal ⁵⁵
	Decisión de modo de entrada a un mercado extranjero: impacto de propiedad, localización e internacionalización de factores.	Examinar las influencias independientes y conjuntas de factores: ventajas de propiedad de una empresa, ventajas de localización de un mercado y ventajas de internalización de las transacciones, en la elección de un modo de ingreso a un mercado. H1: Las empresas que son más grandes y que tienen una mayor experiencia multinacional, son más propensos a elegir una única empresa para la entrada en un número relativamente potenciales países de mercado inferior. H2: Las empresas que son más pequeños y que tienen menor	Los resultados de este estudio implican que aunque a las empresas les gustaría establecer presencia en el mercado en los países extranjeros a través de la inversión directa, su capacidad para hacerlo se ve limitada por su tamaño y la experiencia multinacional. En adición, mientras que los resultados apoyan la creencia general de que las empresas utilizan modos de inversión sólo en mercados de alto potencial, también sugieren que algunas empresas (grandes multinacionales) pueden invertir en mercados potenciales relativamente bajos si sus objetivos estratégicos lo dictan. Sin embargo, las empresas no se atreven a entrar en los mercados que se consideran de riesgo. Tal precaución se presenta comprensible. El largo plazo del éxito de cualquier inversión extranjera requiere significativa gestión administrativa y recursos financieros, incluso en mercados que no tienen altos riesgos. En una alta situación de riesgo, las empresas podrían hacer una elección de aversión al riesgo que resulta en el

⁵⁵ SHENKAR Oded. Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences.

Revista internacional	Paper	Hipótesis	Conclusión
		experiencia multinacional son más propensas a elegir un modo de empresa conjunta en los países que tienen un potencial de mercado percibido más alto. H3: Las empresas que tienen una mayor capacidad para desarrollar productos diferenciados son más propensos a elegir un modo de aventura única en los mercados que tienen un alto riesgo de la inversión; Por otro lado, las empresas que son más grandes y tienen una mayor experiencia multinacional pueden tener una menor probabilidad de elegir un modo de aventura única en tales países. H4: Las empresas que tienen una mayor capacidad para desarrollar productos diferenciados son propensos a elegir un modo de aventura única en los países caracterizados por los altos riesgos contractuales; Por otro lado, las empresas que no lo hacen tienen esta capacidad puede elegir un modo contractual incluso cuando los riesgos son altos. H5: En los países que se caracteriza por un alto potencial de mercado y de alto riesgo de inversión, documentación	mercado no siendo servido. Además de la preferencia para los modos de inversión por una gran multinacional, en los mercados potenciales más bajos, una serie de otras interacciones interesantes, efectos surgieron del estudio. En primer lugar, las empresas pequeñas con limitada experiencia multinacional, prefieren la entrada en mercados que eran percibidos con un alto potencial a través de una empresa conjunta. Este resultado indica que más pequeño, menos empresas multinacionales con experiencia necesitan para complementar las necesidades de recursos con el fin de dar servicio a un mercado externo potencialmente atractivo. En segundo lugar, las empresas que tienen una mayor capacidad para desarrollar productos diferenciados están preocupadas por la posible pérdida de su ventaja en los países que se perciben como tener riesgos contractuales superiores. Muestran una fuerte aversión por el modo de exportación, pero están dispuestos a elegir la inversión en los modos en dichos mercados. Esto se puede atribuir al hecho de que el largo plazo el éxito de las operaciones de arrendamiento financiero en un mercado extranjero es altamente dependiente de una capacidad de la empresa para hacer cumplir las obligaciones contractuales por parte del arrendatario o del socio. En tercer lugar, los resultados revelan que, mientras las empresas están interesados en entrar en los mercados que se percibe que tienen un alto potencial, la existencia de riesgos de inversión les lleva a alejarse de las inversiones. En estos países, las empresas prefieren simplemente exportar. Es interesante observar que el efecto principal de riesgo de la inversión sugiere ninguna entrada mientras que el del mercado los posibles modos de inversión

Revista internacional	Paper	Hipótesis	Conclusión
		funcional puede mostrar una mayor preferencia por la exportación y los modos de empresas conjuntas ⁵⁶ .	sugeridas. El efecto combinado sugiere que las empresas adoptar una postura adversa al riesgo y selecciona una participación limitada en este tipo de mercados. Desde una perspectiva modo de introducción, se prefiere exportar a (a) ninguna participación, si las empresas tienen la capacidad de desarrollar productos diferenciados y si contractual los riesgos son altos (este efecto se debilita considerablemente para las empresas con la capacidad para desarrollar productos diferenciados); (B) una empresa conjunta si los riesgos son contractuales alto; y (c) una suela de riesgo si los riesgos son altos contractuales. H1: Las empresas multinacionales más grandes, tienen una mayor propensión a elegir único riesgo y joint venture, modos, y una menor propensión a ninguna participación en baja los posibles países, el apoyo a H1. Esto confirma nuestra expectativa que dichas empresas puedan ser guiados más por consideraciones estratégicas que por la relación costo-beneficio compensaciones en dichos mercados. H2: Las empresas multinacionales más pequeñas y menos tienen una mayor propensión a ninguna entrada o entrada a través de un modo de empresa conjunta en mercados de alto potencial, apoyando H2. Estas las empresas están interesadas en expandirse en mercados de alto potencial, pero no tienen los recursos necesarios para hacerlo por sí mismos. H3: Las empresas que tienen mayor capacidad para desarrollar productos diferenciados no muestran preferencia por ninguna específica el modo de

⁵⁶ AGARWAL Sanjeev and RAMANSWAMI Sridhar. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. Iowa State University. Journal of international business studies. 1992.

Revista internacional	Paper	Hipótesis	Conclusión
			entrada en los mercados que tienen un alto riesgo de la inversión, en su defecto para apoyar H3. Los coeficientes para el lenguaje de riesgo y joint venture modos en el Modelo II son positivos (aunque no significativa) y puede sugerir que estas empresas pueden tener una preferencia débil Modos de inversión, en lugar de exportación en estos mercados. H4: Como hipótesis, las empresas con mayor capacidad para desarrollar diferenciada productos muestran una preferencia por los modos de entrada de inversión en los mercados que se percibe que tienen riesgos más altos contractuales. Tenga en cuenta que el principal efecto de los riesgos contractuales sugirió una no preferencia para los modos de inversión, lo que implica que las empresas colocan una prima en retener el control sobre los activos y habilidades valiosas. H5: Las empresas parecen preferir el modo de exportación en los mercados que tienen alto potencial, pero que se percibe que tienen una alta inversión riesgos, apoyando parcialmente H5. Este resultado implica que las empresas están interesadas en entrar en estos mercados, pero le gustaría reducir su riesgo de pérdida de la inversión.

Fuente: Elaboración propia basada en RUGMAN Alana and VERBEKE Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of International Business Studies (2004) 35, 3–18. SHENKAR Oded. Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences and AGARWAL Sanjeev and RAMANSWAMI Sridhar. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. Iowa State University. Journal of international business studies. 1992.

8.1.3.1. Principales evidencias de los papers revisados

En el paper “una perspectiva en estrategias regionales y globales de empresas multinacionales”, para las 365 de las 380 empresas incluidas en el estudio, se

disponía de datos que permitían una descomposición de sus ventas al exterior. Se debería notar que de las 135 restantes empresas de Fortune 500, de hecho operan únicamente en su región de origen, sin ventas en otros lugares, y para los demás no existen datos suficientes. De los 365 con datos, sólo nueve empresas multinacionales están sin duda en la categoría "global", con al menos 20 % de sus ventas en las tres regiones de la tríada, pero menos del 50 % en cualquier región. Esta imagen de la regionalización, en lugar de la globalización, se muestra en la siguiente tabla⁵⁷.

Tabla 15. Clasificación de las 500 Empresas multinacionales.

Tipo de Empresa Multinacional (EMN)	No de EMN	Porcentaje de las 500	Porcentaje de las 380	Porcentaje de ventas intra-regionales
Global	9	1.8	2.4	38.3
Bi-regional	25	5.0	6.6	42
Orientación a región de acogida	11	2.2	2.9	30.9
Orientación a región de origen	320	64	84.2	80.3
Datos insuficientes	15	3	3.9	40.9
Sin datos	120	24		NA

Fuente: Braintrust Research Group, The Regional Nature of Global Multinational Activity, 2003 (www.braintrustresearch.com).

Dentro de cada uno de los grupos anteriores, las ventas medias ponderadas en la región tríada local son los siguientes:

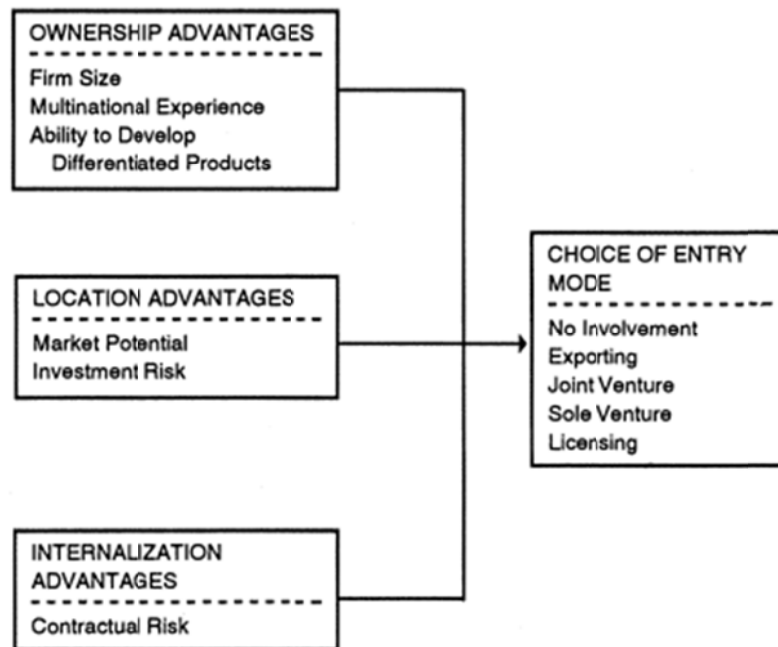
- (1) orientación de la región de origen (320 empresas): 80,3 %;
- (2) birregionales (25 empresas): 42 %;
- (3) orientación de la región de acogida (11 empresas): 30,9 %; y
- (4) global (nueve firmas): 38,3 %⁵⁸

⁵⁷ RUGMAN Alana and VERBEKE Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of International Business Studies (2004) 35, 3–18.

⁵⁸ RUGMAN Alana and VERBEKE Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of International Business Studies (2004) 35, p. 7.

Y en el estudio realizado en el paper “Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors” a una muestra de 97 empresas para modelar la investigación, se midieron los factores objeto de estudio con el fin de confirmar o rechazar las hipótesis, formuladas. El diseño y esquema de los factores a medir, son de importancia con el objeto del caso de estudio.

Ilustración 7. Representación esquemática de factores de modos de entrada



Fuente: AGARWAL Sanjeev and RAMANSWAMI Sridhar. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. Iowa State University. Journal of international business studies. 1992.

Ilustración 8. Factores a medir para determinar los modos de entrada

-
- A. Product Differentiation
 - 1. Quality of training program
 - 2. Innovation potential
 - B. Size and Multinational Experience
 - 1. Firm size
 - 2. Foreign earnings/total earnings
 - 3. Perceived multinationality
 - 4. Perceived ability to handle international expansion
 - C. Market Potential
 - 1. Acceptability of leasing as a financial tool
 - 2. Market potential
 - 3. Growth potential
 - 4. Attitude of government toward
 - leasing industry
 - foreign firms
 - D. Investment Risk
 - 1. Volatility
 - 2. Risk of converting/repatriating income
 - 3. Risk of asset expropriation
 - E. Contractual Risk
 - 1. Cost of making and enforcing contracts
 - 2. Maintenance of quality standards
 - 3. Risk of dissipation of knowledge

Fuente: AGARWAL Sanjeev and RAMANSWAMI Sridhar. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. Iowa State University. Journal of international business studies. 1992.

8.2. TÓPICOS A INVESTIGAR

Con el fin de dar respuesta a las proposiciones teóricas a partir de la literatura de referencia y fundamentación teórica, se tiene en cuenta el siguiente sustento teórico.

8.2.1. Teorías de internacionalización

A continuación se describen algunas teorías referentes sobre los procesos de internacionalización.

8.2.1.1. La ventaja competitiva de las naciones

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío.

Un enfoque sobre la competitividad que emane directamente de un análisis de industrias exitosas internacionalmente. Pero si bien cada compañía exitosa emplea su propia estrategia particular, el modo de operación subyacente –el carácter y la trayectoria de todas las empresas exitosas– es fundamentalmente el mismo. Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación. Buena parte de la innovación es trivial e incremental, dependiendo más de una acumulación de pequeños hallazgos y avances que de un único adelanto tecnológico importante. A menudo involucra ideas que ni siquiera son “nuevas”; ideas disponibles desde hace tiempo, pero que nunca han sido exploradas vigorosamente. Siempre involucra inversiones en habilidades y conocimiento, así como en activos físicos y reputaciones de marca. Algunas innovaciones crean ventaja competitiva al percibir la oportunidad de un mercado totalmente nuevo o al atender a un segmento de mercado que otros han ignorado⁵⁹.

De acuerdo a Michel Porter (1990) en el estudio comparativo de diez países industriales del mundo, y, al analizar las razones de la competitividad de las empresas, enfatiza en la importancia de las *condiciones nacionales del entorno*, expresándolo a través de un modelo expuesto en su obra “*La ventaja competitiva de las naciones*”, el cual define cuatro atributos, que dan respuesta a preguntas como: ¿Por qué ciertas empresas establecidas en ciertas naciones son capaces de una innovación constante? ¿Por qué persiguen mejoras implacablemente,

⁵⁹ PORTER, Michael. Con comentario de MACHINEA, José Luis. La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. América Latina. Noviembre 2007. Pág. 4-5.

buscando una fuente cada vez más sofisticada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las sustanciales barreras al cambio y la innovación que con tanta frecuencia acompañan el éxito? La respuesta radica en cuatro cualidades amplias de una nación, atributos que individualmente y como sistema constituyen el diamante de la ventaja nacional.

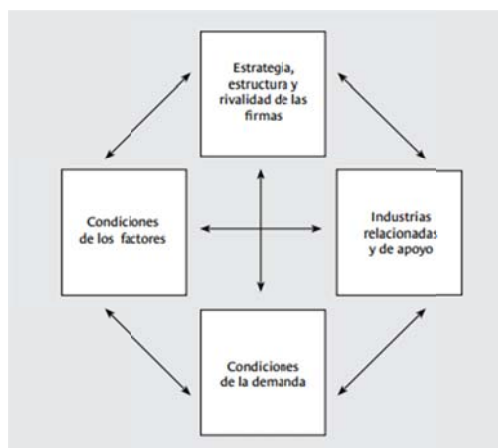
Condiciones de los factores. La posición de la nación en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada.

Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen.

Industrias relacionadas y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente.

Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica⁶⁰.

Ilustración 9. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.



⁶⁰ PORTER, Michael. Con comentario de MACHINEA, José Luis. La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. América Latina. Noviembre 2007. Pág. 9.

Fuente: PORTER, Michael. Con comentario de MACHINEA, José Luis. La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. América Latina. Noviembre 2007. Pág. 12.

8.2.1.2. Globalización y finanzas internacionales

Kozikowski (2007) enfatiza la idea de que lo que pasa en un país afecta a otros y menciona que esto es en gran medida causado por la globalización, lo que ha generado cada vez más interdependencia.

La definición que proporciona el autor de globalización es la siguiente: “Es un proceso de integración que tiende a crear un solo mercado mundial en el que se comercian productos semejantes, producidos por empresas cuyo origen es difícil de determinar, ya que sus operaciones se distribuyen en varios países”. (Kozikowski, 2007).

Algunas de las medidas de la globalización que demuestran que la economía mundial está cada vez más integrada son: “1. La participación de las exportaciones en el producto interno bruto (PIB) mundial. 2. La tasa de crecimiento de las exportaciones comparada con la tasa de crecimiento económico. 3. El porcentaje de la producción industrial que se atribuye a las empresas multinacionales ubicadas en el país.” (Kozikowski, 2007).

Kozikowski (2007) describe una clasificación de las empresas según el grado de integración en la economía mundial.

Empresa Internacional: “Si está involucrada en importaciones y exportaciones”

Empresa multinacional: “si traslada a otro país una parte de sus operaciones (diseño, investigación, publicidad o producción).”

Empresa transnacional: “si sus actividades multinacionales forman una red tan compleja que resulta difícil determinar el país de origen”. (Kozikowski, 2007).

El autor establece que han existido muchas críticas a la globalización, el autor señala algunas desventajas de globalización como: Una gran volatilidad de los precios que vuelve muy complicada la planificación a futuro, para evitar esto el autor propone desarrollar métodos para la evaluación y administración de la exposición al riesgo. Otra de las desventajas es el efecto contagio, este efecto se genera cuando la fuga de capital en un país hace que se retiren inversiones de países relacionados a éste por especulación aunque no exista ningún riesgo en los demás países. La solución propuesta del autor en este caso es aumentar la confianza mediante un sistema financiero sano⁶¹.

8.2.2. Teorías de negociación internacional

Es importante entonces mostrar que al igual que los negocios internacionales, también la gerencia internacional abordará a la Negociación Internacional como conocimiento desde el ámbito de la negociación entre culturas y toma de decisiones⁶².

Así, para este campo del conocimiento, el término negociación, describe el proceso de discusión por medio del cual dos o más partes intentan lograr un acuerdo aceptable para ambos. Sin embargo, tomando el ámbito internacional, para abordar una negociación, se “refiere al encuentro entre culturas”, “lo que le atribuye una mayor complejidad”⁶³.

Para esto, Deresky describe que el escenario donde el proceso de negociación tomaría lugar se da entre gente de la misma historia, que posee el mismo bagaje cultural, pero incrementa su complejidad cuando se trata de negociaciones

⁶¹ KOZIKOWSKI, Zbigniew. Capítulo 1. La globalización y las finanzas internacionales, de <https://sistemafi.wordpress.com/3-2/>. Consultada en Sep-2015.

⁶² DERESKY, Helen. International management: managing across borders and cultures. Cross-Cultural Negotiation and Decision Making. Pearson Prentice Hall, 2006.

⁶³ CALLE, María Alejandra. Estado del arte en el estudio de la negociación internacional. Universidad EAFIT. Grupo de investigación en Estudios Internacionales. Departamento de Negocios Internacionales. Escuela de Administración. Medellín. Mayo 2007. file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/1286-4192-1-PB.pdf

internacionales, debido a las diferencias culturales, estilos de vida, expectativas, lenguaje verbal y no verbal, enfoques a los procedimientos formales, y técnicas de solución de conflictos.

8.2.2.1. Proceso de negociación en la gerencia internacional.

En el texto “International Management” de Deresky, dicho proceso comprenderá cinco etapas, las cuales no necesariamente siguen un orden, pues varían de acuerdo a los enfoques y normas de cada cultura.

Preparación: Teniendo en cuenta que las negociaciones internacionales se realizan entre diferentes culturas, es necesario considerar específicamente aquellos factores que ocasionan dichas diferencias antes de la negociación. Una ventaja puede ser alcanzada si los negociadores se familiarizan con el contexto y el bagaje de cada una de las partes involucradas en el proceso, además de los temas específicos a negociar. Esta etapa se realiza a partir de un estudio y comparación del perfil de cada negociador, el cual difiere en los diferentes países. Igualmente, antes de la reunión, deben consultar lo más posible sobre el tipo de demandas o exigencias que pueden realizarse, la composición del equipo “opuesto” y la relativa autoridad que cada miembro posee.

Construcción de la relación: es el proceso de conocer los contactos que cada uno tiene en el país anfitrión y construir una confianza mutua antes de embarcarse en discusiones de negocios o transacciones. Este proceso de establecer contactos con una base de confianza generalmente se desarrolla en fi estas, tours, reuniones sociales, ceremonias y conversaciones.

Intercambio de información: Una vez se encuentran las partes reunidas, cada una realiza una típica presentación de su estatus y posición; una sesión de preguntas y respuestas usualmente sucede y se discuten alternativas. Es importante no sólo mostrar la posición de cada uno, sino hacerle saber a la otra parte que se ha entendido su punto de vista, pues esta etapa puede variar de acuerdo con las diferentes culturas.

Persuasión: la negociación dura comienza en esta etapa. Cada parte trata de persuadir a la otra para que ceda en su posición y se ponga a favor de su contra parte. En esta etapa es de gran importancia saber interpretar el lenguaje verbal y el no verbal, pues estos juegan un papel básico en el arte de persuadir. Es aquí donde se ven las diferentes tácticas que utilizan los negociadores, ya sea para engañar o poner a la otra parte en la situación donde se quiere. Sin embargo, estas tácticas pueden diferir de acuerdo con cada cultura: lo que puede parecer como trucos para los americanos es simplemente la forma en que otras culturas conducen la negociación. La persuasión es entonces aquel objetivo que yace debajo de cada etapa de la negociación.

Concesiones y acuerdos: en esta etapa es válido decir que las tácticas varían también de acuerdo con cada cultura involucrada en el proceso de negociación. El proceso de alcanzar un acuerdo incluye una manera cuidadosa de compartir información y realizar concesiones. Así, estas normas generales pueden no funcionar siempre en las negociaciones internacionales, puesto que en algunas culturas no operan con el mismo objetivo. En la fase final del acuerdo y el contrato, los valores culturales determinan cómo estos acuerdos serán honrados.

8.2.2.2. Resolviendo conflictos en diferentes culturas.

En su obra *How People Negotiate Resolving Disputes in Different Cultures*, Guy Olivier Faure reúne un juego de historias acerca de la negociación, acompañado por una apreciación global integradora. Para ello, éste proporciona una serie de casos, la elaboración teórica de los mismos, e incluye además, una apreciación global y comprensiva en materia de investigación a propósito de la negociación. La tesis principal de este autor, se basa en la necesidad de explicar cómo la inmensa diversidad de características e intereses de un grupo respecto de otro necesariamente implica la interposición de conflictos que colisionan entre sí para

dar vía a la negociación; además de adentrarse en la descripción de los eventuales caminos que pudieran tomarse al momento de resolver un conflicto⁶⁴.

8.2.2.3. Negociaciones comerciales internacionales

Stephen E. Weiss, profesor asociado de las facultades de Ciencia Política, Negocios Internacionales (Universidad de York) y de Estudios Administrativos de la Universidad de Toronto, pretende examinar las negociaciones internacionales de carácter comercial, y los elementos principales que suelen caracterizarlas, desde el enfoque de los Negocios Internacionales y de las Relaciones Interpersonales. Para ello plantea las diversas aristas del dilema que se pueden presentar al interior de este tipo de negociaciones, para concluir realizando una aproximación prescriptiva a propósito de cómo manejar las diferencias intrínsecas a las relaciones de intercambio propias de los llamados negocios internacionales⁶⁵. Las negociaciones comerciales internacionales se encuentran caracterizadas por dos tipos de diferencias más allá de aquellas encontradas en las negociaciones comerciales de tipo doméstico: las diferencias individuales (en las prioridades del negociador, preferencias, perspectivas, y escrituras) y las diferencias sociales (en las dotaciones nacionales, preferencias, los sistemas legales, económicos y políticos, y de la participación del sistema gubernamental). Estas diferencias incluyen entornos individuales y macro entornos. Y pueden ser beneficiosas y costosas para las negociaciones internacionales, y al mismo tiempo generar un gran dilema acerca de las diferencias entre los negociadores.

