

**INTERNACIONALIZACION DE CARVAJAL S.A.: PROCESOS,
MOTIVACIONES, MODOS DE ENTRADA Y PROPUESTA**

**CÉSAR AUGUSTO GONZÁLEZ GARCÍA
SANTIAGO PAZ SAENZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI
MAYO 2015**

**INTERNACIONALIZACION DE CARVAJAL S.A.: PROCESOS,
MOTIVACIONES, MODOS DE ENTRADA Y PROPUESTA**

**CÉSAR AUGUSTO GONZÁLEZ GARCÍA
SANTIAGO PAZ SAENZ**

Proyecto de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial

**Director proyecto
JUAN CARLOS GARZON, PH. D.**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI
MAYO 2015**

Tabla de contenido	pág.
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
1. CAPÍTULO I. Definición del Problema.....	10
1.1 Contexto del Problema.....	10
1.2 Análisis y Justificación.....	14
1.3 Formulación del Problema.....	16
2. CAPITULO II. Objetivos.....	16
2.1 Objetivo General.....	17
2.2 Objetivo del Proyecto.....	17
2.3 Objetivos Específicos.....	17
3. CAPÍTULO III. Marco de Referencia.....	18
3.1 Antecedentes o Estudios Previos:.....	18
3.1.1 Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano (Castro Figueroa, 2009).....	18
3.1.2 Internacionalización de las empresas colombianas casos de estudio: hamburguesas el corral y pan pa'ya (Pineda Barreto, Sanabria Pinillos, & Santana Hernandez, 2011).	19
3.1.3 La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014).	19
3.1.4 Internacionalización de empresas colombianas: caso exitoso Grupo Nutresa (Pedraza Medina & Gómez Giraldo, 2011).	19
3.1.5 Carvajal, una multinacional de un país en vía de desarrollo (Lora, 2007). 20	20

3.2	Marco Teórico.....	20
3.2.1	Teoría Económica:	21
3.2.2	Teoría de procesos:	22
3.2.3	Teoría de Redes-Johanson & Mattson (1988).	23
	Fuente: Elaboración propia	26
3.2.4	Motivaciones	26
3.2.5	Modos de entrada	27
3.2.6	Análisis del entorno	29
3.3	Aporte intelectual	30
3.4	Herramientas metodológicas	31
4.	Capítulo IV. Metodología	33
4.1	Gestión del Proyecto de Investigación.....	33
4.2	Metodologías de Análisis	35
4.2.1	Recolección y análisis de datos	35
5.	CAPITULO V. Resultados	39
5.1	Historia de Carvajal S.A.....	39
5.2	Análisis de resultados.....	45
5.2.1	Modos de Entrada utilizados en Carvajal S.A.	45
5.2.2	Motivaciones para internacionalización de Carvajal S.A.	52
5.2.3	Carvajal S.A. y los procesos de internacionalización	60
5.2.4	Análisis de los entornos para la internacionalización	62
5.2.5	Ruta de internacionalización de Carvajal S.A.	64
5.3	Conclusiones	69
5.4	Recomendaciones	71

BIBLIOGRAFÍA	73
Anexos	77

Lista de Tablas

Tabla 3.1 Tabla resumen teorías	25
Tabla 3.2 Factores del entorno	30
Tabla 3.3 Comparación entre teorías.....	31
Tabla 4.1 Matriz modos de entrada	36
Tabla 4.2 Matriz Motivaciones	37
Tabla 4.3 Matriz Entornos	38

Lista de Figuras

Figura 1.1 Exportaciones Colombianas (1994-2014).....	11
Figura 1.2 Tratados de libre comercio en Colombia (1970-2014).....	12
Figura 1.3 Presencia Internacional	14
Figura 1.4 Diagrama Causas y Efectos	16
Figura 3.1 Modos de Entrada	29
Figura 4.1 Metodología	34
Figura 5.1 Modos de Entrada de Carvajal S.A.....	45
Figura 5.2 Modos de Entrada Carvajal Educación.....	46
Figura 5.3 Modos de Entrada Carvajal Empaques	47
Figura 5.4 Modos de Entrada Carvajal Espacios	48
Figura 5.5 Modos de Entrada Carvajal Pulpa y Papel	49
Figura 5.6 Modos de Entrada Carvajal Tecnología y Servicios	50
Figura 5.7 Modos de Entrada de Carvajal Soluciones Educativas	51
Figura 5.8 Motivaciones Carvajal S.A.	52
Figura 5.9 Motivaciones Carvajal Educación	54
Figura 5.10 Motivaciones Carvajal Empaques.....	55
Figura 5.11 Motivaciones Carvajal Espacios	56