8.2.2.4. Negociación internacional

Para los autores William Zartman, Peter Berton y Hiroshi Kimura, al interior del actual orden mundial, la negociación se constituye en la única herramienta con la cual cuentan los individuos para la toma de decisiones de naturaleza colectiva cuando deba existir unanimidad. Los autores, aseveran que en el estudio de la negociación internacional se ha de indagar por las similitudes y diferencias entre

⁶⁴ FAURE Guy Oliver. How People negotiate. Kluwer Academic Publishers. 2004.

⁶⁵ WEISS Stephen. International Business Negotiations. 2003.

culturas en aras de vislumbrar una eventual línea de unión entre las partes involucradas. La negociación internacional suele abordarse desde un ámbito privado, en donde los actores que en ella se desempeñan no son otros que los individuos singularmente considerados, es decir, la negociación internacional habrá de tomar lugar al interior de las relaciones interpersonales. Berton, Kimura y Zartman concentrándose en la influencia de la cultura en las negociaciones internacionales, acuden a la exposición de casos, al interior de los cuales, se exhibe de igual manera, la injerencia cultural en las negociaciones nacionales y su relevancia en el ámbito diplomático, internacional o comercial.

El análisis de los actores y la cultura que les permea o les determina. Estos actores pueden ser estudiados de manera individual, atendiendo su dimensión psicológica y el rol ostentado. Según los autores, todas las personas negocian de manera diferente, por ejemplo, “los japoneses no negocian de igual manera que los rusos o que los chinos”. De ahí la importancia otorgada al análisis de las diferencias del “comportamiento” de los actores en cada componente de una negociación (estructura, estrategia, procesos). Destacando que el concepto de estructura alude a una distribución de elementos en consideración a los criterios de poder o de valor al interior de una determinada cultura, así, una cultura puede tener sus propias estructuras y procesos; diferentes tipos de culturas en los actores, generalmente conllevan a diferentes tipos de comportamientos en una negociación, pero cuando interactúan unos con otros, dichos comportamientos pueden variar y se determinan de acuerdo a la actitud que tome la otra parte, en lugar de tener en cuenta los componentes internos de las partes. Puede considerarse que la negociación se erige como una suerte de juego en el cual debe buscarse una satisfacción mutua. Sin embargo, resaltan los autores, existen circunstancias en las cuales las partes no desarrollan a cabalidad los roles asignados en el nivel estructural, por ejemplo, en donde el más fuerte no sobresale y el más débil no actúa de manera sumisa, como pudiera en principio esperarse. Así, el reconocer tales situaciones se constituye como primer paso en

la preparación de negociaciones “creativas”, el segundo paso sería entonces lo que los autores denominan “la adopción de comportamientos apropiados” que conjuren los efectos adversos de esta clase de circunstancias.

Los autores realizan una pequeña descripción de los valores y de su importancia al interior de una situación de negociación. Una negociación se llevará a cabo cuando una de las partes no logra imponer sobre la otra parte su deseo o lo hace sin el consentimiento de ésta, pues en este último caso, no se evidencia como necesaria la negociación, atendiendo a su naturaleza eminentemente voluntaria. De esta forma, cuando se propicia el espacio para la interacción o la manifestación del consentimiento de las partes, estas últimas habrán de buscar el imponer cierto tipo de restricciones normativas. Estas normas habrán de tenerse en consideración, en la etapa preliminar en la medida en que estas puedan regular aspectos formales de las posibles discusiones al interior de una negociación. Los autores concluyen realizando una serie de análisis soportados en consideraciones axiológicas (equidad-poder-justicia) y realizando dos recomendaciones: la primera de ellas es qué tanto los patrones particulares de comportamiento, como sus variaciones particulares, deben ser tenidas en cuenta al momento de llevar a cabo una negociación; considerando además que las nociones de justicia y poder, son cruciales en el momento de realizar un análisis del resultado de la negociación. La segunda de las recomendaciones consiste en la afirmación de que la manera como los actores busca lograr sus objetivos de acuerdo a sus intereses, deba realizarse atendiendo a la regla de oro circunscrita a la no generación de perjuicios por actos abusivos de una de las partes, de allí la constante preocupación por la observación de diferentes lineamientos morales en la toma de decisiones motivadas en los resultados de la negociación⁶⁶.

8.2.2.5. Negociaciones internacionales y cultura

⁶⁶ ZARTMAN William, BERTON Peter y KIMURA Hiroshi. International negotiation.

Los acuerdos comerciales internacionales no sólo cruzan las fronteras, ellos también cruzan las culturas. La cultura influye profundamente en la forma que la gente piensa, se comunica, y se comporta. También afecta a los tipos de transacciones que hacen y el modo en que negocian ellos. Las diferencias en la cultura entre los ejecutivos de negocios, pueden crear barreras que impiden o obstaculizan completamente el proceso de negociación. La gran diversidad de las culturas del mundo hace que sea imposible para cualquier negociador, sin por hábil y experimentado, para comprender plenamente todas las culturas que se pueden encontrar.

Los diez elementos particulares que surgen constantemente a complicar las negociaciones interculturales "top ten" del comportamiento de negociación constituyen un marco básico para la identificación de las diferencias culturales que pueden surgir durante el proceso de negociación⁶⁷.

Tabla 16. El impacto de la cultura en negociación.

Factores de negociación	Objetivos	
	Contrato	Relación
Meta	Contrato	Relación
Actitudes	Ganar-Perder	Ganar-Ganar
Estilos personales	Informal	Formal
Comunicaciones	Directa	Indirecta
Sensibilidad del tiempo	Alta	Baja
Emotividad	Alto	Bajo
Forma de acuerdos	Específicos	Generales
Construcción del acuerdo	Hacia arriba	Desde abajo
Equipo de la organización	Un líder	Consenso
Riesgo	Alto	Bajo

Fuente: SALACUSE Jeswald. The top ten ways that culture can affect international negotiations. Ivey Business Journal. April 2005.

⁶⁷ SALACUSE Jeswald. The top ten ways that culture can affect international negotiations. Ivey Business Journal. April 2005.
<http://facultad.bayamon.inter.edu/vquinones/Documents/Worksheets/GEEN1201/THE%20TOP%20TEN%20WAYS%20THAT%20CULTURE%20CAN%20AFFECT%20INTERNATIONAL%20NEGOTIATIONS.pdf>

8.3. ANÁLISIS CASOS EMPRESAS COLOMBIANAS

Se realiza la búsqueda de casos de las empresas objeto de estudio, a partir de los cuales se realiza un análisis de fuentes secundarias. Se seleccionan características a evaluar para poder realizar un análisis de las cuatro empresas. Se analizan los factores relevantes y se cruzan los comunes con el fin de poder analizarlos en la unidad de análisis del Caso Organización Corona.

8.3.1. Análisis de casos de estudio multilatinas

Se seleccionan las características a evaluar para los cuatro casos de estudio, las cuales son seleccionadas a partir de descripciones comunes en los casos de estudio analizados.

Tabla 17. Características a evaluar en los casos de estudio

No.	Característica
1	Fortalezas para competir y crecer en mercados internacionales
2	Mercados en los cuales ha incursionado
3	Tiempo de internacionalización
4	Antecedentes
5	Estrategia
6	Factores
7	Ventajas
8	Proceso de internacionalización

Fuente: Elaboración propia.

Con la evaluación de las características anteriores para cada empresa colombiana, se identifican las etapas en el proceso de internacionalización, su estrategia y los factores claves que apoyaron la incursión en mercados externos. Ver anexo B.

A continuación se describen los aspectos relevantes para cada empresa analizada en su proceso de internacionalización.

8.3.1.1. Interconexión eléctrica S.A.

ISA es hoy reconocida como una líder multilatina con amplia experiencia técnica, que desarrolla sus actividades en el marco de la sostenibilidad empresarial.

Directamente y a través de sus 33 filiales y subsidiarias, adelanta importantes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo del continente, contribuyendo al progreso de los habitantes de Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Panamá y América Central.

Para lograrlo, focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Transporte de Telecomunicaciones, Concesiones Viales y Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real⁶⁸.

La implementación del plan estratégico ISA 2020, el cual ratifica las escogencias del modelo de negocio en relación con sus actividades tradicionales y materializa las acciones que se desprenden de los ejes estratégicos y que son necesarias para incrementar la rentabilidad de ISA en los próximos años, se materializa a través de los siguientes ejes estratégicos, con el fin de mantener la generación de valor en el tiempo.

Tabla 18. Ejes estratégicos.

No.	Eje	Descripción
1	Crecimiento con rentabilidad superior	Orientando su crecimiento en los negocios que le ofrezcan las condiciones de rentabilidad deseadas, aprovechando las sinergias con los activos actuales y el conocimiento adquirido en las operaciones. Adicionalmente, prioriza la asignación de recursos a los proyectos de inversión según criterios de rentabilidad, riesgo y expectativas de escalamiento futuro de las operaciones.
2	Mejora en la rentabilidad de los negocios	Comprende un conjunto de iniciativas, entre las que se destacan las relativas a OPEX, CAPEX y abastecimiento, las cuales han permitido hacer un mejor uso de los recursos, maximizar la generación de valor en el ciclo de vida de los activos, optimizar procesos e incorporar las mejores prácticas a nivel mundial, entre otros
3	Gestión de la cartera de negocios	Construcción de una herramienta metodológica para priorizar acciones y elaborar recomendaciones sobre administración del conjunto de empresas e inversiones; éstas se clasifican de acuerdo con el grado de atracción de la industria y/o país, así como por la habilidad de ISA para extraer su valor mediante acciones derivadas de los ejes estratégicos 1 y 2.

Fuente: Elaboración propia basado en Informe de Gestión ISA 2014. Pág. 33 -34.

Dentro de los antecedentes que fueron relevantes, para la generación de la estrategia, se identifican tres aspectos considerables que permitieron evaluar la

⁶⁸ ISA. Informe de Gestión. 2014. Pág. 28. <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/nuestra-compania/informe-isa-2014.pdf>

forma de competir, este tipo de coyuntura obligó a ISA a redefinir su orientación estratégica para ser competitiva y enfrentar los retos de un mercado globalizado⁶⁹.

Tabla 19. Antecedentes que marcaron ruptura y generaron estrategia.

No.	Antecedente	Descripción.
1	Desverticalización de las actividades de la cadena productiva y la creación de la Bolsa de Energía	Expedición de las leyes 142 y 143 de 1994, referentes a los servicios públicos, que obligaron a las compañías a separar sus actividades económicas para impedir que estuvieran integradas verticalmente. El estado colombiano determinó que el camino más adecuado para crear un sector eléctrico eficiente era abandonar el modelo de monopolio eléctrico. Así se dio paso a los lineamientos precisos para la creación de lo que se conocería como el Mercado de Energía Mayorista de Colombia. Esta labor, realizada por ISA, pasó a ser manejada por la nueva empresa XM, Compañía de Expertos en Mercados, una filial creada en 2005 para buscar mayor neutralidad y transparencia en el mercado.
2	Un líder promotor de la expansión en transmisión e integración regional	ISA identificó su gran potencial para participar en licitaciones y negociaciones con los gobiernos de otros países y el siguiente paso lo dio hacia la exportación de sus servicios. ISA trabajó para alcanzar el sueño del desarrollo y la expansión de los mercados energéticos de Latinoamérica y Centroamérica.
3	La visión estratégica del mercado	Inversión en activos: tiene que ver con adquisiciones, concesiones e interconexiones internacionales. Prestación de servicios: servicios conexos de transporte, administración y operación de mercados. Nuevas oportunidades de negocio y promoción de mercados: la región sigue ofreciendo importantes oportunidades para continuar desarrollando la estrategia de crecimiento. La promoción de mercados está asociada con el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios, con miras a la integración de mercados de energía.

Fuente: Elaboración propia basado en ESCOBAR Paula Andrea y CHAPARRO Silvia. Internacionalización exitosa de Interconexión eléctrica S.A. Pág. 6-8. Revista MBA EAFIT.

8.3.1.2. Grupo Argos

Grupo Argos es una sociedad matriz listada en la Bolsa de Valores de Colombia que invierte en compañías que transforman recursos naturales en productos y servicios, generando valor de forma responsable, y cuyo portafolio de inversiones es sólido y diversificado.

⁶⁹ ESCOBAR Paula Andrea y CHAPARRO Silvia. Internacionalización exitosa de Interconexión eléctrica S.A. Pág. 6-8. Revista MBA EAFIT.

La compañía desarrolla sus negocios por medio de un conjunto de compañías subordinadas que le permiten el adecuado cumplimiento de su estrategia. Los negocios en los cuales tiene inversiones estratégicas son el cementero, el energético, el inmobiliario y el portuario, y sus inversiones de portafolio están en el sector financiero y el de alimentos⁷⁰.

Y tiene los siguientes criterios en su Política de inversión: crecimiento potencial, controlante de participación, desarrollo económico, ambiental y social, gobierno Corporativo, marca y altas participaciones de mercado.

Ilustración 10. Portafolio de inversiones estratégicas del Grupo Argos.



Fuente: GRUPO ARGOS. Presentación corporativa. Abril-2014.

En los últimos años Grupo Argos ha pasado de ser una compañía 100% cementera a tener un portafolio diversificado en inversiones relacionadas con infraestructura.

⁷⁰ GRUPO ARGOS. Intranet Corporativa. <https://www.grupoargos.com/es-es/Compa%C3%B1%C3%ADas-subordinadas>

Ilustración 11. Inversiones Grupo Argos 2005-2015.



* No incluye inversiones de porafolio ** Cifras en billones de pesos *** Incluye Compas y participación del 49.8% en Odinsa, asumiendo éxito en la OPA

Fuente: GRUPO ARGOS. Adquisición de participación de ODINSA. Abril 2015.

Se decide estudiar el proceso de internacionalización de Cementos Argos, filial del grupo que ha realizado un proceso objeto de estudio y con la cual se inicia dicho plan de expansión.

Argos es un buen ejemplo de empresas que, en búsqueda de mayores cuotas de mercados a escala global, de proveedores externos más rentables y de diversificación de riesgo, han implementado procesos exitosos de internacionalización de sus operaciones en otros países⁷¹.

“Hemos pasado de ser una compañía colombiana a ser una compañía multinacional, con procesos homologados, que aprovecha la diversidad y habilidades, como el conocimiento y el talento humano para desarrollar una exitosa plataforma competitiva”, agrega Jorge Mario Velásquez, Presidente de Cementos Argos.

Su estrategia y visión le permitieron aprovechar momentos como la crisis financiera de Estados Unidos de mediados de la década pasada y la revaluación

⁷¹ OCHOA DÍAZ, Héctor y RÍOS MILLÁN Ana María. Liderazgo la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional, el caso Cementos Argos. Estudios Gerenciales. Vol. 27 No. 121. Octubre 2011.

del peso, que generaron una ventana de oportunidad, adquiriendo activos en sus mercados de interés que pertenecían a compañías que necesitaban desinvertir, como el caso de Lafarge en Estados Unidos, o de Holcim en otros países de la región.

Hoy, 60% de los ingresos de la compañía son generados por fuera de Colombia. “En el corto plazo esperamos que con la recuperación del mercado de Estados Unidos, tanto los ingresos como el Ebitda estén repartidos en proporciones sensiblemente parecidas entre las tres regiones donde Argos tiene presencia”, dice Velásquez. Al cierre de 2014, los ingresos obtenidos se distribuyeron así: Colombia, \$2,4 billones; Estados Unidos, US\$1.092 millones, y Centroamérica, US\$543 millones⁷².

8.3.1.3. Avianca- Taca

El 7 de octubre, Synergy Aerospace Corp. y Kingsland Holding Limited, hicieron pública la intención de unir a Avianca y TACA Airlines para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento en la industria.

Se anuncia la adopción del nombre Avianca como marca comercial única para las aerolíneas subsidiarias de Avianca Holdings S.A., Avianca, TACA, TACA International, TACA Regional, Tampa Cargo y AeroGal. La implementación de dicho anuncio se ejecutará en 2013.

El norte estratégico de la organización del grupo de compañías integradas en Avianca Holdings S.A. es el trazado para las aerolíneas en las cuales tiene sus inversiones más importantes. Dicho norte enmarca su gestión administrativa como empresa controlante⁷³.

⁷² DINERO. Argos líder en diversificación regional. Julio 2015. <http://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/argos-lider-diversificacion-regional-2015/211419>

⁷³ AVIANCA HOLDINGS S.A. Página corporativa. Septiembre 2014. <http://www.aviancaholdings.com/norte-estrategico>

El proceso de internacionalización de Avianca-Taca ha seguido una ruta estratégica a través de alianzas, fusiones y adquisiciones. Después de importantes alianzas con competidores nacionales, Avianca enfrentó una crisis debido principalmente a la liquidación de uno de sus socios, incremento de precios del combustible, decrecimiento de la demanda y devaluación del peso colombiano. Esta situación llevó a la compañía de declararse en bancarrota, por lo cual fue adquirida por Synergy Grupo Brasileiro. Finalmente con la creación del holding Avianca-Taca resurge en el mercado de Latino América⁷⁴.

8.3.1.4. Nutresa

Desde el año 2000, cuando se formuló el plan estratégico, se definió el proceso de internacionalización como un objetivo clave y crítico para el desarrollo del modelo de negocio de Grupo Nutresa y su crecimiento sostenible. Teniendo en cuenta lo anterior se definió una región estratégica en donde se identificó en cuáles mercados podíamos ser competitivos y se articuló una estrategia para llegar a estos. Inicialmente el modelo de internacionalización se basó en alianzas y en la creación de empresas comercializadoras, pero luego, en la búsqueda de una mayor efectividad y avances más ambiciosos, se inició un plan de adquisiciones como un vehículo más estratégico para llegar a ser un jugador relevante en los países deseados. Para la búsqueda de empresas objetivo se establecieron los siguientes criterios: marcas posicionadas y con potencial, capacidad de distribución y ventas, bien administradas y que tuvieran un talento humano competente.

La ejecución de este modelo nos permitió acelerar la internacionalización de Grupo con un balance muy positivo, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las 18 adquisiciones realizadas durante los últimos 14 años se desempeñan por encima del plan de negocios original. De esta forma hemos logrado la meta de ser jugadores relevantes en un mercado ampliado. El modelo, aún en desarrollo,

⁷⁴ FRANCO ARROYAVE, Carolina et al. Estrategias de internacionalización de una multilatinas en el sector servicios. Caso Avianca Taca Holding S.A. Noviembre de 2014.

obedece a unas características propias de la región estratégica y está enfocado en mejorar la competitividad y alcanzar el crecimiento rentable. Buscamos alcanzar niveles de escala suficientes en mercados sumamente retadores, a través de crecimientos orgánicos importantes y adelantando procesos de adquisición estratégicos para consolidar nuestra posición multilatina⁷⁵.

Ilustración 12. Modelo de internacionalización Grupo Nutresa.



Fuente: http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_nutresa.pdf

La innovación es una fuente primordial para el desarrollo internacional de Grupo Nutresa. Los mercados de la región estratégica presentan una dinámica que exige ser ágiles y efectivos en la innovación que se lleva al mercado y es por eso por lo que el modelo de gestión de marcas consolida este desarrollo. Al partir de un claro entendimiento del consumidor, al tiempo que se gestiona la innovación y se acompaña la comunicación y el posicionamiento de los nuevos productos, se logra ser más efectivos en el mercado. La asignación priorizada y focalizada de recursos de inversión a las marcas líderes, también ha permitido que fortalezcan su presencia en los mercados internacionales.

La evolución del Grupo Nutresa en su proceso de internacionalización, ha surtido las etapas de establecimientos de acuerdos, adquisiciones, creación de comercializadoras y posteriormente un plan de adquisiciones, es decir inversión

⁷⁵ NUTRESA. Modelo de internacionalización. <http://informe2013.gruponutresa.com/modelo-de-internacionalizacion/> Consulta realizada en septiembre de 2015.

extranjera directa, en la mira para continuar con su plan de internacionalización y crecimiento comercial.

“Estamos apoyados de la mano con la innovación para tener crecimiento orgánico complementado con nuevas adquisiciones. Tenemos nuevos productos y todos los días estamos inconformes con el estado actual porque siempre queremos ir más lejos y mejor”, subrayó el presidente de la compañía⁷⁶.

Ilustración 13. Etapas del proceso de internacionalización del Grupo Nutresa.



Fuente: <http://informe2013.gruponutresa.com/modelo-de-internacionalizacion/>

Grupo Nutresa asegura la transferencia de conocimiento y mejores prácticas a las operaciones de la región estratégica realizando, entre otras actividades, las Ruedas de Gestión Internacional, y también mediante la transferencia de las buenas prácticas a través de sus distintas plataformas de producción o distribución, la capacitación y en general con la formación de talentos con alto potencial de desarrollo en la Organización.

⁷⁶ DINERO. Nutresa con más proyectos de internacionalización. Agosto 2014.
<http://www.dinero.com/imprimir/199740>

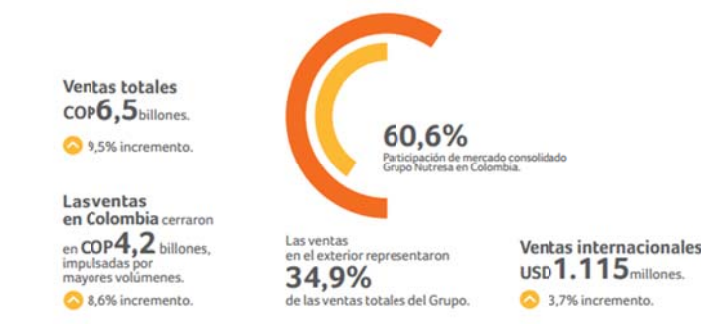
Ilustración 14. Adquisiciones y fusiones del Grupo Nutresa.



Fuente: http://informe2014.gruponutresa.com//pdf/informe_integrado_nutresa.pdf

En términos de indicadores financieros, que representan un nivel de internacionalización se presentan las siguientes cifras.

Ilustración 15. Ventas internacionales del Grupo Nutresa.



Fuente: http://informe2014.gruponutresa.com//pdf/informe_integrado_nutresa.pdf

8.3.2. Factores comunes

De acuerdo al análisis del proceso de internacionalización de las anteriores multilatinas, se seleccionan aquellos factores relevantes en términos de capacidades que generaban una ventaja competitiva en el mercado local que

permitieron la incursión a mercados externos, con el fin de dar cumplimiento a la estrategia de crecimiento o expansión internacional definida.

Tabla 20. Factores claves de multilatinas analizadas.

Característica	ISA	Grupo Argos Cementos Argos	Avianca - Taca	Nutresa
Factores claves	Separación de los temas estratégicos de carácter corporativo en una matriz. Gestión del abastecimiento. La gestión de la Tecnología de Información y Comunicaciones. Búsqueda de socios financieros, para desarrollar la competitividad en mercados internacionales, ha propendido por la gestión y conformación de alianzas estratégicas con competidores y proveedores con el fin de definir programas para acceder a condiciones de crédito más favorables, merced a lo cual ha superado las barreras de ingreso a otros países.	Integrar de forma exitosa actividades productivas y de financiamiento. La innovación para Argos le ha permitido continuar creando ventajas sobre un producto maduro y elástico Responder hábilmente a las necesidades del mercado donde opera a través de procesos de cambio organizacional, logrando consolidarse en un mercado que ofrece un bien poco diferenciado, de altas barreras a la entrada y de rendimientos crecientes a escala, todo lo cual exige una producción de gran capacidad.	Fusiones, adquisiciones y asociaciones con Compañías de Colombia y el mundo, dada la liberación de mercado y políticas de comercio aeroespacial. Presencia comercial local en diversos mercados a través de representaciones locales. La red de Star Alliance provee un beneficio mutuo y camino coordinado de trabajar con un acercamiento menor de competencia con el objetivo de la satisfacción del cliente. Posicionamiento de marca y portafolio diversificado como líderes en los mercados locales permiten explotar estas características en los mercados externos. En un mercado de competencia basado en el precio, mantener costos operacionales bajos y satisfacción del cliente, son diferenciadores de la competencia.	Red de distribución Marcas soportadas en productos confiables y excelente relación precio/valor. Equipo humano que ha valorado las diferencias culturales y el poder de actuar localmente con una visión global, con apertura y humildad para enfrentar los desafíos

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los factores identificados se seleccionan aquellos que son recurrentes en los análisis realizados, a pesar de realizar análisis de Organizaciones de diferentes sectores, con el fin de tener como referencia en la elaboración del caso de estudio de la Organización Corona.

El resultado del análisis, permite identificar factores claves en los procesos de internacionalización a la innovación, posicionamiento de marca, adecuado financiamiento, presencia comercial acompañada de una excelente gestión de distribución y diversificación del portafolio.

8.4. DESCRIPCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CORONA

Para el análisis del proceso de internacionalización de la Organización Corona, se parte del análisis de fuentes secundarias y posteriormente se realiza un análisis de información con fuentes primarias, identificando los factores claves que son recurrentes en las dos fuentes.

8.4.1. Recolección de información secundaria

Se realiza un análisis de fuentes secundarias, tales como artículos, casos de estudio realizados, congresos de internacionalización, a partir de las cuales se construye el proceso de internacionalización y se identifican factores claves.

8.4.1.1. Antecedentes

Cuando la Familia Echavarría adquirió Locería Colombiana hace más de 75 años, impulsó de manera visionaria, un proceso de modernización tecnológica y de gestión, no solo trayendo los cambios tecnológicos que en su momento se estaban dando en Europa y en Estados Unidos, sino incorporando las mejores prácticas de gestión. Un fruto importantísimo de esa mentalidad fue la creación de nuevas empresas en los años cincuenta y sesenta alrededor de la tecnología cerámica pero en sectores diferentes a las vajillas, como los azulejos, la cerámica sanitaria, la electroporcelana, y complementos como grifos y válvulas, que fueron las que dieron forma a lo que hoy llamamos Organización Corona. Cuando se empezó a hablar de abrir la economía colombiana, se inició un proceso de transformaciones profundas en la forma de operar, buscando la incorporación de prácticas que evolucionarán significativamente la calidad de los productos y que instalaran una filosofía de trabajo en equipo alrededor del mejoramiento continuo.

Este proceso llamado Alborada 2000, trajo una nueva ola de modernización y un refrescamiento en el estilo de liderazgo, clave para enfrentar los retos de la apertura económica que inició en los años noventa. La Organización se internacionalizó de manera importante, no sólo exportando, sino instalando operaciones en otros países, y estableciendo en Colombia de la mano de Sodimac, la cadena Homecenter. De esta manera se logró una Organización muy preparada para operar en ese entorno global⁷⁷.

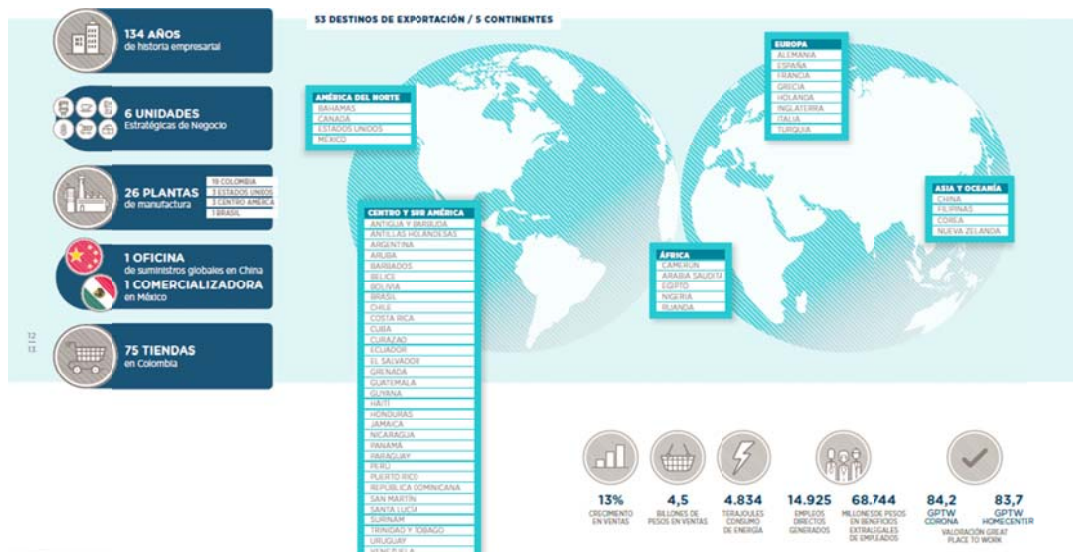
8.4.1.2. Contexto general

Multinacional familiar con más de 130 años de experiencia en la producción y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción. Cuenta con más de 12.000 colaboradores en: 6 unidades estratégicas de negocio, 17 plantas productivas (2 de ellas en Estados Unidos y una en construcción en Brasil). Además de una oficina de suministros y comercialización de productos en China. Líder en las principales categorías de productos cerámicos en Colombia y una sólida penetración de mercados en el exterior, exportando actualmente a cerca de 45 mercados en todo el mundo, siendo el de Estados Unidos, el principal⁷⁸.

⁷⁷ ANGEL MEJÍA, Jaime Alberto et al. Liderazgo a través de innovación – Organización Corona. Revista de ingeniería No. 38. 2013. Pág. 71-77.

⁷⁸ ANGEL MEJÍA, Jaime Alberto. Modelo de gestión estratégica y de innovación. Julio de 2013.

Ilustración 16. Corona en cifras.



Fuente: CORONA. Informe de sostenibilidad 2014.

Corona es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países. Está compuesta por seis unidades de negocio, agrupadas en Unidades Estratégicas de Negocio industrial y de retail.

Tabla 21. Unidades estratégicas de negocio.

Tipo	UEN	Descripción
Industrial	Corona Colcerámica	Dedicada a la fabricación y comercialización de productos que conforman soluciones integrales para Baños, Cocinas y Revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales.
	Insumos, materiales y pinturas Corona	Insumos Industriales: dedicada a la producción de insumos y materias primas para la industria cerámica de Corona y para terceros. Materiales y Pinturas Corona: dedicada a la comercialización de productos que constituyan soluciones integrales para cuatro sistemas constructivos: instalación de revestimientos en pisos y paredes, acabados, Drywall y para el sistema obra gris.
	Vajillas Corona	Es uno de los fabricantes más antiguos y reconocidos de lojería de Colombia y Latinoamérica. Produce tres líneas de productos: una para el hogar con múltiples y variadas colecciones, otra institucional dirigida a atender el mercado de hoteles y restaurantes, y una de Mugs, además de productos exclusivos para terceros.
	Gamma aisladores Corona	Fabrica y comercializa aisladores para las empresas y distribuidores del sector de energía eléctrica. Cuenta con un amplio portafolio de productos especializados para este sector dentro del que se cuentan aisladores para distribución y transmisión, pasatapas para alta y baja tensión, porcelanas para seccionadores, pararrayos y cortacircuitos, entre otros.
Retail	Almacenes	Comercializa soluciones para pisos, baños y cocinas, ofrece diseño

Tipo	UEN	Descripción
	Corona	asequible para todos los gustos, amplias opciones de financiación y de servicios relacionados con la transformación del hogar.
	Sodimac Colombia S.A.	Es una empresa colombo chilena con una participación accionaria de 51% de Corona y 49% de Inversiones Falabella de Colombia S.A., cuyo inversionista es el Grupo Falabella de Chile. De la compañía hacen parte los formatos de negocio Homecenter y Constructor y desde el 2014 serviteca automotriz Car Center.

Fuente: Elaboración propia basada Informe de sostenibilidad Corona 2014.

8.4.1.3. Definición estratégica

Al enfrentar serias amenazas por la migración industrial a países de bajo costo, y un entorno económico muy desfavorable por la revaluación y las malas condiciones de competitividad en Colombia, ha sido necesario replantear la estrategia corporativa. Hay que buscar nuevas fuentes de competitividad en costo y de diferenciación en los mercados.

Como empresa familiar, en Corona, hacia 1990 se hizo el relevo generacional. En ese momento ingresaron los nietos de Gabriel Echavarría al grupo, delegando la administración de los negocios en terceros para mejorar su gestión y permanecer sin inconvenientes de tipo familiar. En el año 2000 crearon una gerencia de gestión integral de la compañía y para 2020 esperan que el 70% de los ingresos provenga del exterior. La primera estructura formal de la empresa tenía a los hijos de Gabriel Echavarría, Hernán en las finanzas, la contabilidad y los costes, Elkin en el área mercantil y la distribución y Norman en los procesos. Entre 1963 y 1985 aparecieron algunos de los conflictos de la empresa familiar: carencia de horizonte, deficiente estructura propia, decidieron entonces realizar ajustes como el cambio de razón social, un horizonte definido en programas de largo plazo, participación social, la renovación del equipo directivo, la separación de la familia como ejecutora y la posibilidad de futuras alianzas estratégicas. En el 1989 adoptaron un proceso de planeación de largo plazo llamado Alborada 2000, basado en el humanismo, la excelencia, la importancia máxima del cliente, la orientación a la participación y el compromiso social, todo enfocado al desarrollo sostenible. La familia tiene conformado su consejo y ha firmado un protocolo

alineado con la visión estratégica del negocio. Esa planeación le ha permitido sobrevivir los cambios generacionales y lograr la modernización en todos los procesos productivos y administrativos. Las tres generaciones de la familia han creído que la realidad externa se puede entender, obteniendo ventaja de esta, han trabajado en la orientación científica, fueron los primeros en el país en utilizar la planeación estratégica y la calidad total. Dentro de la cultura empresarial adoptada consideran importante el desarrollo de las personas. Tienen definidas la visión, el foco, la innovación y el conocimiento de los mercados. Trabajan en pensamiento global y actuación local y el desarrollo de productos de valor agregado como instrumentos para desarrollar sus procesos de internacionalización⁷⁹.

8.4.1.4. Proceso de internacionalización

Este proceso fue iniciado con la convicción que el mercado local, había desarrollado capacidades dada la condición de cuasi-monopolio, las cuales fortaleció para la expansión en mercados externos.

Inició el proceso con capacidades operativas, comercial y financiera. Asegurar la producción y el cumplimiento del plazo de entrega, atención del mercado y bajo nivel de deuda respectivamente. Corona se concentró en conocer potenciales consumidores de mercados externos y la competencia, para ello se decidió por la comodidad y rapidez tener puertos marítimos propios.

La marca Corona es muy reconocida y tiene un valor incalculable, lo que le concede grandes ventajas al grupo en Colombia y América Latina.

La expansión vertical hacia delante se hizo con el propósito de asegurar la distribución y venta de bienes y servicios. La expansión horizontal, le permitió establecer plantas y distribución lejos del mercado colombiano con el objetivo de vender en mercados externos sin abandonar la producción en el país. El enfoque de grupo hacia la internacionalización, contrario a la tradicional empresa de

⁷⁹ ILLERA CORREAL, Ariane et al. Cuatro casos de internacionalización de la empresa colombiana. Universidad de la Salle. Documento No. 11. Septiembre 2008.

familia, implica un muy buen manejo del riesgo, aunque persiste el interés por mantener el control de la empresa. En el mercado de Estados Unidos se distinguen por su efectividad en tiempos de entrega y muy bajos indicadores de reclamos. En el caso de las vajillas, y apoyados en nuevas tecnologías diferencian los productos por diseño, formas, decoraciones y canales de distribución. Además debieron actualizarse en términos de seguridad y adecuar su logística. Los productos de Colcerámica se pueden seguir a través de sistemas electrónicos desde su salida de planta, el tránsito internacional, la llegada a puertos y a las bodegas. Por esta razón en el proceso de expansión a esos nuevos mercados debieron contar con puertos propios para minimizar los tiempos de trámites aduaneros, tener suficientes inventarios y ser más eficientes.

En cuanto barreras de entrada y competencia, se evidencia que la mayor amenaza viene de China: bajos precios, altos volúmenes de producción y estrategias agresivas. En cuanto empresas nacionales que compiten en mercados similares están Cerámica Italia (Mercado andino y Estados Unidos) y Eurocerámica (Mercado andino).⁸⁰.

8.4.1.5. Identificación de factores a partir de fuentes secundarias

A partir de las fuentes secundarias investigadas acerca de la Organización Corona, se realiza un análisis de los factores que son recurrentes y que han sido relevantes para el desarrollo del proceso de internacionalización. Los cuales a su vez se cruzan con los identificados en el análisis de las empresas Colombianas analizadas, con el fin de poder tener consistencia y facilitar la siguiente etapa a partir de fuentes primarias.

Tabla 22. Análisis de factores claves de internacionalización fuentes secundarias.

Factores Revisión de literatura	Factores Análisis Empresas Colombianas	Factores Fuentes secundarias Organización Corona	Factores recurrentes en proceso de internacionalización
Cultura de innovación	Innovación	Conocimiento de	Innovación

⁸⁰ ILLERA CORREAL, Ariane et al. Cuatro casos de internacionalización de la empresa colombiana. Universidad de la Salle. Documento No. 11. Septiembre de 2008. Pág. 16-18.

Factores Revisión de literatura	Factores Análisis Empresas Colombianas	Factores Fuentes secundarias Organización Corona	Factores recurrentes en proceso de internacionalización
		mercados	
Conocimiento mercado local	Posicionamiento de marca	Distribución	Distribución
Experiencia en mercados internacionales	Financiación de la inversión	Innovación	Diversificación
Capacidades organizacionales	Presencia comercial mercado local y externo	Desarrollo del talento humano	Conocimiento de mercados
Orientación hacia el mercado	Gestión de distribución	Estrategia y hoja de ruta de expansión	Estrategia de expansión
Conocimiento y compromiso	Diversificación de portafolio	Diversificación	Posicionamiento de marca
Contexto de mercados internacionales	Equipo humano	Posicionamiento de marca	Desarrollo talento humano
Liderazgo			Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

8.4.2. Recolección de información primaria

Teniendo en cuenta la fase de la investigación a partir de fuentes secundarias, se continúa con la fase de investigación a partir de fuentes primarias de la Organización Corona, para lo cual se realizarán entrevistas estructuradas y semi-estructuradas.

8.4.2.1. Diseño de instrumentos

Se diseña el instrumento (cuestionario) para la realización de entrevistas estructuradas, del cual se seleccionan preguntas relevantes en caso de aplicación o realización de entrevista no estructurada. Ver anexo C.

8.5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

A partir de la realización de entrevistas a Jefe de Ventas Centro de Inspiración Puerta del Sol y Jefe de Recursos humanos de Colcerámica, en las cuales se aplicó el instrumento diseñado a través de entrevistas realizadas en la ciudad de Bucaramanga y Bogotá respectivamente. Ver Anexo D.

Se realiza análisis de los factores que son recurrentes a partir de las fuentes secundarias y fuentes primarias, con el fin de poder determinar aquellos que son

claves y relevantes en el proceso de internacionalización de la Organización Corona.

Tabla 23. Análisis de factores claves de internacionalización fuentes primarias

Factores recurrentes en proceso de internacionalización Organización Corona Fuentes secundarias	Factores recurrentes en proceso de internacionalización Organización Corona Fuentes primarias	Factores que son comunes y que son recurrentes a partir de las diferentes fuentes
Desarrollo del talento humano	Desarrollo del talento humano	Desarrollo del talento humano
Cultura de Innovación	Cultura de Innovación	Cultura de Innovación
Evolución a multinacional	Planificación estratégica	Evolución a multinacional
Desarrollo de nuevos productos	Posicionamiento de marca	Desarrollo de productos
Portafolio de productos	Alianzas estratégicas	Conocimiento de mercados
Desarrollo de canales	Vocación de expansión	Portafolio de productos
Enfoque al cliente	Gestión sostenible.	Logística y distribución
Conocimiento del mercados	Integridad y transparencia	Alianza estratégica
Logística y distribución	Evolución a multinacional	Vocación de expansión
Posicionamiento de marca		
Alianza estratégica		
Vocación de expansión		
Planeación estratégica		
Desarrollo sostenible		
Integridad y transparencia		

Fuente: Elaboración propia.

8.5.1. Validación de la información

Para la validación de la información, se realiza la triangulación de datos, lo cual consiste en la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular⁸¹.

Realizando la triangulación de datos, es decir la confrontación de diferentes fuentes de datos en el estudio del proceso de internacionalización del

⁸¹ Denzin, N. K. Sociological Methods: a Source Book. Aldine Publishing Company. Chicago. 1970.

Organización Corona e identificando los factores claves de éxito en éste, se identifica la concordancia o discrepancia entre las fuentes secundarias y primarias.

Para efectos de la construcción del caso de estudio se realiza el análisis de la concordancia de los datos entre fuente secundarias y primarias. Resultado de este análisis se realiza la concordancia entre fuentes secundarias (artículos) cronológicamente y posteriormente se analizan las fuentes primarias, para lo cual se elabora la matriz de concordancia de factores. Ver Anexo E. En la siguiente tabla se describen algunas de las concordancias a partir de las diferentes fuentes.

Tabla 24. Concordancia fuentes primarias y secundarias Organización Corona.

Factores fuentes secundarias Organización Corona	Factores fuentes primarias Organización Corona	Observaciones
Según cálculos de la organización, 30% de los ingresos industriales provienen de las innovaciones que han surgido en los últimos tres años. (Artículo Dinero. Agosto 2014. Planes ambiciosos).	Aproximadamente el 35% de las ventas son de productos nuevos. (Entrevista Jefe de Ventas)	Este hecho demuestra la importancia del factor del desarrollo de productos a través de la innovación.
Por su parte, el presidente de la organización Corona, Carlos Enrique Moreno, afirmó que la empresa española "es un socio ideal" puesto que comparten "valores, principios y la forma de hacer negocios, lo cual para nosotros tiene un valor incalculable".	Los valores y la filosofía de la organización. El marco de ética y transparencia en el cual se realizan sus actividades. Código de ética. En las alianzas estratégicas se analizan las organizaciones con las cuales se comparten valores y principios. (Entrevista Jefe de Recursos Humanos)	Los principios y valores al interior de la Organización son claves para el desarrollo de la cultura organizacional.
Desde su llegada, Carlos Enrique Moreno incorporó a la estrategia de negocios de Corona el concepto de desarrollo sostenible a través de la triple cuenta de resultados, es decir, la Organización está comprometida con la generación de valor compartido con sus grupos de interés en términos económicos, sociales y ambientales. Revista Anda. Carlos Enrique Moreno Mejía, el siguiente paso de Corona.2012.	Los factores relevantes para la expansión de Corona en mercados externos han sido: La Triple cuenta, sostenibilidad El crecimiento de las personas en los diferentes aspectos de su vida en Corona. El significado de la marca Corona. La clave ha estado en ofrecer soluciones completas para la remodelación del hogar.	
"Pretendo que nuestro trabajo diario, cualquiera que sea, tenga como brújula la integridad y la	Gestionar compromisos con altos estándares éticos, de transparencia, rectitud y	

Factores fuentes secundarias Organización Corona	Factores fuentes primarias Organización Corona	Observaciones
transparencia. Las puertas están abiertas para que las personas comenten comportamientos que consideren inadecuados". Revista Anda. Carlos Enrique Moreno Mejía, el siguiente paso de Corona.2012.	responsabilidad cuidando el buen nombre y tradición empresarial. La aplicación del Código ético por parte de los colaboradores, también se convierte en una práctica a destacar. (Jefe de Recursos Humanos)	

Fuente: Elaboración propia.

8.5.2. Análisis de relaciones

Se realiza la búsqueda de patrón de comportamiento común para la internacionalización entre las empresas colombianas analizadas y la Organización Corona. Y finalmente se analiza cada caso de estudio a partir de la evidencia vinculando las proposiciones teóricas y la creación de explicación teórica integrada en el modelo de internacionalización.

Tabla 25. Relación factores Organización Corona y Empresas Colombianas.

Factores que son comunes y que son recurrentes a partir de las diferentes fuentes de la Organización Corona	Factores que son comunes y que son recurrentes a partir de las diferentes fuentes de empresas Colombianas
Desarrollo del talento humano	Innovación
Cultura de Innovación	Posicionamiento de marca
Evolución a multinacional	Financiamiento
Desarrollo de productos	Presencia comercial
Conocimiento de mercados	Gestión de distribución
Portafolio de productos	Diversificación portafolio productos
Logística y distribución	
Alianza estratégica	
Vocación de expansión	

Fuente: Elaboración propia.

A partir del fenómeno de expansión y crecimiento de empresas colombianas, en un mercado globalizado y latinoamericano, ha permitido el desarrollo de competencias, las cuales son objeto de análisis en este caso de estudio.

En cuanto al proceso de crecimiento de la multilatinas, se ha observado que tienen una larga tradición de expansión especialmente a través de exportaciones a países de la región, este fenómeno ha sido influenciado por la baja distancia psicológica, geográfica e institucional, además por los niveles similares de desarrollo económico y social de varios países latinoamericanos. Sin embargo en los últimos años, las empresas latinas han diversificado su compromiso en el exterior y han conseguido establecerse a través de fusiones, adquisiciones, subsidiarias de ventas e inclusive subsidiarias de producción y manufactura desde cero, conocidas como inversión extranjera directa de greenfield.

En un estudio realizado por el un grupo de investigación de la Universidad EAFIT que contó con la colaboración de 41 empresas colombianas con presencia en el exterior, se encontró que las empresas locales no siguen una cadena de establecimiento lineal al internacionalizarse, sin embargo hay características que comparten las empresas consultadas. Los aspectos que más influyen las decisiones de internacionalización de empresas colombianas son:

- ✓ *El comportamiento defensivo frente a las inversiones de la competencia*
- ✓ *La reducción del riesgo asociado a tener presencia en un solo mercado y*
- ✓ *La investigación de mercados previa*

Mientras que las decisiones sobre la selección de un mercado extranjero se toman principalmente basados en el tamaño del mercado, la competitividad del mercado de destino y las barreras arancelarias.

En cuanto a los obstáculos percibidos por compañías locales cuando ingresan a mercados extranjeros, los principales son: el riesgo político, las certificaciones, los impuestos y la disponibilidad de materias primas.

Las compañías nacionales presentan la tendencia a expandirse en países cultural y geográficamente cercanos a Colombia, sin embargo, el poder adquisitivo y el

tamaño del mercado norteamericano ha hecho que muchas empresas locales busquen incrementar su participación y compromiso en Estados Unidos, aun cuando en este la llamada “desventaja de extranjería” o liability of foreignness es mayor en comparación con otros países latinoamericanos.

La mayoría de las empresas observadas en el estudio prefieren la internacionalización a través de exportaciones directas e indirectas sobre modos de entrada más intensivos en inversión de capital, sin embargo; frecuentemente hay saltos importantes en el compromiso en el exterior y no es extraño que las empresas locales pasen de exportar a producir directamente en el exterior.

Otra de las claras tendencias en las decisiones de selección de mercados es que se busca ingresar a mercados en los que haya una importante comunidad de inmigrantes colombianos, ya que esta se percibe como un fuerte mercado potencial y proporciona una útil red de contactos no solo con clientes sino también con socios potenciales⁸².

Desde 2002, la inversión extranjera directa en América Latina experimentó un cambio sin precedentes. Muchos de los grandes inversionistas que llegaron fueron empresas de países vecinos de la región, en especial, de Brasil, México, Argentina, Chile, Perú y Colombia.

El proceso de internacionalización colombiano privilegia las fusiones y las adquisiciones por encima de otras prácticas comunes como las inversiones en nuevas instalaciones (greenfield investments) o las empresas conjuntas (joint ventures).