Figura 5.12 Motivaciones Carvajal Pulpa y Papel.....	57
Figura 5.13 Motivaciones Carvajal Tecnología y Servicios.....	58
Figura 5.14 Motivaciones Carvajal Soluciones Educativas.....	59
Figura 5.15 Factores del entorno.....	63
Figura 5.16 Ruta de internacionalización parte I (Castro Figueroa, 2009).....	66
Figura 5.17 Ruta de la internacionalización parte II (Castro Figueroa, 2009).....	67
Figura 5.18 Ruta de la internacionalización parte III basados en (Castro Figueroa, 2009).....	68
Figura 5.19 Estrategia de crecimiento propuesta I.....	71
Figura 5.20 Estrategia de crecimiento propuesta II.....	72

Lista de Anexos

Anexo 1 Carvajal S.A. y cuestionario.....	77
Anexo 2 Modos de entrada general.....	81
Anexo 3 Motivaciones general.....	82
Anexo 4 Motivaciones Carvajal S.A. específicas.....	82
Anexo 5 Radar de importancia de entornos generales.....	83
Anexo 6 Ruta de internacionalización y recomendaciones.....	83

RESUMEN

Carvajal S.A. es un conglomerado de empresas del sector industrial y de servicios, está ubicada en la ciudad de Cali hace más de 100 años y ha incursionado desde hace 50 años en los mercados extranjeros. Este proyecto muestra los diferentes procesos de sus empresas en cuanto a la internacionalización de sus operaciones, así como sus modos de entrada y motivaciones que más influenciaron en su toma de decisiones. De acuerdo a diferentes teorías sobre internacionalización de empresas, se muestra un contraste entre los diferentes modelos y la realidad de la empresa Carvajal S.A. en cuanto a las etapas evidenciadas en sus procesos al posicionarse en los mercados extranjeros. Adicionalmente se evidencio que este holding empresarial busca tener el control total de sus operaciones al ingresar en los países extranjeros básicamente a través de exportaciones e inversión directa, motivados principalmente por el incremento de la rentabilidad de sus negocios y buscando cercanías socioculturales para tener más probabilidad de éxito en sus empresas.

Palabras claves: Internacionalización de empresas, modos de entrada, motivaciones internacionalización, análisis entornos.

ABSTRACT

Carvajal S.A. Is a conglomerate of industrial companies and services, it is located in the city of Cali over 100 years ago and has dabbled 50 years in foreign markets. This project basically shows the different processes of their companies regarding the internationalization of their operations and their input modes and motivations that are more influenced in their decision making. According to different theories of internationalization of companies, a contrast between the different models and the reality of the company Carvajal S.A. about the stages evidenced in their processes to position themselves in foreign markets. Additionally it became clear that this holding company aims to have full control of its operations by entering into foreign countries mainly through exports and direct investment, motivated mainly by the increased profitability of its business and cultural surroundings looking to be more likely to success in their businesses.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la globalización y el rompimiento de barreras al libre comercio a nivel mundial están obligando tanto a las empresas a incursionar en nuevos mercados extranjeros, donde se ponen a prueba la creatividad, competitividad y sus capacidades de gestión y dirección de las mismas. Colombia no se ha quedado atrás en este tema y en la actualidad varias empresas nacionales han logrado resultados exitosos en mercados internacionales. Sin embargo estas condiciones actuales han elevado los estándares de calidad e innovación de los productos que se fabrican o los servicios que se prestan por parte de ellas (Pedraza Medina & Gómez Giraldo, 2011) creando así, la necesidad de que muchas empresas adopten estrategias que brinden ventajas competitivas que permitan sostenerse en el mercado, debido a la gran competencia global. (Gomez, Lopez, Ripoll, & Gonzalez, 2012).

Muchas organizaciones buscan en la internacionalización una forma de asegurar la entrada y el posicionamiento exitoso a nuevos mercados, aprovechando sus recursos y capacidades en busca de darle continuidad al negocio. Es por esta razón que se analizará un grupo empresarial en específico para este trabajo de grado. Para este caso, se investigará el proceso de internacionalización de una de las multilatinas más exitosas del país, con el fin de dar a conocer como fueron las dinámicas desarrolladas durante el mismo, cual fue la influencia de los entornos en los países anfitriones y que factores impulsaron este proceso. De esta forma, se pretende dejar a disposición de la academia, empresas o personas interesadas y encargadas del tema, información y procesos documentados que sean útiles y sirvan como base para quienes piensen abordar el proceso de internacionalización y aplicar los métodos pertinentes para ello.

Esta investigación se llevara a cabo durante dos semestres, la entrevista se realizara personalmente a un miembro de la junta directiva del grupo y las encuestas a personas hayan tenido o tengan contacto directo con la organización.