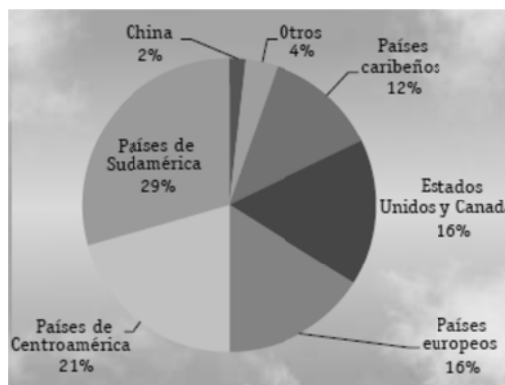
Algunas de las ventajas que ofrecen las fusiones y las adquisiciones son el acceso a redes ya establecidas con proveedores y clientes, reducción de la desventaja de extranjería, mayor generación de valor y un aumento rápido en la participación en el mercado.

⁸² DINERO. Un fenómeno reciente y poco estudiado. Diciembre 2012.

Invertir en territorios cercanos, con los que se comparten características físicas, culturales e institucionales es una forma de mitigar los riesgos que conlleva una expansión. Por eso, las empresas colombianas han iniciado su internacionalización en el territorio latinoamericano. Según los datos presentados por los investigadores, más del 60 por ciento de las compañías encuestadas aspira a tener operaciones en Suramérica, Centroamérica y el Caribe

Además de la proximidad, las multilatinas colombianas dan prioridad a otro criterio de escogencia cuando se van a expandir. Una característica recurrente es buscar adquirir empresas con un posicionamiento en sus mercados locales o que tengan un alto potencial de crecimiento en sus países de origen. En esto coinciden con las multinacionales asiáticas que basan su internacionalización en lo que el profesor John A. Mathews, de la Universidad de Macquarie en Australia, denomina un proceso de vínculos, apalancamiento y aprendizaje (en inglés linkage, leverage and learning).⁸³

Ilustración 17. Presencia internacional de las multilatinas colombianas.



Fuente: Gonzalez-Perez, Maria Alejandra & Velez-Ocampo, Juan Fernando (2014) Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. European Business Review. Vol. 26(6), pp. 531-555.

⁸³ UNIVERSIDAD EAFIT. Revista. Vol. 49. No. 163. 2014. Multilatinas colombianas en auge. Pág. 24. http://www.eafit.edu.co/investigacion/revistacientifica/edicion-163/Documents/Revista_Cient%C3%ADfica_163.pdf

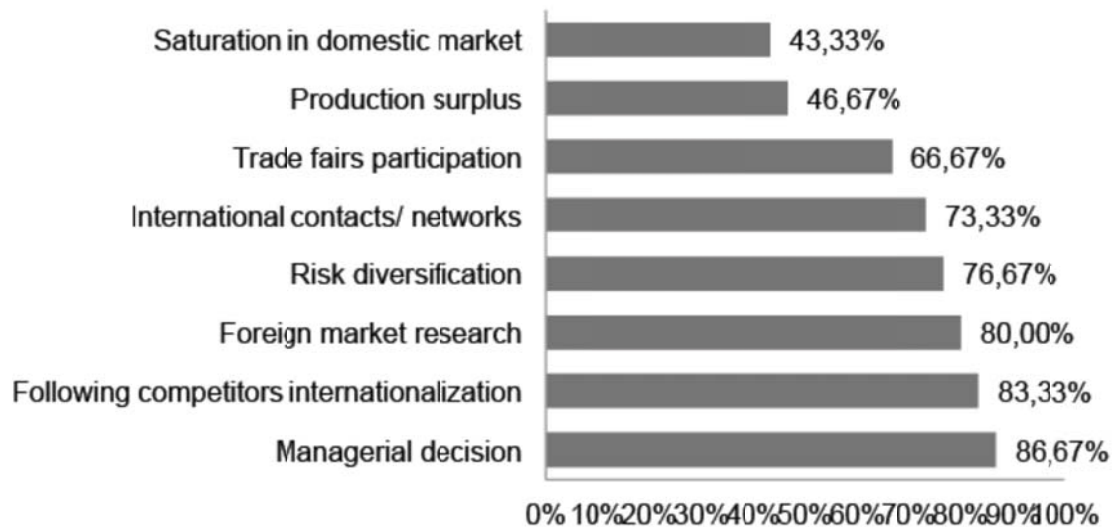
Los resultados de la investigación identificados a partir de estadísticas descriptivas, de la información obtenida de entrevistas, preguntas abiertas, y análisis de similitudes y diferencias en el proceso de internacionalización, permiten encontrar los siguientes resultados.

Tabla 26. Resultados de tendencias de internacionalización de multilatinas.

Elemento de estudio	Factor influyente
Razones de internacionalización	Decisión Gerencial
Influencia en decisión de mercados	Facilidades de hacer negocios
Barreras de internacionalización	Impuestos
Métodos de operaciones extranjeras	Exportaciones directas

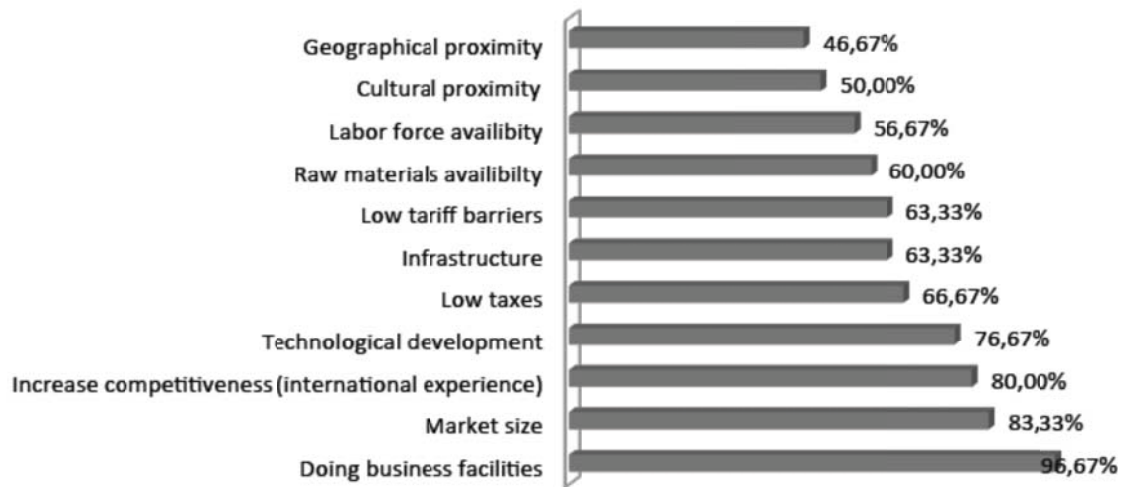
Fuente: Elaboración propia basado en Gonzalez-Perez, Maria Alejandra & Velez-Ocampo, Juan Fernando (2014) [Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies](#). *European Business Review*. Vol. 26(6), pp.531-555.

Ilustración 18. Razones de internacionalización.



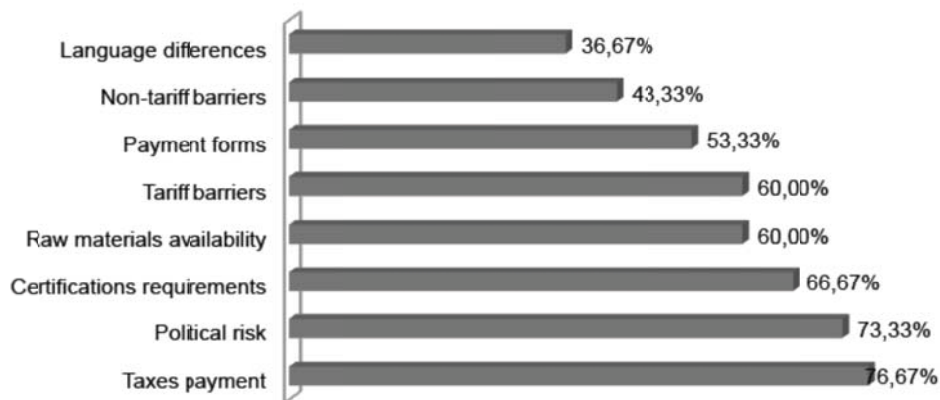
Fuente: GONZALEZ-PEREZ, María Alejandra & VELEZ-OCAMPO, Juan Fernando (2014) [Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies](#). *European Business Review*. Vol. 26(6), pp. 531-555.

Ilustración 19. Factores comunes que influyen positivamente en las decisiones de internacionalización



Fuente: GONZALEZ-PEREZ, María Alejandra & VELEZ-OCAMPO, Juan Fernando (2014) [Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies](#). *European Business Review*. Vol. 26(6), pp. 531-555.

Ilustración 20. Principales barreras de internacionalización.

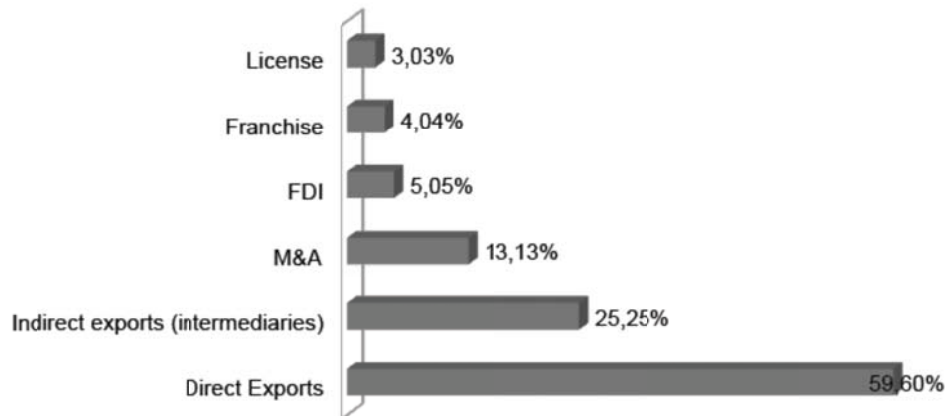


Fuente: GONZALEZ-PEREZ, María Alejandra & VELEZ-OCAMPO, Juan Fernando (2014) [Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies](#). *European Business Review*. Vol. 26(6), pp. 531-555.

Para el caso de la Organización Corona las barreras de entrada han sido la adaptación a la cultura, la manera de trabajar y la competencia fuerte. Pero a su

vez existen oportunidades de crecer en los mercados, crecer la red de distribución y producción y posicionamiento de la marca⁸⁴.

Ilustración 21. Métodos frecuentes de operaciones extranjeras.



Fuente: GONZALEZ-PEREZ, María Alejandra & VELEZ-OCAMPO, Juan Fernando (2014) [Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies](#). *European Business Review*. Vol. 26(6), pp. 531-555.

A pesar que cada empresa multilatina ha seguido su propio proceso de internacionalización, estos fueron influenciados por la apertura económica de Colombia en la década de los 90's, época en la cual las multilatinas inician el camino a través de exportaciones, hasta el año 2000, incrementan el compromiso de operaciones extranjeras a través de joint ventures y M&A's, de acuerdo a la siguiente tabla.

⁸⁴ DINERO. Corona, competidor en las Américas. Julio de 2015.

Tabla 27. Etapas de internacionalización de 10 multilatinas Colombianas.

	Company name	Before 1980	1981- 1990	1991- 2000	2001- 2005	2006- 2013
1	Empresas Públicas de Medellín (EPM)				&	&
2	Cementos Argos				&	&
3	Compañía Nacional de Chocolates (Nutresa)		E	MG	&EM	&
4	Avianca - Taca				&	&
5	Grupo Suramericana (Sura)					&
6	Organización Terpel					&
7	Grupo Carvajal					&
8	Almacenes Éxito			&		&
9	Interconexión Eléctrica S.A (ISA)					&
10	C.I Banacol S.A		&M		&	

E: Exports

S: Sales / Marketing agents

&: Mergers & Acquisitions

G: Greenfield investment

M: Manufacturing subsidiary

Fuente: Gonzalez-Perez, Maria Alejandra & Velez-Ocampo, Juan Fernando (2014) [Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies](#). *European Business Review*. Vol. 26(6), pp. 531-555.

De acuerdo a los resultados de la investigación de multilatinas colombianas, se encontró que las exportaciones directas corresponden al modo de introducción generalizada de Empresas colombianas en los mercados extranjeros, la mayoría de las empresas observadas prefirieron la consolidación en los mercados a través de fusiones y adquisiciones en lugar de utilizar las nuevas inversiones o negocios conjuntos. Estas observaciones podrían sugerir similitudes con el proceso de internacionalización de los tigres asiáticos multinacionales, lo que significa que consolidar su proceso de internacionalización con base en su conocimiento experiencial adquirido en el país. Por otra parte, las empresas colombianas están siguiendo el patrón de internacionalización de otras multilatinas. Estas empresas han explorado primero mercados naturales para ellos, en otras palabras, han

intentado establecer primero en mercados con distancias bajas (económicos, financieros, políticos, administrativos, demográfico, la conexión cultural global, y la distancia geográfica) (Ghemawat, 2013), que comparten características psíquicas y entornos institucionales similares, la proximidad física y psíquica, reduce el riesgo, y facilita el retorno previsto de la inversión (ROI), y por lo tanto la acumulación de capital a largo plazo⁸⁵.

8.5.3. Generación de Modelo de internacionalización

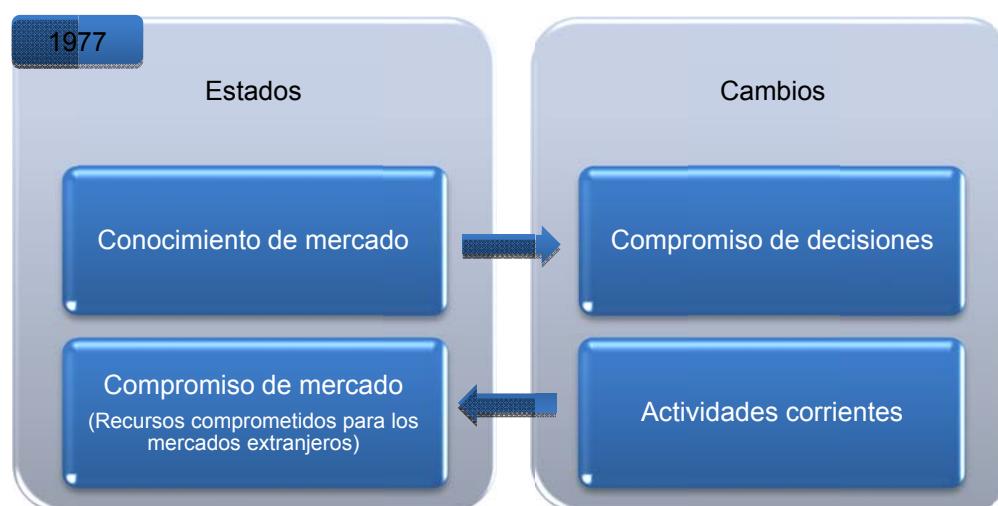
Integrar las distintas perspectivas y enfoques teóricos en un modelo de internacionalización de la Organización Corona, a partir de su proceso de internacionalización, se propone teniendo en cuenta las teorías de internacionalización de Upsala y Paradigma ecléctico de Dunning, las cuales tienen un mayor ajuste con los hechos estudiados de la unidad de análisis del caso de estudio.

El modelo de Upsala se basa en el proceso que varias empresas suecas parecían seguir durante sus procesos de internacionalización en los finales de los años sesenta y setenta. Los hallazgos sugieren que las empresas en sus procesos de internacionalización incrementaron gradualmente su compromiso en un mercado extranjero mediante el aumento de su presencia a través del tiempo y el incremento del conocimiento del mercado. Las empresas comenzaron a expandirse a mercados que eran más similares a su mercado interno (Johanson y Vahlne, 1977). Estos hallazgos se contradicen con la verdad presente sobre internacionalización en ese momento (Johanson y Vahlne 1977, 2009). En el primer artículo del Modelo de Uppsala, se argumentó que las empresas entraron en nuevos mercados con un bajo nivel de compromiso, por ejemplo, exportación a través de agente, el establecimiento de una filial de ventas y el lanzamiento de una

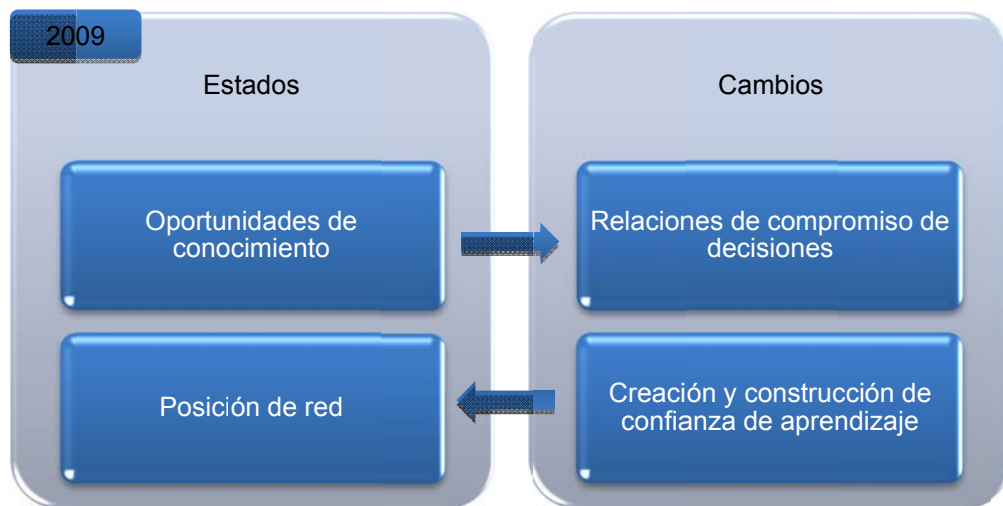
⁸⁵ GONZALEZ-PEREZ, María Alejandra & VELEZ-OCAMPO, Juan Fernando (2014) [Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies](#). *European Business Review*. Vol. 26(6), pp. 531-555. 2014.

planta de producción. A medida que aumentaba su conocimiento del mercado, se invertirían más recursos. El aumento de la presencia entonces conduce a un aumento en el conocimiento y el compromiso (Johanson y Vahlne 1977, 2009). Aunque Johanson y Vahlne centran en los modos de ingreso específicos en el documento original a partir de 1977, en los documentos más recientes señalan que el modelo no es acerca de los modos de ingreso, pero en su lugar sobre los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne 1992). El modelo pretende explicar las decisiones de la administración, en la oportunidad y la toma de riesgos, basado en el nivel de compromiso de la organización con un mercado extranjero. Además, explica cómo los procesos de experiencia y aprendizaje en la empresa afectan a las decisiones de la administración⁸⁶.

Ilustración 22. El mecanismo básico de internacionalización 1977 y el modelo de procesos de red de negocios de internacionalización 2009.



⁸⁶ TYKESSON Daniel and ALSERUD Mikael. The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs, Today - A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises. Mayo 2011.

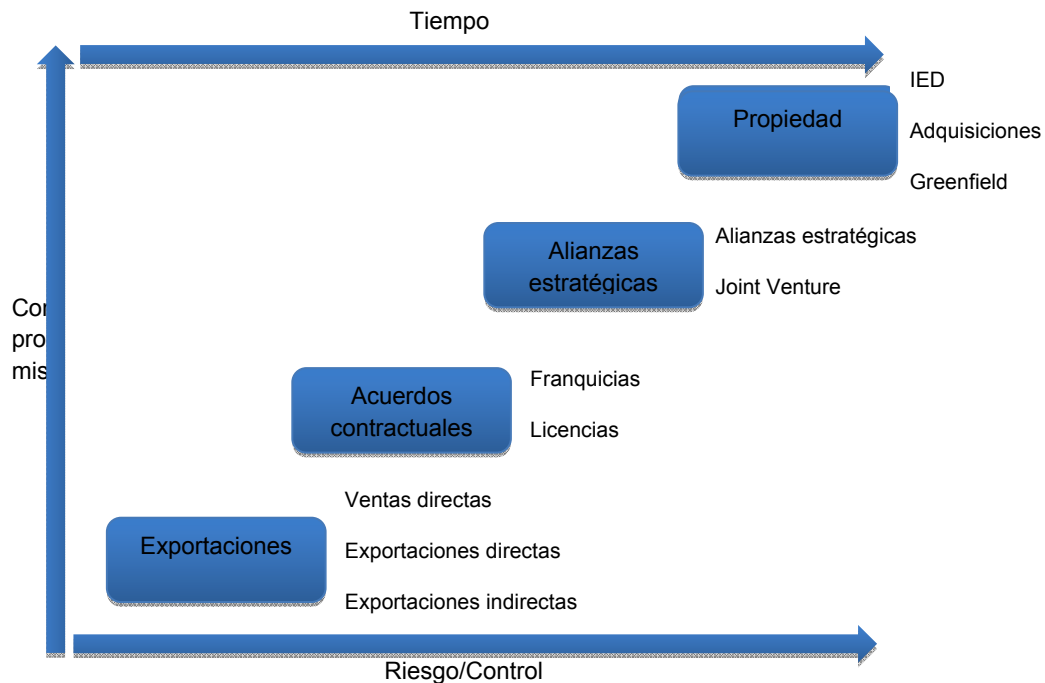


Fuente: JOHANSON Jan and VAHLNE Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* (2009) 40, 1411-1431 & 2009 Academy of International Business All rights reserved 0047-2506.

Están relacionados entre sí todos los aspectos en el modelo de proceso de internacionalización. Posición actual de la red de una empresa es el fundamento sobre el que la empresa reúne su conocimiento. La cantidad total de conocimiento es la determinación de la capacidad de la empresa para percibir oportunidades sobre la cual se toman las decisiones de compromiso. Las decisiones de nuevo conducen al aprendizaje de la empresa, la creación y el fomento de la confianza, que formará una nueva posición dentro de la red de la empresa a medida que pasa el tiempo. Este ciclo de acciones y eventos es como el proceso de internacionalización es entendido por los autores del Modelo de Uppsala, comenzando con bajo nivel de compromiso y de alta incertidumbre, gradualmente crecientes compromiso a medida que aumenta el conocimiento (Johanson y Vahlne 1977, 2009). Otros conceptos importantes en el modelo de Uppsala son la distancia psíquica y enviar información privilegiada en las redes pertinentes. En la primera versión del Modelo de Uppsala hizo más énfasis en las barreras culturales y barreras lingüísticas entre el mercado nacional y extranjero. En el modelo

actualizado se cambió el énfasis, ya que Johanson y Vahlne creen ahora que la red de la empresa juega un papel clave en el proceso de internacionalización.⁸⁷ Adicionalmente a lo expuesto por el Modelo de Uppsala, la combinación con las formas de entrada al mercado, permite establecer el grado de compromiso.

Ilustración 23. Modos de entrada, Riesgo/Controles, Compromiso y Tiempo.



Fuente: TYKESSON Daniel and ALSERUD Mikael. The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs, Today - A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises. Mayo 2011. Pág 40. Basado en ROOT Franklin, 1998.

Por otra parte de acuerdo al resultado de la investigación del proceso de internacionalización de la Organización Corona, se identifica igualmente que existe relación con lo descrito en el Paradigma ecléctico de Dunning.

⁸⁷TYKESSON Daniel and ALSERUD Mikael. The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs, Today - A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises. Mayo 2011. Pág 23-25.

Esta teoría tiene el más amplio alcance entre las teorías de Inversión extranjera directa. Dunning ha creado la teoría mediante la combinación de muchos estudios anteriores (eclectico). De acuerdo con la producción de una empresa en un país extranjero, depende de tres condiciones:

1. Activos y habilidades tangibles e intangibles para que pueda competir con las empresas nacionales del país de acogida que tienen los conocimientos y la experiencia nacional.
2. Para una empresa a través de un aprovechado del país anfitrión debe ser más rentable producir en el país anfitrión que producir en el país de origen y exportarlo.
3. Hacer IED debería ser más rentable que la venta, el arrendamiento o la concesión de licencias de las habilidades.