En relación con el alcance, este proyecto es una investigación descriptiva del proceso de internacionalización de un grupo empresarial, pero adicional a esto se explican los modos de entrada utilizados por las empresas de este grupo, los factores motivacionales que influyeron en las decisiones y la influencia de los entornos de los países anfitriones.

1. CAPÍTULO I. Definición del Problema.

1.1 Contexto del Problema

Desde los años 60 hasta la actualidad, el entorno económico mundial ha presentado altos niveles de dinamismo y un rápido crecimiento, lo cual ha obligado a las empresas a ampliar su mercado objetivo, es decir, las empresas deben pensar globalmente y no localmente (Castro Figueroa, 2009). Por ejemplo, en Colombia se ha visto un incremento en las exportaciones desde el año 1994 hasta el 2014 (ver figura 1.1). De acuerdo con el diario El Economista, actualmente 6.300 compañías colombianas comercializan sus productos en el extranjero, de las cuales solo 3.170 lo hacen de manera constante. Adicionalmente, para el 2018 se quiere que mil empresas se internacionalicen (EFE, 2015).

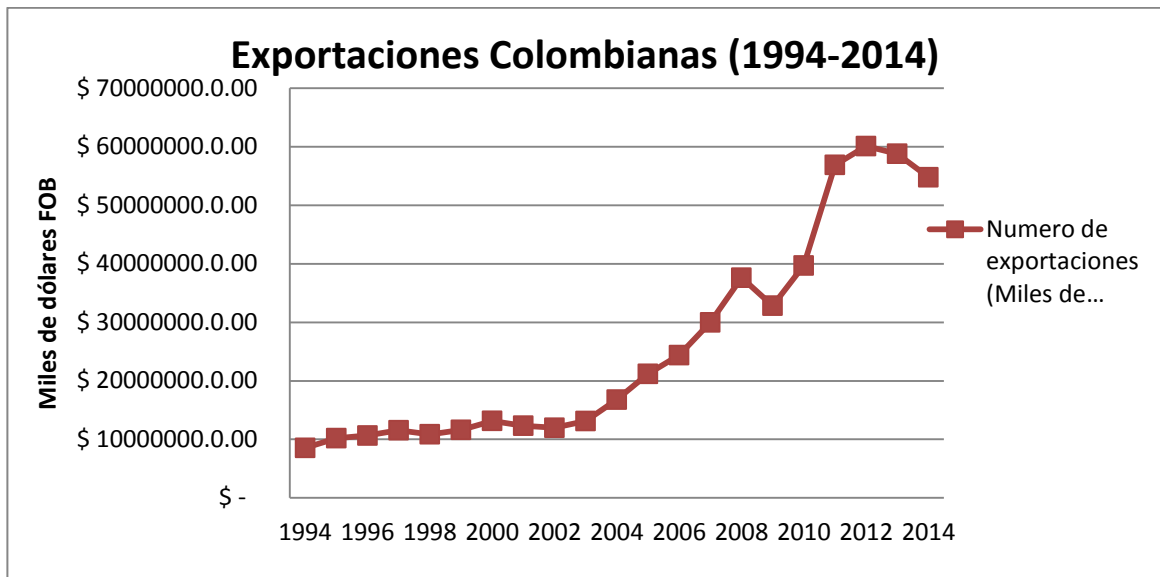


Figura 1.1 Exportaciones Colombianas (1994-2014)

Fuente: Los autores basados en el DANE

En la figura anterior se puede observar, una de las seis formas de internacionalización para una empresa como lo son las exportaciones. En Colombia se han incrementado desde el año 1994 hasta el 2012; sin embargo, se evidencia que desde el año 2012 hasta el 2014 las exportaciones disminuyeron en relación con años anteriores. Cabe aclarar que la internacionalización de la economía es condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo (Reina, 2011). Por otra parte, los tratados de libre comercio firmados por nuestro país desde el año 1970 hasta el 2014 han sido 12 (ver figura 1.2), permitiendo el libre comercio con 34 países más la unión europea (Ministerio de industria y comercio, s.f.).