Estas condiciones que se llaman OLI por Dunning son la propiedad (O), la ubicación (L) y la internalización (I) ventajas respectivamente.

La ventaja de propiedad se puede lograr a través de la propiedad privilegiada de algunas propiedades de ingresos (patentes, secretos comerciales o marcas comerciales) y el gobierno corporativo separadamente, pero que son actividades conexas de una firma (economías de escala y sinergias, la difusión del riesgo geográfico y arbitraje).

Las ventajas de localización son los causados por la superioridad del método de producción en el país de acogida, los altos costos de transporte, mano de obra barata, y la proximidad a los consumidores, imagen local y las aplicaciones comerciales de los gobiernos extranjeros.

Y la ventaja Internalización significa la ventaja que es causada por la competencia imperfecta⁸⁸.

De acuerdo a los fundamentos de las dos teorías de internacionalización descritas, en relación con el proceso de ha desarrollado la Organización Corona se propone el siguiente modelo, el cual incorpora diferentes elementos de cada modelo anteriormente descritos y el resultado del hilo conductor de la investigación a través de las diferentes fuentes, que han sido los factores claves para el desarrollo de un proceso exitoso de internacionalización de una firma colombiana para convertirse en un jugador en mercados internacionales.

Ilustración 24. Modelo propuesto de internacionalización Organización Corona



Fuente: Elaboración propia

⁸⁸ ALI DULUPÇU, Murat and DEMİREL, Onur. Globalization and Internationalization. European Commission (226388-CP-1-2005-1-DE-COMENIUS-C21). Pág. 10-11.

Se ha comprobado empíricamente la validez del modelo estratégico de internacionalización y comprende las características, motivaciones, factores clave causativos de la internacionalización y el comportamiento estratégico.

8.5.4. Validación de resultados

Evaluar el rigor y la calidad de la investigación a través de la validez constructiva, interna y externa y fiabilidad.

Para la validación de la construcción del caso de estudio en la fase de obtención de datos y composición, se hizo uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación), secundarias (casos de estudio, artículos) y primarias (entrevistas). Se estableció la cadena de evidencia y finalmente se revisa el reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave.

Para la validación interna en la etapa de análisis de datos, se identifican y establecen patrones de comportamiento, se construye la explicación del fenómeno y finalmente se realiza análisis de tiempo.

Para el caso de la validación externa, se establece que el resultado del caso de estudio, puede ser generalizado en el caso que aplique un proceso de internacionalización en las condiciones económicas y organizacionales similares, para efectos de replicación del estudio.

Y la fiabilidad de la investigación en la fase de obtención de datos, se demuestra en el establecimiento del protocolo de estudio de caso y el desarrollo de la base de datos del mismo.

8.6. SÍNTESIS DE RESULTADOS

Como documento final de la investigación se elabora el siguiente caso de estudio, el cual describe los principales factores identificados desde las diferentes fuentes, claves en el proceso de expansión internacional de la Organización Corona, así

como se identifican las diferentes fases y actividades desarrolladas para consolidarse como una empresa Multilatina.

8.6.1. Elaboración de estudio de caso

Finalmente se elabora el caso de estudio de la Organización Corona, en el cual confluyen los resultados de la investigación cualitativa realizada.

Organización Corona

Jugador en el mercado internacional

Fecha de recepción: 3-12-2015

Fecha de corrección: 29-02-2016

Fecha de aceptación: 19-03-2016

JOSÉ LUIS GARCÉS BAUTISTA

Docente Facultad Administración de Negocios Internacionales. Escuela de Ciencias Estratégicas.
Universidad Pontificia Bolivariana.
jose.garces@upb.edu.co

PATRICIA HERNÁNDEZ TOVAR

Estudiante de Maestría en Gerencia de Negocios

Resumen

La Organización Corona ha desarrollado una exitosa hoja de ruta para el cumplimiento de su estrategia de ser una multilatin, mediante la cual interpreta los cambios del entorno externo y la economía global y se adapta rápidamente a ellos por medio del apalancamiento de su estrategia, en las competencias internas, como son su vocación de expansión y crecimiento, personal calificado e innovación.

Con la apertura del mercado colombiano en la década de los 90's y siendo pionera en consolidarse como Holding de inversión en 1996

con participación en Colombia y Estados Unidos, incursiona no solo en el negocio de la construcción, sino en su integración vertical para conquistar mercados externos, escogiendo como modos de entrada a mercados extranjeros, compra de empresas, apertura de nuevas plantas, inversión extranjera directa y alianzas con firmas internacionales. En este caso de estudio se realiza una síntesis de los factores claves e hitos que han marcado el desarrollo de la estrategia de expansión internacional de esta empresa familiar colombiana.

Palabras clave

Internacionalización, factores claves, inversión extranjera directa.

Introducción.

Afrontar los retos de internacionalización, hacia una inserción en el mercado global, sin desconocer el éxito en el mercado local y explotar las oportunidades que ofrece el mercado internacional es el escenario actual para diferentes empresas Colombianas que han asumido el reto de ser empresas multilatinas, lo cual les ha demandado esfuerzos mayores en términos de competitividad para conquistar y mantenerse en mercados externos, reto que ha venido asumiendo la Organización Corona, el cual es objeto de investigación en este caso de estudio, que recopila el cómo Corona llegó a otros países para ubicarse en un lugar privilegiado, al ser uno de los jugadores colombianos que desempeña en el mercado internacional un papel protagónico en el mercado de productos para la construcción y remodelación del hogar.

Organización Corona y sus Unidades estratégicas de negocio

Corona es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países.

Cuenta con 19 plantas de manufactura en Colombia, 3 en los Estados Unidos, 3 en Centro América, 3 en México y una en Brasil, así como con una oficina de suministros globales en China, y una comercializadora en México.

Está compuesta por seis Unidades Estratégicas de Negocio UEN, las cuales se enmarcan en dos grandes categorías: UEN's Industrial y UEN's de Retail.

UEN's Industrial: Colcerámica, Insumos, materiales y pinturas, Vajillas, Gamma.

UEN's de Retail: Almacenes Corona, Sodimac Colombia S.A.

Reseña histórica

En 1935 a través de la compra de Locería Colombiana por parte de Gabriel Echavarría, surge lo que hoy es Organización Corona. En testimonio de Hernán Echavarría Olózaga (Hijo), "la Locería era un negocio quebrado, había pasado a manos de varios bancos y unas monjas, que habían prestado dinero a la compañía. Las monjas se quedaron con la empresa y pusieron a un administrador para manejarla. Papá la compró quebrada". Desde 1935 hasta 1941 Felipe, el hijo mayor, asumió la gerencia hasta 1941, tiempo en que modernizó la empresa. En 1943 murió don Gabriel Echavarría y la segunda generación

quedó al mando. Aquí la especialización fue fundamental. Hernán se ocupó de las finanzas, la contabilidad y los costos, Elkin se involucró en el área mercantil y en la distribución, mientras que Norman, que había estudiado cerámica en Estados Unidos, en los procesos. La primera estructura formal de la empresa. En los años 50, la familia delegó la administración en profesionales independientes. Esta estrategia, inusual en su momento e incluso hoy, permitió crear empresas de envergadura. El liderazgo de los Echavarría y el talento de la gente transformaron la empresa. En 1950, se fundó en Bogotá la Compañía Colombiana de Cerámica. En 1952 se instala planta en Madrid Cundinamarca para la producción de azulejos. En 1955, nació Porcelana Sanitaria, dedicada a la elaboración de productos sanitarios, y dadas las necesidades del país en estos productos hizo crecer a la empresa. En 1960 se crea Mancesa. En 1962 se inició la construcción de la planta de Grival, para la producción de grifos y accesorios metálicos, En 1963 surge Grifos y Válvulas Grival. Se crea la Fundación Corona y Electroporcelana Gamma. Así mismo surge Sumicol, para la explotación de minas. A finales de la década del 80, se dio un nuevo vuelco generacional. Los nietos de Gabriel Echavarría, la tercera generación, se involucraron en los rumbos del grupo. En estos

años, la Organización Corona se extendió en una agresiva integración vertical para conquistar mercados externos. En 1991, Francisco Mejía, quien había presidido la compañía durante más de 20 años se retiró, al tiempo que los Echavarría establecían un protocolo familiar, con buenos resultados.

Internacionalización exitosa de Organización Corona

Los diferentes tipos de entrada al mercado extranjero, de acuerdo a la estrategia de crecimiento y expansión regional han sido definidas como: *exportaciones, apertura de nuevas plantas, adquisición de empresas ya establecidas y alianzas estratégicas con firmas internacionales*. La IED a través de la compra de empresas se realiza con el fin de tener presencia significativa en los mercados de interés. Esta hoja de ruta para la expansión regional, se apoya en tres escenarios posibles para el crecimiento: Fortalecimiento del core, expansión geográfica del negocio y expansión de las líneas del negocio.

El proceso de internacionalización inicia en la década de los 70's con las *exportaciones* hacia los países de Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana con gran acogida. Posteriormente a Ecuador, Perú, Bolivia y Centro América.

En la década de los 80's se realiza la modernización de plantas y construcción de la planta más moderna de América Latina en Sopó-Cundinamarca.

En la década de los 90's Corona inicia agresivamente la integración vertical, paralelamente en Colombia se respiraba un ambiente de apertura o liberación de mercados. En el 1994 Corona realizó *alianza* con el grupo Falabella, de Chile, para crear Sodimac Colombia, con la cual se impuso un formato de hipermercados desconocido hasta ese momento, Homecenter, un solo sitio donde se puede comprar desde una puntilla hasta muebles y electrodomésticos para la casa o la oficina. En 1996 la Organización Corona se convierte en Holding de inversiones.

En la década del 2000 al 2010 se materializan alianzas y adquisiciones que potencializan la incursión en mercados externos, facilitando el crecimiento de ciertas líneas de negocio. En 2001 se creó Lomesa para la *comercialización y distribución* de vajillas en México. En 2002 se creó Orchid Ceramics para la *distribución* de revestimientos cerámicos en Estados Unidos. En el 2003 se realiza la *apertura* de Mancesa Inc. en Estados Unidos. En el 2004 se *adquiere* Mansfield, una compañía con sede en Perrysville, Ohio, productora de porcelana sanitaria, acrílicos y tinas para baño.

En el 2006 se realiza la apertura de oficina de representación en China. En la siguiente década se realiza cambio de presidente. En la década 2011 – 2020. En esta década se da un crecimiento acelerado y se espera el cumplimiento de la MEGA para el 2020 de acuerdo a la hoja de ruta trazada y su vocación de convertirse en una multilatina. En el 2011 se realizó *alianza* con Eternit Brasil para producir y comercializar lavamanos. Así mismo se realizó *alianza* con Lanco para el desarrollo del negocio de pinturas y materiales de construcción en Colombia y posteriormente en Latinoamérica. En el año 2013 se realiza una renovación tecnológica de ciertas plantas. Al igual que se realiza *adquisición* o compra de Incesa-Standard productora de artículos para cocina, baños y grifería en el mercado centroamericano. En el 2014 se realizaron importantes *alianzas* con el grupo portugués Visabeira para comercialización de vajillas y con Hyundai a través de Gamma para la distribución de equipos eléctricos. Y se realiza *asociación* con el Fondo Victoria Capital Partners, Fondo Privado Extranjero que adquirirá una participación minoritaria significativa del negocio industrial de la organización, a través de esta alianza se realizó ampliación de la base patrimonial, la cual será invertida en proyectos de reconversión tecnológica, nuevas inversiones y

expansiones, generando un efecto bola de nieve que va a permitir el crecimiento de la organización⁸⁹. Y permitir que las alianzas que se tienen en la parte industrial se puedan expandir a otros países de América Latina, y va a facilitar una expansión más acelerada⁹⁰. Igualmente se realizan *alianzas* con Universidades en Colombia a través del desarrollo de spin off surge Nexentia, compañía de nanotecnología, dando cumplimiento a su estrategia de innovación. Finalmente también se adquieren localmente Erecos y Materiales industriales Misa, empresas con amplia experiencia en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos refractarios de alta calidad. Y en el año 2015 se aprueba la transacción de la *adquisición* de Sanitarios Lamosa en México y finalmente también se realiza alianza con Cementos Molins, empresa Española⁹¹ para la diversificación de su portafolio de materiales de construcción en Colombia.

Finalmente Corona se está posicionando como una empresa multilatina, con operaciones en Estados Unidos, Brasil, Centroamérica, México y China. A

⁸⁹ DINERO. Negocios. Planes ambiciosos Junio de 2014.

⁹⁰ PORTAFOLIO. Negocios. A sus 132 años, Corona recibe socio extranjero. Enero 2014.

⁹¹ SEMANA. Economía. Corona se mete en el negocio cementero. Septiembre de 2015.

esto se suman las exportaciones a 45 países, lo que en conjunto le sirve a la compañía para generar 20% de sus ventas fuera de Colombia⁹². Con este despliegue estratégico la familia Echavarría, de acuerdo a su MEGA a 2020 –convertirse en una de las familias más prestantes en América Latina en industria y responsabilidad social- tienen un sólido sustento.

De acuerdo a las diferentes iniciativas que la Organización Corona ha emprendido, que han hecho posible su proceso de internacionalización, se consideran entre las principales las siguientes.

Tabla 1. Principales alianzas y adquisiciones de la Organización Corona.

Año	Empresa	Tipo	País
94	Falabella	Alianza Crea Sodimac	Chile
02	Orchid Ceramics	Adquisición	Estados Unidos
04	Mansfield	Adquisición	Estados Unidos
11	Eternit	Alianza Crea Compañía Suramericana de Cerámica Inversión: US\$55 millones	Brasil
	Lanco	Alianza Crea Corlanc	Estados Unidos
12	Hyundai- Gamma	Alianza	Corea
13	Incesa	Adquisición Inversión: US\$18 millones	Centro- américa
	Universidad de Antioquia - Sumicol	Alianza Crea Nexentia	Colombia
	Erecos & Materiales industriales	Adquisición (Gamma)	Colombia

⁹² DINERO. Corona, competidor en las Américas. Julio de 2015.

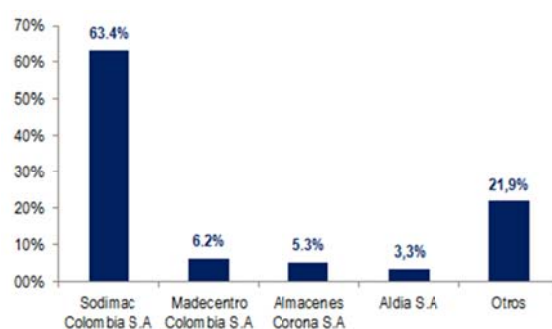
	Vista Alegre	Alianza	Portugal
14	Victoria Capitals Partners	Alianza	Reino Unido
15	Sanitarios Lamosa	Adquisición Inversión: US\$ 36 millones	México
	Cementos Molins	Alianza Inversión: US\$370 millones	España

Fuente: Elaboración propia, basado en Informes de Sostenibilidad 2012, 2013 y 2014, y artículos La República .Organización Corona reinvertirá en Centroamérica. Agosto 2015. El nuevo siglo. Carlos Enrique Moreno, presidente de la Organización Corona. Octubre 2015. El Tiempo. Organización Corona, al negocio de producción de cemento. Septiembre 2015.

Al analizar la alianza con el grupo Falabella (49%) y Corona (51%), la cual da como resultado la creación de Sodimac Colombia, de acuerdo a la ventas registradas en el sector de materiales para la construcción y ferretería al por menor, el 63,4% fueron facturadas por Sodimac Colombia, es decir \$2.858.375 millones, líder en el sector y apostando con nuevas inversiones a llegar a las ciudades intermedias en el territorio nacional y registrando un crecimiento en ventas importante a través del canal virtual. Adicionalmente de acuerdo a la encuesta de posicionamiento de 2014 elaborada por Dinero, Sodimac Colombia tiene una recordación del

62% y un 63% de preferencia entre los almacenes de Construcción, liderando las dos categorías de dicha encuesta. Con esta dinámica positiva y los resultados robustos del 2014, continuará siendo favorable. La construcción continúa creciendo a buen ritmo, mientras que la devaluación del peso no ha afectado significativamente el rendimiento y desempeño⁹³.

Figura 1. Porcentaje de ventas del sector de construcción y ferretería al por menor (2014).



Fuente: DINERO. Datos de la Superintendencia de Sociedades.

De la compañía hacen parte los formatos de negocio Homecenter y Constructor, los cuales cuentan a nivel nacional con 34 almacenes⁹⁴. Estas cadenas ofrecen todos los

⁹³ DINERO. Tendencias. Pese a la tasa de cambio Sodimac Corona continúa apostando a expandirse. Julio de 2015. <http://www.dinero.com/pais/articulo/sodimac-corona/211318>

⁹⁴ SODIMAC Colombia. Informe Financiero 2014. <http://portal.homecenter.com.co/documentos/inforelevante/Informe%20Financiero%20SODIMAC%202014.pdf>

productos y servicios que necesitan los consumidores para llevar a cabo proyectos grandes y pequeños relacionados con el mejoramiento del hogar y la construcción. Por otra parte, a través de Venta a Empresas proporciona a las compañías del país un completo surtido multimarcas, convirtiéndose en un aliado efectivo y estratégico para su negocio. Sodimac Colombia S.A. ofrece a sus clientes 700 categorías de productos y 21 familias que integran 5 departamentos: Jardín, Construcción, Ferretería, Acabados y Hogar. Lo anterior, le ha permitido a Homecenter convertirse durante sus primeros 19 años de operación en el líder en la categoría del mejoramiento del hogar y a Constructor en la única cadena en Colombia, dirigida a los profesionales de la construcción, con el más amplio y completo surtido de insumos y servicios en un mismo lugar, todo con el respaldo de la garantía de precios bajos siempre. Desde el año 2012, Homecenter viene trabajando de manera sostenida en un proceso de transformación en la manera como se relaciona con sus clientes y puso en marcha la Gerencia de Experiencia de Compra, en la que se busca incrementar y mantener el nivel de satisfacción de todos los clientes, trascendiendo de la atención de quejas y reclamos a un espíritu de servicio diferenciado e integral.

Parte de esa mejor experiencia de compra es el fortalecimiento del canal web como una tienda virtual para adquirir todos los productos del portafolio, la cual ha permitido que Homecenter y Constructor lleguen a todos los hogares colombianos en todo el territorio nacional.

Así mismo, dentro de los nuevos servicios se destaca el Car Center el cual ofrece productos, accesorios y servicios de cambio de aceite, alineación y balanceo; mecánica rápida, revisión de batería, lavado y estado de plumillas, entre otros⁹⁵.

Evaluando el resultado de esta alianza para la Organización Corona, se evidencian cifras e indicadores que evidencian la capacidad de Sodimac Colombia para cumplir con sus obligaciones financieras, así como para obtener acceso a créditos en condiciones de mercado convenientes.

⁹⁵ EMPRESAS Y ECONOMÍA. Sodimac con sus marcas Homecenter y Constructor, revelo resultados en 2012. Junio de 2013. http://www.empresasyeconomia.com/eye/index.php?option=com_content&view=article&id=1385%3Asodimac-con-sus-marcas-homecenter-y-constructor-revelo-resultados-en-2012&catid=38%3Anoticias&Itemid=56

Figura 2. Evolución ventas e indicadores financieros Sodimac Colombia.

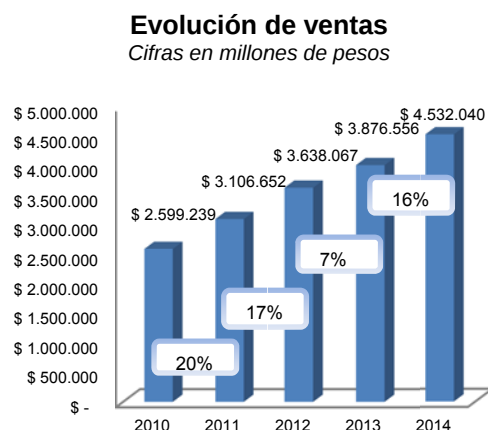


Fuente: Elaboración propia basado en SODIMAC Colombia. Informe Financiero 2014, 2013 y 2012.

Considerando una de las seis promesas sostenibles de la Organización Corona, de crecimiento rentable, a través del fortalecimiento de los mercados actuales, expansión hacia los mercados potenciales y la incursión en nuevas categorías y productos y servicio, buscando ofrecer un servicio excelente a clientes y consumidores, se consideran los siguientes asuntos y datos que revelan el cumplimiento de esta promesa⁹⁶.

⁹⁶ Organización Corona. Informe de Sostenibilidad 2014. www.corona.co/nuestra-empresa/corona-sostenible.

Figura. 3. Evolución ventas Organización Corona



Fuente: Elaboración propia basado en Organización Corona Informe de Sostenibilidad 2014, 2013 y 2012.

Los resultados de sus ventas, evidencian un comportamiento creciente en los últimos cinco años, lo cual converge con resultados de crecimiento de acuerdo a las operaciones realizadas y estrategia de innovación y mejora de las eficiencias y productividades. El ejemplo más claro está relacionado con su Ebitda que en el 2013 subió 28%, cuando los ingresos solo lo hicieron en 8%⁹⁷. Y el margen Ebitda para el ejercicio fue de un 11%⁹⁸.

La internacionalización de Organización Corona bajo las teorías de internacionalización

⁹⁷ DINERO. Tendencias. Planes ambiciosos. Junio 2014. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/negocios-organizacion-corona/197284>

⁹⁸ Organización Corona. Informe de Sostenibilidad 2013.

Modelo de internacionalización de Uppsala

De acuerdo al análisis de la literatura de los modelos de internacionalización y el proceso que ha desarrollado la Organización Corona, se establece la mayor relación y coherencia con el Modelo de Uppsala, al evaluar elementos como el grado de incertidumbre o riesgo asumido por parte de la dirección al tomar la decisión de incursionar en un nuevo mercado de acuerdo al modo de entrada, condicionados estos a la estrategia de crecimiento o expansión establecida. Así mismo se pone de manifiesto que las fortalezas de la Organización Corona han sido claves, combinadas o sumadas a las fortalezas de la Compañía con quien se ha realizado una alianza, de tal forma que se capturan sinergias rápidas con aquellas organizaciones que han adquirido. Con respecto a la distancia psíquica las barreras culturales y la forma de hacer negocios, influyen al momento de determinar el mercado extranjero.

Uno de los aspectos del modelo de Uppsala, es el compromiso de las decisiones⁹⁹, el cual comprende las

⁹⁹ JOHANSON Jan and VAHLNE Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* (2009) 40, 1411–1431 & 2009 Academy of International Business All rights reserved 0047-2506

decisiones de comprometer recursos en un mercado, y estas decisiones dependen del riesgo de mercado existente y de la incertidumbre del mercado. Dicho riesgo de mercado está conformado por el compromiso en el mercado e incertidumbre del mismo. Razón por la cual la organización hará compromisos incrementales en el mercado hasta alcanzar su máximo nivel de riesgo tolerable y los compromisos se realizarán de forma incremental debido a la incertidumbre del mercado. Es decir un mayor conocimiento del mercado, disminuye la incertidumbre y riesgo de mercado, lo cual significa un acercamiento gradual al compromiso¹⁰⁰.

En el caso de la Organización Corona, este aspecto asociado al riesgo tolerable de las inversiones, dependerá del conocimiento del mercado al cual se quiere ingresar o mercados en los cuales se han realizado alianzas significativas como Eternit-Brasil y adquisiciones como Incesa-Centroamérica y Sanitarios Lamosa-México en la categoría de sanitarios.

Considerando la alianza estratégica con Eternit-Brasil, país al cual las exportaciones se venían realizando,

¹⁰⁰ HANSSON Gabrielle et all. The new modified Uppsala Model. Kristianstad Universtiy. Department of business. January 2004. Pág. 22-50.

pero que al establecer la alianza y creación de la planta permitió atender la demanda interna, aprovechando sinergias con la red de distribución y comercialización ya establecida. Este conocimiento previo del mercado a través del modo de entrada de exportaciones, permitió un mayor conocimiento del mercado para su mayor decisión de compromiso al realizar la alianza estratégica.

Teoría del Paradigma ecléctico de Dunning

Así mismo considerando algunos hechos del proceso de internacionalización de la Organización Corona, también se puede determinar que el paradigma ecléctico de Dunning, se ajusta considerando las ventajas de localización por las cuales han decidido incursionar y realizar la expansión geográfica en ciertos mercados latinoamericanos, con el fin de poder establecer una red robusta de producción y distribución en el mercado objetivo. Así como la explotación de los activos y habilidades intangibles, como ventaja de propiedad, asociado al Know how del negocio.

En el caso de adquisición de Lamosa Sanitarios - México, en su proceso de decisión sobre la localización de esta, se buscó garantizar la producción y el tamaño de mercado para hacer más rentable la inversión en el segundo

mercado más grande de América y representa la consolidación de una red de producción y distribución que tiene la posibilidad de atender a todos los países de las Américas.

Materialización de la estrategia

La magnitud de la ejecución de las inversiones realizadas por la Organización Corona, evidencia el compromiso de convertirse en una multilatina. Para lo cual existe una hoja de ruta trazada, con el fin de dar cumplimiento a la estrategia de crecimiento a través de la expansión regional, teniendo un papel protagónico y cumplimiento de la meta a través de tres escenarios como son el fortalecimiento del core, la expansión geográfica del negocio y de las líneas de negocio.

En el negocio industrial en cuatro años se deben duplicar los ingresos y superar los \$3.4 billones. Para alcanzar esta meta, las *alianzas* serán pieza clave en la estrategia que complementará con *adquisiciones*, un agresivo proceso de innovación y unas mayores eficiencias¹⁰¹.

La búsqueda de posibilidades de negocio, está en dos frentes: nuevas categorías y nuevos mercados, coherentemente con nuevas categorías, existe el interés de complementar la oferta en el negocio

¹⁰¹ DINERO. Tendencias. Planes ambiciosos. Junio de 2014.

de materiales para la construcción, negocio en el que Corona ya se encuentra.

Entre las categorías de productos que la Organización Corona, se fijó objetivos de crecimiento está la de sanitarios, lavamanos y en general los productos para los baños, negocios a donde ha llegado a unos niveles de competitividad buenos, y en los cuales ha realizado adquisiciones y existe espacio para crear una compañía líder en Latinoamérica (Brasil-Eternit, Centroamérica-Incesa y México-Sanitarios Lamosa), explotando las ventajas competitivas como costos de producción y tecnología de manufactura, portafolio amplio de productos, manejo de canales de distribución y ventas y exhibición de productos¹⁰².

Para el desarrollo de los escenarios posibles de expansión, es necesario paralelamente sofisticar la operación y el portafolio de productos y preparar a las personas. Es decir al sofisticar la operación a través de la ampliación de capacidad productiva de varias plantas, se potencializa la presencia de mercado en los cuales se ha tenido presencia.

¹⁰² EL TIEMPO. Col cerámica ve negocios rentables en el exterior. Junio de 2015. <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-con-santiago-cardenas/15954097>

Factores claves en el proceso de internacionalización

Los factores claves identificados en las alianzas y adquisiciones realizadas por la Organización Corona y que se comparten o han sido potencializados son: conocimiento de mercado, eficiente esquema de distribución y logística, esquema comercial, entrada a nuevos segmentos de mercado, diversificación del portafolio de productos, conocimiento del consumidor, desarrollo rápido de productos entre los más recurrentes.

Dentro de las fortalezas de la Organización Corona, que transfiere a través de las adquisiciones está su conocimiento industrial¹⁰³, dado que es la cuarta en el mundo en la producción de sanitarios.

Al cruzar las fuentes secundarias investigadas con las fuentes primarias, permite inferir a través de concordancia y relaciones que los principales factores en el proceso de internacionalización de la Organización Corona, que le han permitido materializar la estrategia de crecimiento han sido: Respetar, promover y valorar a la gente, vivencia y práctica de los valores, innovación, optimización de la rentabilidad financiera, incremento de productividad, crecimiento sostenible,

¹⁰³ EL TIEMPO. Colcerámica ve negocios rentables en el exterior. Diciembre de 2015.

el compromiso ético y la cultura empresarial que ha traspasado las fronteras.

Algunas barreras de entrada a los mercados externos, han sido la adaptación a la cultura y la manera de trabajar, así como la competencia¹⁰⁴ en el mercado al cual se llega. Pero las cuales han podido sortear y afrontar con éxito con el fin de crecer en los mercados de interés y crecer la red de producción y distribución, al tiempo que se posiciona la marca.

A nivel país es importante considerar factores que favorecen el ambiente para el desarrollo de negocios de forma competitiva, como son: costo de los fletes, costo de gas y electricidad, revaluación de la moneda e inflación controlada.

Sin lugar a dudas, con prisa pero con pausa, la Organización Corona ha jugado en el mercado internacional un rol representativo de acuerdo al reto que se ha trazado de convertirse en una multilatina.

Preguntas reflexivas del caso

1. ¿Los factores que han sido de relevancia para triunfar en el mercado nacional, han sido necesariamente replicables en los mercados internacionales en

dónde está la Organización Corona?

2. ¿Los riesgos de expansión internacional, se reducen al conocer de antemano el éxito de sus productos en los mercados objetivos?
3. ¿La trayectoria en el mercado local y las ventajas competitivas de la Organización Corona, le han permitido afrontar el reto de expansión internacional en el momento óptimo?
4. ¿La decisión de internacionalización de la Organización Corona, ha sido derivada por motivos proactivos o reactivos?
5. ¿Las alianzas estratégicas y adquisiciones le han permitido a la Organización materializar su estrategia de crecimiento?

Conclusiones

La diversificación del portafolio de productos combinada con la innovación y cumplimiento de la promesa al cliente, apoyados en una red de comercialización y distribución, son factores que han facilitado el posicionamiento de la marca en mercados externos y potencializado los resultados esperados de la estrategia de crecimiento y reto de la Organización Corona como multilatina.

La estrategia de expansión regional a través de alianzas estratégicas y

¹⁰⁴ DINERO. Corona, competidor en las Américas. Julio de 2015.

adquisiciones le ha permitido a la Organización Corona, el conocimiento del mercado de forma expedita a través de las sinergias identificadas.

Las alianzas estratégicas, permiten realizar actividades o desarrollar competencias rápidamente como el desarrollo del portafolio de productos o la adopción de nuevas tecnologías, actividades que resultarían costosas y con un mayor nivel de riesgo al realizarlas individualmente. En el caso a destacar de la Organización Corona ha sido su alianza estratégica con Falabella, creando Sodimac Colombia, la cual ha fortalecido su canal de retail en el mercado local.

Las decisiones estratégicas de inversión, están asociadas a un riesgo financiero de que la inversión no arroje una determinada rentabilidad, pero se puede incurrir en el riesgo estratégico, al no decidir la inversión, erosionando seriamente la posición competitiva de la Organización. Y la Organización Corona en la última década ha realizado inversión extranjera directa en mercados geográficamente significativos, las cuales la posicionarán como una próxima multilatina, con el crecimiento progresivo que vienen obteniendo en los resultados financieros y de forma sostenible en la región.

Referencias

ALI DULUPÇU, Murat and DEMİREL, Onur. Globalization and Internationalization. European Commission (226388-CP-1-2005-1-DE-COMENIUS-C21). Pág. 10-11.

CASILLAS, JOSÉ C. MORENO, ANA M. ACEDO, FRANCISCO J. Global Management Journal. Poznan University College of Business. Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective.

CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Facultad de Administración. Bogotá. Julio de 2009. p. 8-11.

GONZALEZ PEREZ, María Alejandra y VELEZ OCAMPO, Juan Fernando. Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. European Business Review. Vol. 26(6), pp. 531-555. 2014.

HANSSON Gabrielle et all. The new modified Uppsala Model. Kristianstad Universtiy. Department of business. January 2004. Pág. 22-50.

JOHANSON Jan and VAHLNE Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411–1431 & 2009 Academy of International Business All rights reserved 0047-2506

SHAW, Vivienne et al. Barriers of Internacinalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. Journal of International Entrepreneurship 2, 327–343, 2004. Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.

SPRING SINGAPORE. Study of SME Internationalisation best practices across selected APEC Economies. June 2011.

TYKESSON Daniel and ALSERUD Mikael. The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs, Today - A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises. Mayo 2011. Pág 20-40.

UNIVERSIDAD EAFIT. Revista. Periodismo Científico. Vol. 49. No. 163. Medellín, Colombia. Enero – Junio 2014. Multilatinas en auge. Pág. 24.

Nota: La información contenida en este caso de estudio es confidencial y de objeto académico, derivada de investigación cualitativa.

En el siguiente vídeo corporativo, se aprecian factores relevantes identificados en el caso de estudio.

https://www.youtube.com/watch?v=z7q3_nHgKcc



7. IMPACTO

Esta investigación cualitativa realizada a través de la metodología de estudio de caso, para la Organización Corona en su proceso de internacionalización y de acuerdo a la naturaleza de la investigación, se puede dar una transferibilidad (Maxwell, 1998), es decir los resultados del estudio del caso pueden ser generalizados a otros que representen condiciones teóricas similares, para que sean de utilidad a todo aquel interesado que pretenda crecer y ser competitivo en mercados internacionales.

8. CONCLUSIONES

1. Las fortalezas de la Organización Corona y su estrategia le han permitido materializar con éxito el crecimiento esperado a través de la conquista de nuevos mercados en los negocios en los cuales han establecido que son claves y que representan capturas rápidas, una vez se ha ingresado y posicionado en un nuevo mercado, como es el caso de Colcerámica.
2. El compromiso de las personas y su comportamiento ético, refleja que es un factor clave que le ha permitido a la Organización Corona permanecer en una posición sólida en su proceso de crecimiento que ha venido afrontando en el mercado local y externo.
3. La diversificación del portafolio de productos combinada con la innovación y cumplimiento de la promesa al cliente, apoyados en una red de comercialización y distribución, son factores que han facilitado el posicionamiento de la marca en mercados externos y potencializado los resultados esperados de la estrategia de crecimiento y reto de la Organización Corona como multilatina.
4. La estrategia de expansión regional a través de alianzas estratégicas y adquisiciones le ha permitido a la Organización Corona, el conocimiento del mercado de forma expedita a través de las sinergias identificadas.
5. De acuerdo al proceso de internacionalización que ha seguido y viene ejecutando la Organización Corona, el mayor ajuste con los modelos de internacionalización disponibles en la literatura, son con el modelo de Uppsala y el paradigma ecléctico de Dunnig. Como fue el caso de la alianza con Eternit Brasil y la adquisición de Sanitarios Lamosa, fueron explotadas las ventajas de

propiedad y ventajas de localización respectivamente. Así mismo la adquisición de Incesa Standard, la ventaja de localización para la expansión geográfica en Centroamérica, y la ventaja de propiedad que finalmente le aportarán a Corona en términos de conocimiento del mercado y un eficiente esquema de distribución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGARWAL Sanjeev and RAMANSWAMI Sridhar. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. Iowa State University. Journal of international business studies. 1992.
- ALI DULUPÇU, Murat and DEMİREL, Onur. Globalization and Internationalization. European Commission (226388-CP-1-2005-1-DE-COMENIUS-C21). Pág. 10-11.
- ALMEIDA, Andrés y ALCANTARA, Carlos. América Economía Intelligence. Multilatinas 2013. Las empresas más globales de la región. http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_multilatinas_2013/index.php
- ANGEL MEJÍA, Jaime Alberto et al. Liderazgo a través de innovación – Organización Corona. Revista de ingeniería No. 38. 2013. Pág. 71-77.
- ANGEL MEJÍA, Jaime Alberto. Modelo de gestión estratégica y de innovación. Julio de 2013.
- AVIANCA HOLDINGS S.A. Página corporativa. Septiembre 2014. <http://www.aviancaholdings.com/norte-estrategico>
- BANCO MUNDIAL. Comisión sobre el crecimiento y desarrollo. Informe sobre el crecimiento. Estrategias para el crecimiento sostenido y el desarrollo incluyente. Octubre de 2008.
- CALLE, María Alejandra. Estado del arte en el estudio de la negociación internacional. Universidad EAFIT. Grupo de investigación en Estudios Internacionales. Departamento de Negocios Internacionales. Escuela de Administración. Medellín. Mayo 2007. <file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/1286-4192-1-PB.pdf>
- CASILLAS, JOSÉ C. MORENO, ANA M. ACEDO, FRANCISCO J. Global Management Journal. Poznan University College of Business. Internationalization

of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. Conclusion. Pág. 2-12.

CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Facultad de Administración. Bogotá. Julio de 2009. p. 8-11.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. Capítulo Política de cambio estructural. p. 230-245.

DENZIN, N. K. Sociological Methods: a Source Book. Aldine Publishing Company. Chicago. 1970.

DERESKY, Helen. International management: managing across borders and cultures. Cross cultural negotiation and decision making. Pearson Prentice Hall, 2006.

DINERO. Argos líder en diversificación regional. Julio 2015. <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/argos-lider-diversificacion-regional-2015/211419>

DINERO. Corona, competidor en las Américas. Julio de 2015. <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/corona-competidor-americas-en-2015/211491>

DINERO. La expansión de Nutresa. Agosto 2013. <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/la-expansion-nutresa/182505>

DINERO. Nutresa con más proyectos de internacionalización. Agosto 2014. <http://www.dinero.com/imprimir/199740>

DINERO. Planta de Corona en Brasil inicia operaciones. 14 de Agosto de 2014.

DINERO, Revista. Así llegó Carlos Ignacio Gallego a ser el nuevo Presidente de Nutresa, pilar del Grupo Empresarial Antioqueño. Abril.4.2014 / No. 442. P. 40-48.

DINERO. Tendencias. Planes ambiciosos. Junio de 2014.
<http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/negocios-organizacion-corona/197284>

DINERO. Tendencias. Pese a la tasa de cambio Sodimac Corona continúa apostando a expandirse. Julio de 2015.
<http://www.dinero.com/pais/articulo/sodimac-corona/211318>

DINERO. Un fenómeno reciente y poco estudiado. Diciembre 2012.

EMPRESAS Y ECONOMÍA. Sodimac con sus marcas Homecenter y Constructor, revelo resultados en 2012. Junio de 2013.
http://www.empresasyeconomia.com/eye/index.php?option=com_content&view=article&id=1385%3Asodimac-con-sus-marcas-homecenter-y-constructor-revelo-resultados-en-2012&catid=38%3Anoticias&Itemid=56

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. The Academy of management review. Vol. 14 No. (4), (Oct, 1989); p 532-550. Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258557>.

ESCOBAR Paula Andrea y CHAPARRO Silvia. Internacionalización exitosa de Interconexión eléctrica S.A. Pág. 6-8. Revista MBA EAFIT.

EL NUEVO SIGLO. Carlos Enrique Moreno, presidente de la Organización Corona. Octubre de 2015. <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2015-carlos-enrique-moreno-presidente-de-organizaci%C3%B3n-corona.html>.

EL TIEMPO. Colcerámica ve negocios rentables en el exterior. Diciembre de 2015.
<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-con-santiago-cardenas/15954097>

EL TIEMPO. Organización Corona, al negocio de producción de cemento. Septiembre de 2015. <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/nueva-planta-cemento-de-corona/16391362>

FAURE Guy Oliver. How People negotiate. Kluwer Academic Publishers. 2004.

FRANCO ARROYAVE, Carolina et al. Estrategias de internacionalización de una multilatinas en el sector servicios. Caso Avianca Taca Holding S.A. Noviembre de 2014.

GONZALEZ PEREZ, María Alejandra y VELEZ OCAMPO, Juan Fernando. Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. European Business Review. Vol. 26(6), pp. 531-555. 2014.

ITATI, Alicia. El diseño cualitativo: concepto, su lógica, sus componentes y sus funciones. El diseño como argumento. p. 7.

ILLERA CORREAL, Ariane et al. Cuatro casos de internacionalización de la empresa colombiana. Universidad de la Salle. Documento No. 11. Septiembre 2008. Pág. 16-18.

ISA. Informe de Gestión. 2014. Pág. 28. <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/nuestra-compania/informe-isa-2014.pdf>

GRUPO ARGOS. Intranet Corporativa. <https://www.grupoargos.com/es-es/Compa%C3%B1%C3%ADas-subordinadas>

HANSSON Gabrielle et al. The new modified Uppsala Model. Kristianstad Universtiy. Department of business. January 2004. Pág. 22-50.

JOHANSON Jan and VAHLNE Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies (2009) 40, 1411-1431 & 2009 Academy of International Business All rights reserved 0047-2506.

KOZIKOWSKI, Zbigniew. Capítulo 1. La globalización y las finanzas internacionales, de <https://sistemafi.wordpress.com/3-2/>. Consultada en Sep-2015.

LA REPÚBLICA. Organización Corona reinvertirá en Centroamérica. Agosto de 2015.

MARTINEZ CARAZO, Piedad Cristina. El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión No. 20. Universidad del Norte, 165-193, 2006. p. 4-24.

MAXWELL, J. A. Designing a Qualitative Study: Aplied research desing (2008) London, p 214- 253.

MICHAEL G., WINFRIED R y BARBARA W. Research notes and commentaries what passes as a rigorous case study. En: Strategic Management Journal, 29, (Marzo,2008); 1465 – 1474.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. República de Colombia. La Internacionalización de la economía colombiana. Enero de 1993. p. 7-44.

NUTRESA. Modelo de internacionalización. <http://informe2013.gruponutresa.com/modelo-de-internacionalizacion/>. Consulta realizada en septiembre de 2015.

OCHOA DIAZ, Héctor et al. La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas, el proceso de BICO Internacional, Empresa del Grupo Carvajal S.A. Universidad ICESI. Colombia. Abril 2011.

OCHOA DIAZ, Héctor et al. Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de cementos Argos. Universidad ICESI. Colombia. Octubre 2011.

OCHOA DÍAZ, Héctor y RÍOS MILLÁN Ana María. Liderazgo la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional, el caso Cementos Argos. Estudios Gerenciales. Vol. 27 No. 121. Octubre 2011.

Ohmae, K. (1985) Triad Power: The Coming Shape of Global Competition, The Free Press: New York.

ORGANIZACIÓN CORONA. Informe de sostenibilidad 2014.

ORGANIZACIÓN CORONA. Informe de sostenibilidad 2013.

ORGANIZACIÓN CORONA. Informe de sostenibilidad 2012.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. Informe sobre el comercio mundial 2013. Factores que determinan el futuro del comercio. p. 112.

PORTAFOLIO. Negocios. A sus 132 años, Corona recibe socio extranjero. Enero 2014. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/132-anos-corona-recibe-socio-extranjero-59978>

PORTER, Michael. Con comentario de MACHINEA, José Luis. La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. América Latina. Noviembre 2007. Pág. 4-9.

RUGMAN Alana and VERBEKE Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of International Business Studies (2004) 35, 3–18.

SALACUSE Jeswald. The top ten ways that culture can affect international negotiations. Ivey Business Journal. April 2005.

<http://facultad.bayamon.inter.edu/vquinones/Documents/Worksheets/GEEN1201/THE%20TOP%20TEN%20WAYS%20THAT%20CULTURE%20CAN%20AFFECT%20INTERNATIONAL%20NEGOTIATIONS.pdf>

SEMANA. Economía. Corona se mete en el negocio cementero. Septiembre de 2015. <http://www.semana.com/economia/articulo/corona-entra-en-el-mercado-de-cemento-en-colombia/444456-3>

SHAW, Vivienne et al. Barriers of Internacinalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. Journal of International Entrepreneurship 2, 327–343, 2004. Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.

SHENKAR Oded. Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences.

SODIMAC Colombia. Informe financiero 2014. <http://portal.homecenter.com.co/documentos/inforelevante/Informe%20Financiero%20SODIMAC%202014.pdf>

SODIMAC Colombia. Informe de gestión 2013. http://portal.homecenter.com.co/documentos/informe_de_gestion_anual_2013.pdf

SODIMAC Colombia. Informe de gestión 2012. http://portal.homecenter.com.co/documentos/informe_de_gestion_anual2012.pdf

SPRING SINGAPORE. Study of SME Internationalisation best practices across selected APEC Economies. June 2011.

TYKESSON Daniel and ALSERUD Mikael. The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs, Today - A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises. Mayo 2011. Pág 20-40.

UNIVERSIDAD EAFIT. Revista. Periodismo Científico. Vol. 49. No. 163. Medellín, Colombia. Enero – Junio 2014. Multilatinas en auge. Pág. 24.

http://www.eafit.edu.co/investigacion/revistacientifica/edicion-163/Documents/Revista_Cient%C3%ADfica_163.pdf

VILLARREAL LARRINAGA, O et LANDETA RODRIGUEZ, J. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 16, Nº 3, 2010. ISSN: 1135-2523. p. 18.

WALSHAM, G. Doing Interpretive Research. En: European Journal of Information Systems. 15(3), (Agosto,2006);p 320-330.

WEISS Stephen. International Business Negotiations. 2003.

WTR. Informe sobre el comercio mundial 2013. Tendencias del comercio internacional. p. 44.

YAPRAK, ATTILA. XU, SHICHUN. CAVUSGIL, ERIN. Effective Global Strategy Implementation. Structural and Process Choices Facilitating Global Integration and Coordination. Management International Review. (2011). Pág.4-5.

YIN, R. K. Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research. Cosmos, Volume 15 (3), (September 1994) p.283-290.

ZARTMAN William, BERTON Peter y KIMURA Hiroshi. International negotiation.

<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Perfil-corporativo>. Quienes somos. Consulta portal web. Abril de 2014.

<http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Nuestra-historia>. Nuestra historia. Consulta portal web. Abril de 2014.

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://58b05d09abc0b09c0a117fcf8bad9134>. Información actualizada a febrero de 2013. Quienes somos. Consulta portal web. Abril de 2014

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e9e84054b232dd80a38359309ba1fa0a>. Historia. Consulta portal web. Abril de 2014.

<http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>. Consulta portal web. Abril de 2014.

<http://www.gruponutresa.com/es/content/quienes-somos>. Consulta portal web. Abril de 2014.

<http://www.gruponutresa.com/es/content/historia>. Consulta portal web. Abril de 2014.

<http://inversionistas.grupoargos.com/perfil-corporativo/quienes-somos>. Consulta portal web. Abril de 2014.

ANEXO A. Búsqueda base de datos

Ilustración 25. Resultado búsqueda base de datos

The screenshot displays a web-based database search interface. At the top, there's a navigation bar with options like 'Nueva búsqueda', 'Publicaciones', 'Información de la empresa', 'Tesoro', and 'Más'. Below this, a search bar contains the query 'internationalization' and a dropdown menu set to 'TX All Text'. The search results are displayed in a list format, showing the first 10 of 2,173 results. The first result is 'The Butterfly Defect: How Globalization Creates Systemic Risks, and What To Do About It.' by Geck, Caroline, published in 'Librar. Journal' in 2014. The second result is 'Management of Multinational Companies: A French Perspective' by Nayrhofer, U., published by Palgrave Macmillan in 2013. The interface includes various filters on the left side, such as 'Búsqueda actual', 'Limitadores', and 'Fecha de publicación'. On the right side, there are links to 'Newswires' and 'Empresa'. The bottom section shows a detailed view of a specific document, 'Internationalization and Economic Growth Strategies in Ghana: A Business Perspective' by Swade, John, published in 2007. This section includes a table of contents, download links, and citation information.