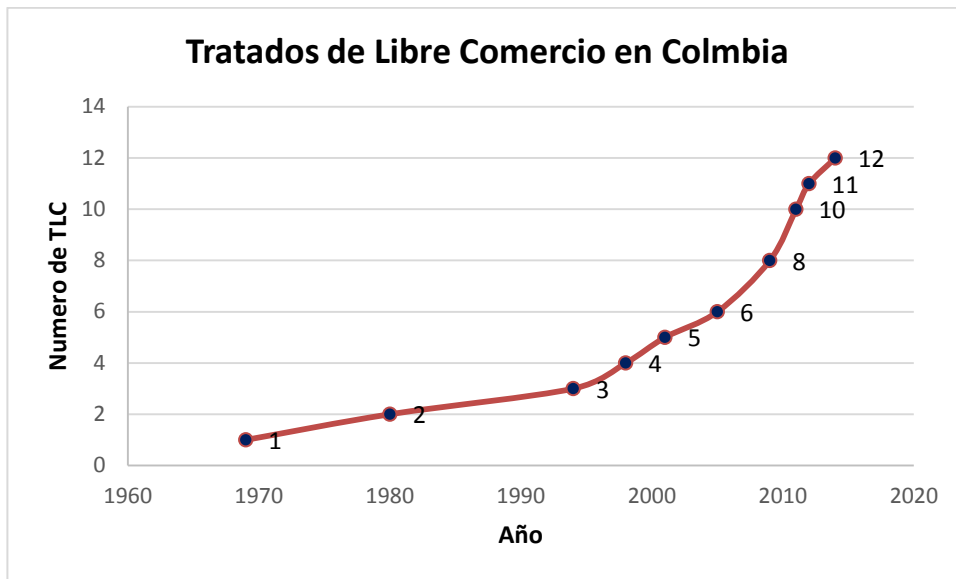


Figura 1.2 Tratados de libre comercio en Colombia (1970-2014)

Fuente: Tomado y adaptado por autores basados en el Ministerio de Industria y comercio.

Las gráficas mostradas anteriormente abren algunos interrogantes: si hoy en día Colombia tiene cerca de 12 tratados de libre comercio con aproximadamente 35 países diferentes ¿por qué están disminuyendo las exportaciones?, esto lleva a preguntarse ¿Qué está pasando con las empresas internacionalizadas? O las que tienen la capacidad de hacerlo pero no lo hacen ¿Por qué no lo hacen?

Una posible respuesta a estos interrogantes es que las empresas colombianas además de exportar buscan tener más presencia internacional, esto se logra a través de modos de entrada como acuerdos de cooperación contractuales o accionariales. Esto se puede evidenciar ya que desde el año 2012 la participación de la inversión de Colombia en el exterior paso a ser del 1.1% al 2% del PIB (Portafolio, 2014).

Es evidente que el proceso de internacionalización lanza a las empresas a competir con nuevos mercados, nuevas culturas y nuevas sociedades, es por esta razón que hoy en día las empresas que deciden incursionar en nuevos mercados

deben tener en cuenta variables como: cuantos y cuales mercados abordar, como entrar a estos mercados, que medios de distribución utilizar, donde deben estar los proveedores, entre otras (Pedraza Medina & Gómez Giraldo, 2011). Es por estas razones, que se considera importante conocer el proceso de internacionalización de una de las multilatinas más representativas del país, con el propósito de identificar los modos de entrada usados, los factores que influyeron y las motivaciones.

La situación actual del grupo Carvajal referente a la internacionalización, ha sido positiva y actualmente tiene presencia en 15 países de América a través de sus siete empresas (Marquez Gonzalez, Vega Lopez, & Fernandez Parra, 2011).



Figura 1.3 Presencia Internacional

Fuente: Informe anual 2013 del grupo Carvajal.

En la imagen se pueden observar los países a los cuales se ha internacionalizado este grupo empresarial a través de sus empresas.