Resultados de la búsqueda: 1 a 10 de 2,173

1 **The Butterfly Defect: How Globalization Creates Systemic Risks, and What To Do About It.**
By Geck, Caroline. Librar. Journal. 4/2014, Vol. 139 Issue 6, p99-99. 1p.
Texto completo en HTML

2 **Nayrhofer, U., Management of Multinational Companies: A French Perspective, Palgrave Macmillan, 2013.**
By Agba-Aikhani, Barbara; Ott, Sebastian. Management International Review (MIR). Feb2014, Vol. 54 Issue 1, p129-134. 6p. DOI: 10.1007/s11575-013-0185-2.

Resultados de títulos | **Resultados de capítulos** | **Búsquedas**

▼ Especifique su búsqueda mediante: **Cualquiera** le los temas seleccionados (por ejemplo, Matemáticas O Ciencia) **Todos** los temas seleccionados (por ejemplo, Matemáticas Y Ciencia)

Management ☒ China ☐ Investments, Foreign ☒ International Business Enterprises ☐ Physical Distribution Of Goods
Ghana ☐ Europe ☐ Retail Trade ☒ Case Studies ☐ Business Networks
Globalization ☐ Netherlands ☐ Developing Countries ☐ Congresses ☐ Indonesia

Guardar búsqueda | Exporte result. de búsq.

Se muestran 1 - 20 de 2,233 documentos

Yer: Corta | Mediana | Larga
Ordenar los resultados por: Relevancia | Título | Colaborador | Editorial | Fecha

Internationalization and Economic Growth Strategies in Ghana: A Business Perspective
Autor: Swade, John
Editorial: Ashgate & Ashgate Publishers Ltd
Fecha de Publicación: 04/2007
Temas: International business enterprises - Ghana. Industrial promotion - Ghana. Ghana - Foreign economic relations. Ghana - Economic conditions - 1979.
Tabla de Contenidos | Descargar | Buscar similar | Endnote & Citavi | RefWorks | Add to Bookshelf

Multinationals in a New Era: International Strategy and Management
Autor: Nayrhofer, U.

Regresar a la búsqueda | **Mis herramientas** | **Historial de búsqueda** | **Lista de registros marcados**

Resultados: 928
(de Todas las bases de datos)

Ordinar por: Fecha de publicación -- de más reciente a más antigua

Seleccionar página | Guardar en EndNote ... | Agregar a la lista de registros marcados | Crear informe de citas

1. **The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks**
Por: Crivagnin, Luciano; Majano, Sara B.; Zhan, Ge
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH. Volumen: 67 Número: 6 Páginas: 1081-1089 Fecha de publicación: JUN 2014
Texto completo de la editorial | Ver abstract

2. **International academic careers: personal reflections**
Por: Jepsen, Denise Mary; Sun, James Jian-Min; Budhwar, Pawan S.; et al.
INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Volumen: 25 Número: 10 Número especial: SI Páginas: 1309-1326 Fecha de publicación: MAY 31 2014
Ver abstract

3. **English-medium instruction in Chinese higher education: a case study**
Por: Hu, Guangwei; Lai, Jun
HIGHER EDUCATION. Volumen: 67 Número: 5 Páginas: 551-567 Fecha de publicación: MAY 2014
Ver abstract

4. **Latin American firms competing in the global economy**
Por: Camacho, Juan; Suarez, Esteban D.

Refinar resultados

Buscar en resultados de...

Bases de datos

Dominios de investigación

☐ SOCIAL SCIENCES
☐ SCIENCE TECHNOLOGY
☐ ARTS HUMANITIES

Refinar

Áreas de investigación

OECD iLibrary

BOOKS | PAPERS | STATISTICS | FACTBOOK | GLOSSARIES

internationalisation + business

Advanced Search

Search Tips

About • Contact Us • Alerts • Help

My Account Details • My Marked List • Log out

You are here: Home / Search results

Search Results

26 results for Title, Abstract, Authors, Keyword or ISSN/ISBN/DOI containing 'internationalisation + business'

Repeat this search in: BOOKS, PAPERS, STATISTICS, GLOSSARIES, FACTBOOK.

Perform a new search
Repeat this search in: Full Text items

Sorted by relevance and date. Click on COLUMN HEADING to resort by DATE, CONTENT TYPE, TITLE

Hide / Hide / Show all Abstracts

Mark	Date	Content type	Title	PDF	READ
☐	01 Nov 1986	Working/Policy Paper English	Internationalisation of Financial Markets: Some Implications for Macroeconomic Policy and for the Allocation of Capital Mitsuhiro Fukui, Masaharu Hanazaki, Pages: 100 in OECD Economics Department Working Papers		
☐	12 Oct 2012	Chapter English	Internationalisation of SMEs (Dimension 10): Encourage and support SMEs to benefit from the growth of markets (Small Business Act Principle 10) OECD in SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2012: Progress in the Implementation of the Small Business Act for Europe		
☐	27 Nov 2007	Chapter English	Research, Innovation and Internationalisation OECD, Pages: 11-110 in Reviews of National Policies for Education: Tertiary Education in Portugal 2007		
☐	01 Dec 2006	Working/Policy Paper English	The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation Barbara Fliess, Carlos Busquets, Pages: 21 in OECD Trade Policy Papers		
☐	06 June 2008	Book English	The Internationalisation of Business R&D: Evidence, Impacts and Implications OECD, Pages: 108		
☐	18 Aug 2004	Chapter English	Cross-border Post-secondary Education in the Asia-Pacific Region OECD, Pages: 137-204 in Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges		

Springer Link

Sign up / Log in English Academic edition

internationalisation business model

New Search

Home • Contact Us

163 Result(s) for 'internationalisation business model'
within Business & Management Management International Review Article

Sort By Relevance Date Published Page 9 of 9

Article

Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams

Abstract and Key Results While research on teams shows evidence that heterogeneous composition and global dispersion creates difficulties, it has yet to holistically address...
Mary M. Maloney, Mary E. Zellmer-Bruhn in *Management International Review* (2006)

Download PDF (265 KB)

Article

Simultaneous Impact of the Presence of Foreign MNEs on Indigenous Firms' Exports and Domestic Sales

Incorporating the global production network approach and competitor analysis, this paper establishes an analytical framework with two hypotheses for the role of foreign multinational enterprises (FMNEs) in ind...
Jue Wang, Yingqi Wei, Xiaming Liu, Chengang Wang... in *Management International Review* (2014)

Refine Your Search

Content Type
Article

Discipline
Business & Management
Economics 135

Subdiscipline
International Economics 135
Organization 20
Production 20

Published in
Management International Review

Fuente: Base de datos Universidad Industrial de Santander.

ANEXO B. Análisis de casos empresas multilatinas.

Característica	ISA	Cementos Argos	Avianca - Taca	Nutresa
Fortalezas para competir y crecer en mercados internacionales	Ha desarrollado exitosamente una estrategia de internacionalización de sus servicios, mediante la cual interpreta los cambios que la economía global le ha impuesto y se adapta a ellos por medio del apalancamiento de su estrategia en las fortalezas internas como son su modelo de gestión, su personal calificado y la visión de sus líderes.	Argos ha concentrado su estrategia en la producción y distribución de cemento y concreto, sin embargo a través de los años ha venido adquiriendo activos relacionados con otras industrias (Cementos Argos, 2011c). La compañía también ha venido considerando la importancia de desarrollar nuevos procesos e innovaciones a través de la investigación, razón por la cual ha adquirido participación relevante en diferentes centros de investigación utilizando estos como plataforma para mejorar su ventaja comparativa y competitiva (Cementos Argos, 2011b). Cementos Argos ha consolidado una estrategia de diversificación geográfica, siendo El Caribe y Estados Unidos los principales focos de su expansión (Cementos Argos, 2011d).	In the case of Avianca-Taca, due to the type of service embodied by its aircraft, the offer of international flights will suit the first mode of entry described above. However, as will be outlined in the findings section, this mode must be complemented by an additional strategy. Different theorists have determined different macro and micro level issues that will be key for such a choice. Philippe & Léo (2011) state that the main issue, besides the type of service, is the firm's financial capacity. Vandermerwe & Chadwick (1989) state that levels of risk and control are the main issues. This need for control might be a driver for choosing foreign direct investment (FDI) over other modes of entry	Alianzas comerciales fueron efímeras pero muy útiles para conocer las características de cada mercado porque todavía no tenían equipos dedicados al mercado internacional sino solo a atender los pedidos de los clientes en el exterior
Mercados en los cuales ha incursionado	En 2009, ISA se consolidó como un grupo empresarial con participación en Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Brasil y Centroamérica y que incursiona no solo en el negocio de la energía, sino en los del mercado de capitales y los sistemas de infraestructura lineal como la construcción de carreteras.	Son las ventajas competitivas que le permiten a la empresa tener mejores resultados que sus competidores, teniendo en cuenta acceso al mercado, tamaño, materias primas, habilidades de dirección y muchas más. De esta forma Argos encaja, puesto que después de conocer los mercados a través de exportaciones hechas entre 1950 y 1960 a El Caribe y Estados Unidos, la compañía decidió expandirse en estos utilizando inversión directa. La participación de Cementos Argos como una de las empresas del grupo de cementeras Inversiones Argos, le ha significado innumerables ventajas en términos de aprovechamiento de economías de escala conjuntas de los pilares del GEA. En particular, han logrado integrar de forma exitosa actividades productivas y de financiamiento, lo cual a su vez ha facilitado su proceso de internacionalización. Actualmente Cementos Argos tiene presencia en 14 países: Colombia, Estados Unidos, Honduras, Panamá, Puerto Rico, Haití, República Dominicana,		En la actualidad Grupo Nutresa tiene una presencia global, llegando a más de 72 países con su portafolio de productos y en 15 de ellos cuenta con plantas de producción y/o distribución. Nacional de Chocolates, Noel y Colcafé se concentraron en los países de la región Andina, en Centroamérica y México, en los mercados hispanos de los Estados Unidos y los declararon regiones estratégicas.

		Surinam, Guyana Francesa, Santo Tomás, San Martín, Antigua y Dominica, y está a la espera de lo que se defina en el caso de Venezuela.		
Tiempo de internacionalización	En 1967 se constituyó en Bogotá la empresa Interconexión Eléctrica S. A. para construir, mantener y administrar la red de transmisión de alto voltaje del país; planear, coordinar y supervisar la operación del sistema interconectado colombiano; planear la expansión del sistema de generación y transmisión, y construir proyectos de generación de interés nacional. En el año 2000, ISA entró al mercado internacional de transporte de energía al ganar una concesión en Perú. Un año después nació ISA Perú INTERNEXA y FLYCOM COMUNICACIONES, empresas de telecomunicaciones de ISA, se fusionaron a finales de 2007 en un proceso enmarcado en la estrategia de negocio para alcanzar el liderazgo y reconocimiento como el mayor transportador de energía y datos en Latinoamérica. A partir de la integración de sus redes en Colombia, con las redes de TRANSNEXA, su empresa filial en Ecuador, INTERNEXA tanto en Chile como en Perú, y con redes de otros países, está creando la gran red de la región, lo que le permite ofrecer un portafolio de servicios cada vez más importante en transporte, conexiones y acceso a internet.	Cementos Argos es una compañía multinacional creada en 1934 en Medellín, Colombia por Claudio Arango Jaramillo, Carlos Sevillano, Rafael y Jorge Arango Carrasquilla, Leopoldo Arango Ceballos y Carlos Ochoa Vélez (Cementos Argos, 2011a). Desde 1950, Argos comenzó a exportar los remanentes de su producción a Estados Unidos, El Caribe y Venezuela alcanzado el punto actual de 37 países diferentes, como destino de sus ventas internacionales (Velásquez, 2010). Actualmente tiene presencia en 39 países diferentes a través de sus exportaciones realizadas por sus subsidiarias localizadas en Colombia, Estados Unidos, República Dominicana, Haití y Panamá, posicionando a Cementos Argos como el quinto productor de cemento en Latinoamérica (Velásquez, 2010). Adquisiciones y Joint venture.		desde el año 2000, cuando se formuló el plan estratégico, se definió el proceso de internacionalización como un objetivo clave y crítico para el desarrollo del modelo de negocio de Grupo Nutresa y su crecimiento sostenible.

Antecedentes	Desverticalización de las actividades de la cadena productiva y la creación de la Bolsa de Energía Un líder promotor de la expansión en transmisión e integración regional	Inversiones Argos fue creado el 27 de febrero de 1934 en la ciudad de Medellín (Colombia) con la fundación de la Compañía de Cemento Argos S.A. como parte de uno de los conglomerados empresariales más importantes del país, el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA en adelante). En teoría, el GEA se define más como súper-conglomerado que como grupo empresaria. Por otro lado, Argos ha tomado acciones que le han permitido garantizar factores que ha considerado estratégicos a través de su historia como la disponibilidad de recursos y la accesibilidad al transporte (Vélez & Penagos, 2009). Un ejemplo de esta garantía de recursos es la adquisición de puertos en Houston, Savannah y Washington y su propia flota de camiones y embarcaciones (Cementos Argos, 2009b). A través de estas integraciones Argos garantiza la disponibilidad del transporte, especialmente a nivel internacional, debido a que la compañía adquirió no solo los medios de transporte, sino también los puertos en Estados Unidos, El Caribe y Colombia (Velásquez, 2010).	Esta historia comenzó el 8 de julio de 1993, cuando la entonces Compañía Nacional de Chocolates firmó un acuerdo de complementación con la empresa Margarinas de Venezuela S.A., Mavesa. A partir de ese momento y con la apertura económica en camino, la Nacional de Chocolates quiso aprovechar su capacidad de distribución, dio los primeros pasos hacia los mercados externos y dos décadas después sus productos y marcas están presentes en 70 países. Con Cordialsa en varios países, sirvió para comercializar los productos colombianos en cada país, ajustar los sabores a los gustos locales hasta llegar a producir, por ejemplo, la chocolatina con chili y con tamarindo para México y desarrollar equipos de ventas multiculturales. Se producía en Colombia para vender a través de los Cordialsa. La dinámica en esa época generó discusiones al interior de la fábrica sobre si los despachos de producción prioritarios estaban en Bogotá o México; Cali o El Salvador. "No vean los mercados internacionales como segunda prioridad. Denle la misma importancia que ha tenido el mercado nacional durante 80 años", les decía Piedrahita para propiciar una apertura mental. Y así lo hicieron.
Estrategia	Inversión en activos: tiene que ver con adquisiciones, concesiones e interconexiones internacionales. Prestación de servicios: servicios conexos de transporte, administración y operación de mercados. Nuevas oportunidades de negocio y promoción de mercados: la región sigue ofreciendo importantes oportunidades para continuar desarrollando la estrategia de crecimiento. Esta estrategia de crecimiento se sustenta en unas sólidas bases que buscan prestar servicios con calidad y confiabilidad, incursionar en los mercados de capitales, mediante el acceso a los recursos de financiación, y desarrollar prácticas de buen gobierno corporativo para dar tranquilidad a los grupos de interés sobre la gestión.	Los principales componentes de selección de mercados para su proceso de internacionalización eran la disponibilidad de recursos y la posibilidad de expansión en ese mercado (Cementos Argos, 2011d). Argos segmentó sus mercados en dos partes, industrial y masivo, en todos sus mercados, facilitándoles así la identificación de estrategias dependiendo en el tamaño de uno o del otro y de las estructuras de los mercados (Idem). Transformar estos requerimientos específicos de cada nicho de mercado en necesidades logísticas le ha permitido a Argos sobresalir en el mercado origen y alcanzar los mercados internacionales exitosamente (Idem). Estrategia de expansión en el mercado local adquiriendo múltiples compañías a través de todo el país priorizando accesibilidad al transporte y disponibilidad	Inicialmente nuestro modelo de internacionalización se basó en alianzas y en la creación de empresas comercializadoras, pero luego, en la búsqueda de una mayor efectividad y avances más ambiciosos, se inició un plan de adquisiciones como un vehículo más estratégico para llegar a ser un jugador relevante en los países deseados. Para la búsqueda de empresas objetivo se establecieron los siguientes criterios: marcas posicionadas y con potencial, capacidad de distribución y ventas, bien gerenciadas y que tuvieran un talento humano competente. "Apuntamos a continuar expandiéndonos vía adquisiciones en una región definida. Cada vez que compramos una compañía, la fusionamos y vamos consolidando posiciones en esos mercados. Prácticamente ya cubrimos el continente americano", dice Piedrahita

	Sectores 1. Transporte de energía 2. Telecomunicaciones 3. Proyectos de Infraestructura 4. Concesiones viales 5. Transporte de gas Mercados objetivo 1. Colombia, Perú y Brasil 2. Otros países de América del Sur 3. América Central 4. América del Norte Tipos de negocio 1. Inversión en activos 2. Promoción de mercados Prestación de servicios	de recursos A través de integración vertical Argos ha internalizado varios procesos estratégicos permitiéndole a la compañía la accesibilidad al transporte para poder replicar exitosamente su modelo de negocio (Ídem). En su proceso de decisión sobre la localización de esta se buscó garantizar la producción y el tamaño de mercado para hacer más rentable la inversión estrategias de fidelización, aunadas al rediseño organizacional resultado del liderazgo de la alta gerencia, han sido herramientas vitales para asegurar el crecimiento de la compañía en los mercados local y externo. La crisis del 2009 supuso un gran reto sobre la estrategia de diversificación geográfica que ha mantenido Argos en su proceso de internacionalización, sobre todo porque el mayor mercado externo que le otorgaba el 31% de sus ingresos (Estados Unidos), disminuyó su demanda en un 34% con respecto al 2008 ("Argos, sirvió la diversificación", 2010) Por otra parte, uno de los fundamentos de la estrategia de Argos y en general de las empresas del GEA, es la búsqueda de financiamiento en el mercado de capitales a través de la cotización accionaria para soportar las estrategias de crecimiento de la compañía La compleja red logística en Argos es la base de la estrategia para convertirse en un jugador de talla mundial, capaz de competir y ganar mercado, no sólo local sino internacionalmente. Esta red es difícil de imitar y le permite además generar valor agregado al cliente, al tiempo que le facilita el acceso rápido a los mercados objetivo.	"Para cada destino se produce en el origen más indicado y competitivo para no operar industrias de cero. Pasamos de tener un centro productor con comercializadoras satélites en esos países, a contar con una red de compañías productoras y comercializadoras en toda esa región que va desde Estados Unidos a Perú",
--	--	---	--

Factores	Los valores de innovación y excelencia se reflejan en los altos estándares de calidad y confiabilidad en la prestación de servicios Gestión del abastecimiento. La visión ISA 2020 estableció como uno de sus ejes estratégicos mejorar la rentabilidad de los negocios actuales; para este propósito se identificó el aprovisionamiento como una de las principales palancas. La gestión de la Tecnología de Información y Comunicaciones como vehículo de integración de negocios y empresas, se posibilita una alta competitividad, al tiempo que se soportan procesos críticos y se logran economías de escala y sinergias. En su búsqueda de socios financieros, para desarrollar la competitividad en mercados internacionales, ha propendido por la gestión y conformación de alianzas estratégicas con competidores y proveedores con el fin de definir programas para acceder a condiciones de crédito más favorables, merced a lo cual ha superado las barreras de ingreso a otros países.	La innovación ha proveído la sustentabilidad que la compañía necesitaba para mantener su crecimiento tradicional a través de los años, a pesar de que su producto tiene una correlación dependiente con la demanda de construcción (Restrepo, 2010). La innovación para Argos le ha permitido continuar creando ventajas sobre un producto maduro y elástico (Ídem). Así pues, así el ciclo de vida del producto no explica la internacionalización de Argos si expone a la luz dos de sus principales razones de éxito. Esta empresa se destaca por responder hábilmente a las necesidades del mercado donde opera a través de procesos de cambio organizacional, logrando consolidarse en un mercado que ofrece un bien poco diferenciado, de altas barreras a la entrada y de rendimientos crecientes a escala, todo lo cual exige una producción de gran capacidad. La participación de Cementos Argos como una de las empresas del grupo de cementeras Inversiones Argos, le ha significado innumerables ventajas en términos de aprovechamiento de economías de escala conjuntas de los pilares del GEA. En particular, han logrado integrar de forma exitosa actividades productivas y de financiamiento, lo cual a su vez ha facilitado su proceso de internacionalización.	Fusiones, adquisiciones y asociaciones con Compañías de Colombia y el mundo, dada la liberación de mercado y políticas de comercio aeroespacial. Presencia comercial local en diversos mercados a través de representaciones locales. La red de Star Alliance provee un beneficio mutuo y camino coordinado de trabajar con un acercamiento menor de competencia con el objetivo de la satisfacción del cliente. Posicionamiento de marca y portafolio diversificado como líderes en los mercados locales permiten explotar estas características en los mercados externos. En un mercado de competencia basado en el precio, mantener costos operacionales bajos y satisfacción del cliente, son diferenciadores de la competencia.	Capacidad de distribución Identificaban qué producto era competitivo y cuál no. Complementaron esta observación con un estudio de Fedesarrollo para saber en cuáles economías de la iniciativa Alca – Área de Libre Comercio de las Américas–, serían competitivos los productos de Nutresa. Conocer las características de cada mercado porque todavía no tenían equipos dedicados al mercado internacional sino solo a atender los pedidos de los clientes en el exterior. Comercializar los productos colombianos en cada país, sirvió para ajustar los sabores a los gustos locales y desarrollar equipos de ventas multiculturales.
Ventajas	El desarrollo de una estrategia internacional le ha exigido a ISA eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios. De este modo, fue una de las primeras empresas colombianas certificadas según la norma ISO 9001, estándar que ha conservado año tras año. En 2009 obtuvo la certificación en las normas ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental) y OHSAS 18001 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional). ISA se ha caracterizado por apoyar la gestión del conocimiento de sus colaboradores, considerándolos como el activo más importante para el crecimiento de la empresa. Por este motivo, los valores y la cultura organizacional	En su operación, Argos cuenta con recursos estratégicos que han facilitado la integración vertical de la producción de cemento, permitiendo reducir costos y especializar la cadena de producción y distribución.		