1.2 Análisis y Justificación

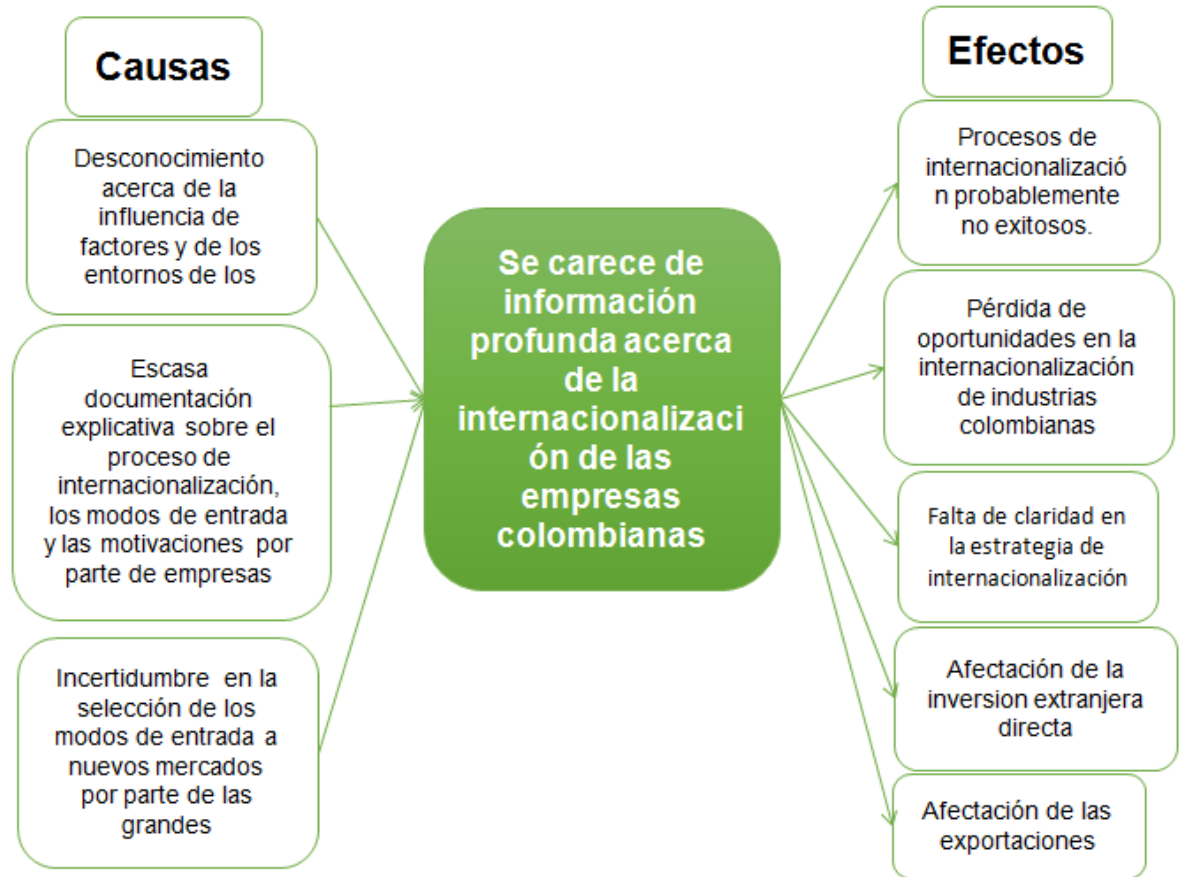
El estado de la internacionalización de la economía Colombiana es deficiente y es uno de los temas de los cuales se tiene poca documentación, debido a las problemáticas presentadas en el país entorno al mismo (Reina, 2011).

Mauricio Reina realizó el estudio en el año 2011. Para tener información más actualizada se hizo un barrido a las bases de datos de las principales universidades de Colombia, entre ellas: Universidad de los Andes, Universidad Externado, Universidad Javeriana (Cali y Bogotá), Universidad Nacional, Universidad Icesi, entre otras; se encontró que actualmente existen alrededor de 101 publicaciones o estudios realizados acerca de la internacionalización de empresas Colombianas entre tesis, artículos y libros.

Aunque actualmente se cuenta con documentación formal acerca de la internacionalización, la mayoría de los estudios son de tipo descriptivo y muy pocos son investigaciones profundas. Sin ser este proyecto de grado una investigación profunda, se quiere mostrar como fue el proceso de internacionalización de esta empresa, pero adicional a esto, las motivaciones que los impulsaron, los modos de entrada utilizados en los diferentes países y la influencia de los entornos de países anfitriones durante el proceso.

Se considera importante realizar esta investigación, dado que se afirma que Colombia ha desaprovechado importantes oportunidades de acceder a mayores niveles de crecimiento económico y bienestar social por desconocimiento del tema (Reina, 2011). En este trabajo se busca determinar y documentar los factores determinantes de la internacionalización de Carvajal, con el fin de poner a disposición de otras empresas o personas interesadas en el tema información útil y de interés que sirva como apoyo o soporte para estudios del mismo.

Figura 1.4 Diagrama Causas y Efectos



Fuente: Los autores

1.3 Formulación del Problema

Se carece de información y análisis profundo acerca del proceso de internacionalización de las empresas colombianas, la cual debería explicar cómo se realizó, como se seleccionaron los países anfitriones y como se analizaron los riesgos de entrar en estos países.

2. CAPITULO II. Objetivos

2.1 Objetivo General

El propósito de este proyecto de grado es conocer y analizar como el grupo Carvajal ha realizado el proceso de internacionalización y como ha sido la dinámica desarrollada durante el mismo.

2.2 Objetivo del Proyecto

Este proyecto tiene como objeto de estudio identificar y analizar los modos y procesos de internacionalización de Carvajal, para determinar las motivaciones y el análisis de los entornos.

2.3 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del proyecto de cara al proceso de internacionalización son:

1. Identificar cómo se ha realizado el proceso, las motivaciones y los modos de entrada usados en la internacionalización de las empresas del grupo Carvajal.
2. Conocer cuál ha sido la influencia de los entornos de los países anfitriones en el proceso de internacionalización de las empresas del grupo Carvajal.
3. Realizar una propuesta de ruta de internacionalización y/o mejora a la existente, en su estrategia de crecimiento.

3. CAPÍTULO III. Marco de Referencia

Esta investigación bibliográfica tiene como objetivo principal mostrar algunos de los modelos de internacionalización más comunes llevados a cabo por empresas colombianas y las teorías más relevantes en torno a este tema, enfocadas hacia los objetivos de este proyecto. En esta etapa se muestran los principales antecedentes que hacen parte del proceso de internacionalización, del mismo modo se presentan los autores y los modelos teóricos que sustentan el concepto de internacionalización. A continuación se enseñarán los antecedentes más relevantes y posteriormente el marco teórico.

3.1 Antecedentes o Estudios Previos:

Se hará una breve descripción de algunos antecedentes considerados importantes para el desarrollo de este trabajo, puesto que brindan una visión general de cómo se debe llevar a cabo el proceso de internacionalización de empresas colombianas.

3.1.1 Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano (Castro Figueroa, 2009).

Documento de investigación de la Universidad del Rosario del ingeniero Andrés Mauricio Castro Figueroa, en él se contrastan diferentes teorías y modelos propuestos por diferentes autores acerca de los procesos de internacionalización de las empresas. Se realiza un análisis del desarrollo internacional de las empresas en Colombia y dado que los estudios hechos en este campo no tienen, aún, un carácter sistémico y provienen de diferentes ámbitos, se muestran las diferentes motivaciones y estrategias que adoptan las compañías en el país. Adicionalmente, el autor resalta que la internacionalización de empresas colombianas genera muchos beneficios en la región y estas deben estar preparadas para competir en un mercado mucho más exigente.

3.1.2 Internacionalización de las empresas colombianas casos de estudio: hamburguesas el corral y pan pa'ya (Pineda Barreto, Sanabria Pinillos, & Santana Hernandez, 2011).

Trabajo de grado de la facultad de administración en la Universidad del Rosario, donde se hace una investigación descriptiva del plan estratégico internacional de dos reconocidas cadenas de restaurantes colombianos. A través de las diferentes teorías de internacionalización se identifica el proceso que estas empresas colombianas siguieron para establecerse en el exterior. De la misma manera se abarca la realidad empresarial y los elementos constitutivos de las dos empresas, teniendo en cuenta sus estrategias en los mercados, sectores de actividad, clientes y proveedores.

3.1.3 La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014).

Caso de estudio de la revista Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi. Este artículo tiene como objetivo evidenciar los programas de cooperación internacional en la internacionalización de pymes en Medellín. Realiza un análisis cualitativo de cuatro empresas que participaron en programas de cooperación internacional y se basan en los procesos del modelo de Uppsala. Como conclusión, los autores plantean que “la internacionalización dependerá de la manera como las empresas hagan uso de su conocimiento experimental y desarrollen un modelo de construcción de confianza y de redes comerciales” (Tabares, Anzo, & Estrada, 2014)

3.1.4 Internacionalización de empresas colombianas: caso exitoso Grupo Nutresa (Pedraza Medina & Gómez Giraldo, 2011).

Trabajo de grado de la facultad de administración en la Universidad del Rosario. En este documento se identifican procesos de internacionalización implementados por parte de una de las empresas líder de alimentos en Colombia. A través de modelos de internacionalización existentes, este trabajo concluye que entre los

factores de éxito en el mercado internacional de Nutresa está la gestión de la innovación y tener un grado de flexibilidad para adaptarse a los otros países pero conservando la esencia de la compañía (Pedraza Medina & Gómez Giraldo, 2011).

3.1.5 Carvajal, una multinacional de un país en vía de desarrollo (Lora, 2007).

Trabajo de grado de la facultad de ciencias administrativas y económicas en la Universidad Icesi. Este documento tiene como objetivo recoger los aspectos más destacados del proceso de internacionalización que ha vivido la organización Carvajal. Muestra la consolidación de las diferentes empresas de la organización y su incursión internacional, y se hace una reseña histórica del Grupo Carvajal. Adicionalmente, el trabajo se enfoca en el nacimiento de una corporación multinacional de un país en vía de desarrollo y en las actividades internacionales desde los años 70 hasta alrededor del año 2000 (Lora, 2007).

3.2 Marco Teórico

A inicios de los años setenta no se contaba con teorías que permitieran dar respuestas a estos procesos ante la heterogeneidad de situaciones que se presentaban entorno a la internacionalización de empresas. Es en ese entonces cuando aparecen los aportes gradualistas de la Escuela Escandinava (Araya Leandro, 2009) . Con base en esto emerge el paradigma de las etapas de desarrollo internacional propuesto por varios autores de la escuela de Uppsala como Johanson, Wiedersheim-Paul, Vahle o Nordström. El cual plantea que el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso de la misma con los mercados internacionales (Araya Leandro, 2009).

Posteriormente otros autores plantearon su propia definición acerca del concepto de la internacionalización de empresas; para (Welch & Wiedersheim-Paul, 1988). El concepto de internacionalización de empresas es definido como el *“conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables*

entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional". Otra definición es *"el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales"* (Andersen, 1993). Años después el concepto de internacionalización se considera como *"el 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).

A continuación se presentan algunas de las teorías de internacionalización de las empresas que permitirán abordar de mejor manera los objetivos que se plantean en el proyecto:

3.2.1 Teoría Económica:

3.2.1.1 Teoría de los costos de transacción (Anderson & Gatignon, 1986).

Algunas teorías de la aparición y desarrollo de las empresas multinacionales se basan en la teoría de los costos de transacción (**Anderson & Gatignon, 1986**). La cual supone que si los mercados son perfectamente competitivos, no hay necesidad de ningún mecanismo de control para la actividad propia de estas organizaciones, ya que no existe alguna amenaza de ser sustituido por la competencia, precisamente por esa ventaja que han desarrollado este tipo de organizaciones. Esto, por ende, lleva a las compañías a actuar de manera eficiente, en la mayoría de los casos (**Castro Figueroa, 2009**).

3.2.1.2 Teoría electica de Dunning.

La teoría de Dunning se desprende de la teoría de costos de transacción y se fundamenta en las ventajas competitivas que tenga la empresa. La decisión de entrar a los mercados internacionales se toma de manera racional, según un estudio de costos concorde a la situación. Para definir si la integración vertical de la empresa es rentable u optar por procesos como el offshoring (**Castro Figueroa, 2009**).

3.2.2 Teoría de procesos:

3.2.2.1 Modelo Uppsala.

El modelo de Uppsala (procedente de la escuela nórdica) establece que la empresa incrementará de manera gradual los recursos que ha comprometido en un país de destino específico, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, The internationalization of the firm-four swedish cases, 1975). De acuerdo con la escuela de Uppsala la cadena de establecimiento se divide en cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación,
2. Exportaciones a través de representantes independientes,
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, y
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Estas etapas aumentan la implicación por parte de la empresa de manera ascendente, aun así los autores no descartan la posibilidad de que una empresa se salte algún paso pero jamás sin haber adquirido algún tipo de experiencia en ese mercado extranjero (Pedraza Medina & Gómez Giraldo, 2011).

3.2.2.2 Teoría del ciclo de vida del producto-Vernon 1966.

Vernon analiza la interdependencia entre el ciclo de vida del producto y la internacionalización, considerando este segundo aspecto como un proceso que evoluciona conforme la transición de etapas de un producto dentro de su ciclo de vida. Este modelo combina teorías del comercio internacional con perspectivas basadas en el comportamiento individual de cada empresa. (Vernon, 1966) El autor explica como en las primeras etapas del ciclo de vida del producto, las actividades que generan valor y aportan a la cadena de valor de las organizaciones se realizan en el país de origen. En etapas posteriores y debido a ventajas productivas favorables e innovadoras brindadas por el lugar de origen, es cuando se decide dar inicio a exportaciones a otros países. A los primeros países que se exporta es a aquellos más parecidos al país de origen, en cuestiones de demanda y hábitos de compra. (Castro Figueroa, 2009).

3.2.2.3 Modelo de Jordi Canals

De acuerdo con el modelo de Jordi Canals, la internacionalización de las empresas se basa en las expectativas del nivel de globalización del mercado extranjero (Castro Figueroa, 2009). Por esta razón, el modelo plantea las siguientes etapas.

1. Inicio: la empresa obtiene experiencia por medio de exportaciones puntuales y experimentales.
2. Desarrollo: en esta etapa, las exportaciones son más activas y se crean alianzas. Además se puede evaluar el ingreso a los mercados externos.
3. Consolidación: La principal característica de esta etapa es la consolidación de las actividades internacionales, de igual forma la estabilidad en las exportaciones y se generan oportunidades de inversión extranjera directa.

El modelo de Jordi Canals integra la estrategia de internacionalización en diferentes tipos de empresas y teniendo en cuenta esto se adopta una estrategia diferente en el proceso de internacionalización.

1. Empresa exportadora: aunque cuenta con una estrategia internacional, sus actividades están concentradas en el país de origen y se hacen exportaciones desde el mismo.
2. Empresa multinacional: esta empresa desarrolla una estrategia multitempática e incrementa sus ventajas competitivas principales y diversifica sus actividades en diferentes países.
3. Empresa global: este tipo de empresa adopta una estrategia global que permite adaptarse a diferentes mercados y sus procesos están centralizados.
4. Empresa transnacional: esta empresa busca complementar su experiencia con economías eficientes y alta capacidad de adaptación.

3.2.3 Teoría de Redes-Johanson & Mattson (1988).

Estos dos autores postulan que el enfoque de redes está relacionado con la internacionalización de empresa y tiene en cuenta un elemento dinámico al

enfocarse en las relaciones de redes. Este modelo considera redes de negocios, a aquellas que poseen las empresas con los clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Adicional a esto argumentan que la red de las empresas aumenta a medida que esta se internacionaliza, al igual que las relaciones se estrechan entre ellos. (Johanson & Mattson, Internationalisation in industrial systems - A network approach, 1988).

Tabla 3.1 Tabla resumen teorías

Teorías sobre internacionalización		
Teorías		Descripción
Teoría Económica	Teoría de costos de transacción	La cual supone que si los mercados son perfectamente competitivos, no hay necesidad de ningún mecanismo de control para la actividad propia de estas organizaciones, ya que no existe alguna amenaza de ser sustituido por la competencia, precisamente por esa ventaja que han desarrollado este tipo de organizaciones.
	Teoría electica de Dunning	se fundamenta en las ventajas competitivas que tenga la empresa. La decisión de entrar a los mercados internacionales se toma de manera racional, según un estudio de costos concorde a la situación
Teoría de procesos	Modelo Uppsala	De acuerdo con la escuela de Uppsala la cadena de establecimiento se divide en cuatro etapas: 1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación, 2. Exportaciones a través de representantes independientes, 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, y 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.
	Teoría del ciclo de vida del producto	Analiza la interdependencia entre el ciclo de vida del producto y la internacionalización, considerando este segundo aspecto como un proceso que evoluciona conforme la transición de etapas de un producto dentro de su ciclo de vida.
	Modelo Jordi Canals	El modelo plantea las siguientes etapas. 1. Inicio: la empresa obtiene experiencia por medio de exportaciones puntuales y experimentales. 2. Desarrollo: en esta etapa, las exportaciones son más activas y se crean alianzas. Además se puede evaluar el ingreso a los mercados externos. 3. Consolidación: La principal característica de esta etapa es la consolidación de las actividades internacionales, de igual forma la estabilidad en las exportaciones y se generan oportunidades de inversión extranjera directa.
Teoría de Redes	Teoría de Redes	Este modelo considera redes de negocios, a aquellas que poseen las empresas con los clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Adicional a esto argumentan que la red de las empresas aumenta a medida que esta se internacionaliza, al igual que las relaciones se estrechan entre ellos.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Motivaciones

Al abordar estos aspectos en el caso de estudio debemos distinguir entre los motivos para la exportación, la producción en el exterior y los impulsores del proceso. Los factores que motivan a las empresas a internacionalizarse se pueden clasificar en reactivos y proactivos; donde los reactivos se asocian a dificultades para el desarrollo en el mercado interno y los proactivos se debe a cambio de mentalidad por parte de los directivos dado que empiezan a identificar oportunidades de crecer en los mercados extranjeros (Pla & León, 2004).

De acuerdo con los autores del libro Dirección de Empresas (Pla & León, 2004) se abordara la internacionalización del grupo empresarial objeto de estudio teniendo en cuenta las siguientes motivaciones:

Motivaciones Proactivas:

- Incremento de la rentabilidad y crecimiento
- Motivos gerenciales
- Oportunidades en el mercado exterior
- Economías de escala
- Beneficios fiscales y tributarios

Motivaciones Reactivas:

- Presiones competitivas
- Mercado interno pequeño y saturado
- Mitigación del riesgo
- Sobreproducción o exceso de capacidad instalada
- Pedidos solicitados desde el exterior
- Ampliar ventas de productos de temporada
- La proximidad de los clientes internacionales

3.2.5 Modos de entrada

La internacionalización de la economía genera la presencia de un mayor número de compañías que producen o distribuyen determinados bienes o servicios. Los métodos de entrada que las empresas eligen para efectuar su salida a los mercados exteriores, es un tema muy relevante en la internacionalización de la empresa. Las distintas formas de entrada se caracterizan