	propenden por el desarrollo integral del talento humano. De conformidad con un modelo de gestión integral, que enmarca el direccionamiento estratégico, la gerencia del día a día y la transformación cultural, ISA logra un engranaje que presenta a la compañía como modelo de las mejores prácticas de gestión.			
Proceso de internacionalización	ISA es la primera compañía colombiana que ha realizado un verdadero proceso de internacionalización y de expansión mediante adquisiciones y creación de filiales en Latinoamérica.	Iniciando su estrategia de presencia directa en mercados extranjeros, en los años noventa, Argos realizó una alianza comercial con Holcim para incursionar en mercados caribeños como Haití y República Dominicana y, más adelante, en Panamá (2000). En 1998 Argos logró incursionar en el mercado venezolano al adquirir la totalidad de Cementos Andino, empresa que fue comprada en un proceso de privatización por subasta pública.⁸ Con una estrategia de crecimiento en mente, Vélez empezó a dirigir sus esfuerzos al uso de la capacidad de endeudamiento de la empresa, para lo cual tomó préstamos bancarios que le permitieron reunir recursos y reforzar el proceso de internacionalización. A la vez, se inició la venta de los negocios que no pertenecían a la actividad principal de Argos y se utilizó parte del Flujo de Caja disponible para financiar el proyecto de expansión. A pesar de que los mercados de la región tienen ciertas características en común como el idioma, la cultura y la cercanía, la evaluación de posibilidades de inversión involucraba el análisis de factores como la estabilidad política y económica, el tamaño del mercado, el nivel de ingresos y el crecimiento del PIB;⁹ las economías latinas no mostraban desempeños satisfactorios en estos factores.	El 7 de octubre de 2009, Synergy Aerospace Corp. - dueña de Avianca y Kingsland Holding Limited, propietaria de TACA, hicieron pública la intención de unir las aerolíneas para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento en la industria. En febrero de 2010, los inversionistas oficializaron la unión estratégica de sus negocios. Por parte del Grupo TACA se incluye a las aerolíneas TACA International y su participación en Laca, Taca Perú, Aviateca, Sansa, La Costeña, e Isleña. Por parte de Avianca, a Avianca, Tampa Cargo y AeroGal. En 2010, tras oficializar la integración de las aerolíneas del grupo, se dio marcha a un riguroso proceso de reorganización administrativa, así como de integración de sus redes de rutas, homologación de procesos y captura de sinergias. En marzo de 2011 se lanza el programa de Viajero Frecuente unificado, LifeMiles. A la fecha, este programa cuenta con más de 4.6 millones de socios. El 28 de marzo de ese mismo año, AviancaTaca emitió acciones por 500.000 millones de pesos colombianos. La demanda de acciones, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, superó los 2.8 billones de pesos, equivalentes a 5 veces el monto base ofrecido. A lo largo de 2011 se inauguraron 12 nuevas rutas y se incrementaron 155 frecuencias de vuelo, llegando a más de 100 destinos en las Américas y Europa, a través de más de 4.000 vuelos por semana. El 21 de junio de 2012, Avianca y TACA ingresaron oficialmente a Star Alliance, la red global de aerolíneas	En virtud del acuerdo promovido en el 93 por Fabio Rico Calle, entonces presidente de Nacional de Chocolates, Mavesa distribuyó su mayonesa y otros productos en Colombia y vendió productos de Nacional de Chocolates y sus filiales en Venezuela. Al año siguiente de esta alianza, el 29 de mayo de 1994, la compañía firmó otro acuerdo similar con Empresas Lucchetti – que fue adquirida por Nutresa el 18 de julio de 2013 por US\$758 millones– para importar caldos concentrados, sopas y cremas y comercializar sus productos en Chile. Así comenzaron los viajes de internacionalización por parte de los miembros del grupo a bordo del 'chocojet' y despegó también un proceso permanente de internacionalización que continuó con la compra de Maizoro de México y se fortaleció con la fundación, en 1995, de la Corporación Distribuidora de Alimentos S.A. (Cordialsa) en Ecuador, primera empresa comercializadora en el exterior, y Noel de Venezuela. En 2001, la compañía creó Cordialsa México, para aprovechar las preferencias arancelarias derivadas del Grupo de los Tres, G-3 –México, Colombia y Venezuela– para algunas galletas, chocolates y cafés solubles. Entre 2001 y 2005 abrieron Cordialsa en Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Los Ángeles, en Estados Unidos. Entre 2001 y 2002, la expansión internacional la hacían “por prueba y error”. Identificaban qué producto era competitivo y cuál no. Complementaron esta observación con un estudio de Fedesarrollo para saber en cuáles economías de la iniciativa Alca – Área de Libre Comercio de las Américas–, serían competitivos los productos de Nutresa.

			más importante del mundo en términos de vuelos diarios, cubrimiento y servicios, multiplicando así las opciones y ventajas para los Pasajeros. El 10 de octubre de 2012 se anunció la adopción del nombre Avianca como marca comercial única para las aerolíneas subsidiarias de AviancaTaca Holding S.A.: Avianca, TACA, TACA International, TACA Regional, Tampa Cargo y AeroGal. En marzo de 2013 en la asamblea se decidió cambiar el nombre de la holding de AviancaTaca Holding S.A. a Avianca Holdings S.A. El 28 de mayo de 2013 se realizó el lanzamiento y presentación de la nueva imagen de Avianca y Avianca Cargo para las aerolíneas del grupo. En noviembre de 2013, la holding entró con paso firme en el mercado de capitales internacionales a la Bolsa de Nueva York.	En consecuencia, Nacional de Chocolates, Noel y Colcafé se concentraron en los países de la región Andina, en Centroamérica y México, en los mercados hispanos de los Estados Unidos y los declararon regiones estratégicas. Tras identificar dónde era competitiva, para la nueva fase de internacionalización, Nutresa inició un plan de adquisiciones, en el marco de los acuerdos de libre comercio con México, Centroamérica y Perú que ofrecían buenos puertos, mano de obra eficiente y atractivos para la inversión. Lejano estaba todavía el TLC con Estados Unidos.
MEGA	En el año 2016 el GRUPO ISA será una corporación de negocios de USD 3.500 millones de ingresos, de los cuales el 80% serán generados fuera de Colombia. El grupo empresarial ISA será reconocido entre los primeros tres transportadores eléctricos de América, y el más grande de Latinoamérica consolidando sus plataformas de Brasil y la Región Andina y siendo un jugador relevante en otros países. ISA estará presente en el 50% de los intercambios de energía entre los sistemas eléctricos de los países de Latinoamérica a través de activos propios o con sistemas bajo su operación. Por lo menos el 20% de los ingresos provendrá de negocios diferentes al transporte de energía eléctrica. Habrá incursionado en otros negocios relacionados, tales como el transporte de gas, y proyectos de infraestructura. Además de ser el mayor transportador de datos de la Región Andina, habrá desarrollado mercados de futuros energéticos en Colombia y otros países.			Nuestra estrategia centenaria está dirigida a duplicar al año 2020, las ventas del año 2013, con una rentabilidad sostenida entre el 12 y el 14% de margen EBITDA. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y queridas; que nutren, generan bienestar y placer, que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible".

ANEXO C. Instrumento de aplicación.

Entrevista	
Objetivo: Identificar el modelo de internacionalización de la Organización Corona, a través de las prácticas ejecutadas para incursionar en nuevos mercados con el fin de potencializar su desempeño actual y sostener su crecimiento en el largo plazo	
1. ¿Cuáles han sido los modos de operación más comunes de Organización Corona en los negocios internacionales?	
☐	Exportaciones de bienes
☐	Alianzas estratégicas
☐	Inversión extranjera directa
☐	Inversión de portafolio
☐	Acuerdos de licencia
2. ¿Cuál es el porcentaje de exportaciones con respecto a la facturación total de la empresa?	
☐	10% - 25%
☐	26% - 50%
☐	+ del 50%
3. ¿Con qué tipos de proyectos internacionales se cuenta en la actualidad?	
☐	Proyectos de implantación exterior.
☐	Proyectos productivos.
☐	Proyectos comerciales
4. ¿Qué tipo de canal se utiliza para realizar la promoción de los productos en el exterior?	
☐	A través de Agente

☐ A través de Distribuidor ☐ A través de filial Comercial ☐ A través de ferias internacionales
5. ¿Cuál es la razón principal por la cual se participa en negocios internacionales?
☐ Adquirir recursos ☐ Reducir riesgos ☐ Expandir las ventas
6. ¿Cuáles de los siguientes factores han tenido mayor incidencia en la implementación de estrategias internacionales de la Organización Corona?
☐ Factores físicos y sociales (geografía, políticas, legales, culturales, fuerzas económicas) ☐ Factores competitivos (estrategia de producto, base de recursos y experiencia y capacidad de los competidores)
7. ¿La determinación de cómo y dónde tendrá operaciones ha dependido de qué tipo de estrategias?
☐ Estrategia de costos ☐ Estrategia de diferenciación (desarrollo de imagen de marca favorable, desarrollo de características únicas) ☐ Estrategia de enfoque (tecnología del proceso o producto)
8. Qué tipos de ventajas predominan frente a los competidores donde opera Organización Corona
☐ Ventaja absoluta ☐ Ventaja comparativa ☐ Ventaja adquirida (tecnología del proceso o producto)
9. Se considera que algún producto internacional de la Organización Corona ha sido condicionado de acuerdo a su ciclo de vida (Introducción, Crecimiento, Madurez o Declive) para establecer la ubicación de plantas de producción

☐ Si
☐ No
10. Cuáles de las siguientes condiciones predomina cuando se desea desarrollar o consolidarse en un país
☐ Condiciones de demanda (necesidad del producto)
☐ Condiciones de factor (materia prima, mano de obra, capital)
☐ Existencia de industrias de apoyo y otras relacionadas
☐ Estrategia de la compañía, estructura y rivalidad
11. Las decisiones de búsqueda de mercados externos, ha sido influenciada por factores cómo:
☐ Entorno de negocios
☐ Contexto de innovación
☐ Costos de los recursos
☐ Logística
☐ Economías de escala
12. Cual factor considera ha sido más relevante para ser un líder nacional y un competidor internacional
☐ Gestión de innovación
☐ Desarrollo humano
☐ Cultura organizacional
☐ Planeación estratégica (evaluación del entorno y propuesta de valor)
☐ Gestión de responsabilidad social empresarial
13. Cuáles de los siguientes atributos han permitido diseñar la propuesta de valor para incursionar en

mercados externos	
☐	Análisis de la cadena de valor
☐	Construcción de actividades de valor (ADN estratégico)
☐	Estructura de capital
14. Cuáles de las siguientes estrategias teniendo en cuenta la integración global y la sensibilización local han aportado a la creación de valor	
☐	Internacional
☐	Multinacional
☐	Global
☐	Transnacional
15. De acuerdo a su experiencia, cuáles considera que han sido los factores más relevantes para materializar la estrategia de ser una multilatina.	

ANEXO D. Entrevistas.

Tipo de entrevista	Entrevistado	Fecha
Semi-Estructurada	Luz Helena Hincapié Human Resource Management Colcerámica. Corona Bogotá. Colombia.	02 de Octubre de 2015

¿Cuáles considera que han sido las prácticas que han permitido que Corona sea una empresa líder a nivel nacional y con crecimiento internacional?

Gestionar compromisos con altos estándares éticos, de transparencia, rectitud y responsabilidad cuidando el buen nombre y tradición empresarial.

Hacer uso diligente, cuidadoso y razonable de los recursos de capital.

Aplicar una filosofía humanista, basada en sus principios. Los cuales se han mantenido a través del tiempo. Estos han sido representados a través de las vocales.

Tabla 28. Principios Organización Corona.

Vocal	Principio
A	Administración humanista
E	Excelencia en el servicio
I	Importancia máxima al cliente
O	Orientación a la participación
U	Compromiso social

Fuente: Entrevista 02-oct-15 Jefe Recursos Humanos Colcerámica

1. ¿Por qué se quiere distinguir Corona?

Como marca Corona. Que somos felices. Por sus valores y su ética. La marca representa a las personas que trabajan en la compañía.

Por sus competencias organizacionales y cambio continuo.

Marco de actuación de la organización, incluido el Equipo Directivo. 100% de la gente.

Por la vivencia de sus valores. Los cuales son: Integridad, Orientación al cliente, Austeridad, Responsabilidad social y Buen trato y respeto por los demás. Se implementó un programa SEAMOS, el cual fue divulgado y comunicado internamente al 100% de los colaboradores. Se realizaron talleres dinámicos. Y se realiza dinámico reconocimiento a los colaboradores por sus valores y desempeño.

El reconocimiento también es una práctica que permite reforzar y destacar a los distinguidos y realizar la invitación a ser partícipes en el día a día.

La aplicación del Código ético por parte de los colaboradores, también se convierte en una práctica a destacar.

La implementación del Modelo de desempeño y desarrollo, permite que las personas estén comprometidas con el logro de los objetivos y con enfoque a resultados. El Plan de desempeño y desarrollo individual, se encuentra en el marco estratégico. Existe una alineación estratégica clara a través del desempeño. Se realiza una revisión trimestralmente y se realiza evaluación 360 grados anualmente. Los objetivos individuales están asociados a métricas de compensación.

El salario emocional se tiene en cuenta también. El clima organizacional se basa en la confianza en los líderes. Se tiene medición a través de Great Place to Work.

La evaluación de las Competencias organizacionales, se realiza evaluación 360 anualmente, para identificar el grado esperado de cada cargo, identificar brechas y establecer planes de acción. Esto se realiza a través de conversaciones claras, contundentes y retadoras.

Las competencias definidas son:

1. Visión y sentido
2. Coherencia e integridad
3. Orientación al cliente
4. Obtención de resultados integrales
5. Innovación y colaboración
6. Cuidar a su gente y acompañar el desarrollo

2. ¿Cómo ha sido desarrollada la competencia de innovación?

Con respecto a la competencia de innovación. Existe un programa que se denomina, ¡Sé Genio! Comunidad de práctica en innovación.

ADN innovador está presente en el 100% de los colaboradores. Otro programa implementado fue: El alquimista. Existe reconocimiento y compensación a las personas por hacer mejoras las cosas.

La cultura organizacional tiene un enfoque a la obtención de resultados con un liderazgo, que respeta a la gente.

Se elaboran matrices de talento.

El Plan de desempeño y desarrollo se realiza para identificar el talento clave y el desarrollo de competencias.

Se realiza revisión del Plan de desempeño y desarrollo en los Comités con el fin de identificar talentos claves, plan de sucesión y plan de carrera. Al Talento clave se realiza plan de carrera y acompañamiento.

Se realizó traslado de talento clave para Incesa-Costa Rica y Lamosa-México.

Existe un lineamiento de incorporar las buenas prácticas. Las tendencias y estas se van incorporando en las actividades diarias.

La Filosofía, es incorporar metodologías y tendencias mundiales. Realizar actualización. Gestión por compromisos.

Existe un equipo COE, Centro de excelencia en talento y cultura, en diferentes dependencias y se encargan de analizar tendencias. Hasta en el equipo de presidencia.

3. ¿Desde cuándo se ha iniciado el proceso de expansión internacional de la Organización Corona?

Con nuestro último presidente la expansión ha sido acelerada.

La cultura local, se construye con acompañamiento y a través del fortalecimiento y desarrollo de competencias.

Para el caso de Incesa (hace tres años fue adquirida) y se han llevado prácticas en materia de cultura organizacional.

Existe un equipo de ventas, dirigido al exterior.

4. ¿Cuál factor considera ha sido más relevante para ser un líder nacional y un competidor internacional? O cual prioridad le otorga a los siguientes factores.

1. Planeación estratégica
2. Desarrollo humano
3. Cultura organizacional
4. Gestión de innovación
5. Gestión de responsabilidad social empresarial

Los valores y la filosofía de la organización. El marco de ética y transparencia en el cual se realizan sus actividades. Código de ética. En las alianzas estratégicas se analizan las organizaciones con las cuales se comparten valores y principios.

5. ¿Desde cuándo se han implementado las diferentes prácticas mencionadas?

En el año 2000 se realizó la Alborada. Y en el año 2015 se implementaron las prácticas de Gestión del desempeño y desarrollo y Modelo de competencias.

Tipo de entrevista	Entrevistado	Fecha
Estructurada y No estructurada	Fredy Santiago Parada Serrano Jefe de Ventas Centro de inspiración. Puerta del Sol. Bucaramanga. Colombia.	02 de Octubre de 2015

1. ¿Cuáles factores considera han sido relevantes para la expansión de Corona en mercados externos?

Triple cuenta, sostenibilidad

El crecimiento de las personas en los diferentes aspectos de su vida en Corona.

Significado de la marca de Corona. El rectángulo azul en el cual está contenida la marca, significa el hogar de las personas y Corona está en él, en cada rincón del hogar colombiano.

Por eso se ha incursionado en negocios complementarios como pinturas e impermeabilizantes. Acaba de adquirir cemento.

La clave ha estado en ofrecer soluciones completas para la remodelación del hogar.

Desde pisos de madera hasta de cerámica.

Con el fin de tener la oportunidad de estar en la casa del cliente.

Paso lento pero firme, dado que no se compite en la venta de productos por precio, si no por productos de calidad y con soluciones que se complementan.

El cliente es clave para el desarrollo de productos. Se desarrollan productos con los clientes. Red de venta y distribución. Inversión de nuevos productos. Las quejas y reclamos se toman como oportunidades. Los diferentes canales de comunicación con el cliente se tienen en cuenta y definen plan de trabajo con los comentarios de los clientes, con el sentir del cliente y se trabaja en ello.

2. ¿Cuál de los siguientes factores considera que ha tenido mayor influencia en el proceso de expansión?

Innovación, posicionamiento de marca, adecuado financiamiento o presencia comercial, acompañada de gestión de distribución y diversificación de portafolio.

Posicionamiento de marca. Se resguarda. El cliente habla de la marca.

La marca le da status. Existen campañas publicitarias que buscan mover las emociones.

OTAKUS- Tenga en cuenta que sucede 100% en Corona.

Incorporándola en su hogar

Innovación con foco buscando solución completa en los diferentes mercados.

Crecimiento internacional.

Fuentes. Ventas de sanitarios a través de Lamosa-México. Con esta planta se incrementó la capacidad.

Innovación, funcionalidad y desempeño de los productos que se ofrecen.

La motivación de los empleados, profundas. Transcenden en el trabajo y el Liderazgo.

Gestión de innovación y desarrollo humano. Las personas se van formando como líderes.

En la línea de negocio de Retail, se busca y es importante ofrecer una solución completa en el tiempo que la solicita el cliente y realizar la entrega en el tiempo, con el fin de cumplir la promesa de venta.

En distribución, el tiempo de entrega es importante para atender los diferentes mercados.

Gamma. Se realizó alianza con Hyundai.

Colcerámica. Pisos y paredes. Se adquirió Orchid en USA.

Almacenes Corona. Mejor exploración de la marca. Entrega de una solución completa al cliente. Soluciones que inspiran al cliente, para que se enamoren de la marca.

Logística y transporte. Acompaña el desarrollo del negocio.

Cultura organizacional. ADN. Pasión, orgullo, camadería, credibilidad. Se trabaja con la gente. El crecimiento de Corona es de la mano con la gente. El desarrollo de competencias de la gente y desarrollo personal a través de participación en cursos.

Para ser Multilatina Corona incursionó en capital externo con el Grupo Victoria.

Al igual como lo está haciendo con el cemento, con el fin de consolidarse como la gran solución a la remodelación en el mercado local.

Con innovación en productos para entrar en diferentes mercados, como por ejemplo revestimientos, cocinas sobre medidas, vajillas.

Innovación. Productos IN&OUT. Se está renovando el portafolio de productos constantemente. Existen productos de temporadas. El fin es tener presencia en la casa del cliente.

Dato: El 35% de las ventas son de productos nuevos.

Para la internacionalización la red de distribución cobra relevancia.

Tabla 29. Casos de internacionalización suministrados en Entrevista.

Brasil	USA	Nicaragua
Operación de un mercado interesante	Sanitarios. Cubren el mercado en un 40-45%	American Estándar.
Calidad Garantía Remodelación	Potencial mercado donde se ha llegado con plantas propias	Ha facilitado el posicionamiento y expansión en Centroamérica
Se está incursionando y la alianza con Eternit facilitó la entrada al mercado de la construcción	Desde México se ha realizado aprovisionamiento.	
Desarrollo de nuevos productos	Se ha revisado la forma de llegar a este mercado importante.	

1. ¿Cuáles han sido los modos de operación más comunes de Organización Corona en los negocios internacionales?

- ☐ Exportaciones de bienes
- ☒ Alianzas estratégicas
- ☐ Inversión extranjera directa
- ☐ Inversión de portafolio
- ☐ Acuerdos de licencia

2. ¿Cuál es el porcentaje de exportaciones con respecto a la facturación total de la empresa?

No se contesta.

- ☐ 10% - 25%
- ☐ 26% - 50%
- ☐ + del 50%

3. ¿Con qué tipos de proyectos internacionales se cuenta en la actualidad?

- ☐ Proyectos de implantación exterior.
- ☒ Proyectos productivos.
- ☐ Proyectos comerciales

4. ¿Qué tipo de canal se utiliza para realizar la promoción de los productos en el exterior?

- ☐ A través de Agente
- ☒ A través de Distribuidor
- ☐ A través de filial Comercial

☐	A través de ferias internacionales
5. ¿Cuál es la razón principal por la cual se participa en negocios internacionales?	
☐	Adquirir recursos
☐	Reducir riesgos
☒	Expandir las ventas
6. ¿Cuáles de los siguientes factores han tenido mayor incidencia en la implementación de estrategias internacionales de la Organización Corona?	
☐	Factores físicos y sociales (geografía, políticas, legales, culturales, fuerzas económicas)
☒	Factores competitivos (estrategia de producto, base de recursos y experiencia y capacidad de los competidores)
7. ¿La determinación de cómo y dónde tendrá operaciones ha dependido de qué tipo de estrategias?	
☐	Estrategia de costos
☒	Estrategia de diferenciación (desarrollo de imagen de marca favorable, desarrollo de características únicas)
☐	Estrategia de enfoque (tecnología del proceso o producto)
8. Qué tipos de ventajas predominan frente a los competidores donde opera Organización Corona	
☐	Ventaja absoluta
☐	Ventaja comparativa
☒	Ventaja adquirida (tecnología del proceso o producto)
9. Se considera que algún producto internacional de la Organización Corona ha sido condicionado de acuerdo a su ciclo de vida (Introducción, Crecimiento, Madurez o Declive) para establecer la ubicación de plantas de producción	
☐	Si
☐	No
10. Cuáles de las siguientes condiciones predomina cuando se desea desarrollar o consolidarse en un	

país
☐ Condiciones de demanda (necesidad del producto)
☐ Condiciones de factor (materia prima, mano de obra, capital)
☐ Existencia de industrias de apoyo y otras relacionadas
☐ Estrategia de la compañía, estructura y rivalidad
11. Las decisiones de búsqueda de mercados externos, ha sido influenciada por factores cómo:
☐ Entorno de negocios
☐ Contexto de innovación
☐ Costos de los recursos
☐ Logística
☐ Economías de escala
12. Cual factor considera ha sido más relevante para ser un líder nacional y un competidor internacional
☐ Gestión de innovación
☐ Desarrollo humano
☐ Cultura organizacional
☐ Planeación estratégica (evaluación del entorno y propuesta de valor)
☐ Gestión de responsabilidad social empresarial
13. Cuáles de los siguientes atributos han permitido diseñar la propuesta de valor para incursionar en mercados externos
☐ Análisis de la cadena de valor



Construcción de actividades de valor (ADN estratégico)



Estructura de capital

14. Cuáles de las siguientes estrategias teniendo en cuenta la integración global y la sensibilización local han aportado a la creación de valor



Internacional



Multinacional



Global



Transnacional

15. De acuerdo a su experiencia, cuáles considera que han sido los factores más relevantes para materializar la estrategia de ser una multilatina.

ANEXO E. Matriz de concordancia de factores.

Nombre	Corona cambia de presidente																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	Relevo en presidencia de Organización Corona: la decisión fue adoptada tras un proceso de sucesión		Corona construirá planta en Brasil		Corona se asocia con Lanco en negocio de pinturas		La nueva apuesta de la Organización Corona son las pinturas		Braziles la apuesta de la OC en 2012		Corona modela su futuro perfil		Carlos Enrique Mejía el siguiente paso de Corona		Corona le pone toque portugueses a las vajillas		Antioquia, polo de expansión de Corona en nanotecnología		Corona quiere ser multilatin		Empresas de Centroamérica se ponen Corona		Willie Wagner, la nueva pieza de Corona		Corona terminó compras en Centroamerica		Corona y Lanco estrenan planta		Corona Continental		Corona tiene nuevas adquisiciones		Corona terminó sus compras		Se agita la polemica		Corona se asocia con fondo extranjero		Planta de Corona en Brasil inicia operaciones		Planes ambiciosos		Organización Corona. El imperio de la cerámica		Corona compra el 100% de empresa mexicana de sanitarios		Corona adquirió 100% de operación en México		La Centernaria		Corona, competidor en las Américas		Organización Corona, al negocio de producción de cemento		Enrevista Jefe de Recursos Humanos - Colceramica		Enrevista Jefe de ventas Centro de inspiración - Almacenes Corona		Total																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Medio	Dinero	Portafolio	Dinero	Dinero	Portafolio	Dinero	Colombiano	ANDA	Dinero	El Colombiano	Portafolio	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	MisionPy	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Dinero	Semana	Dinero	Tiempo	Corona	Corona																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Tipo de fuente	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA</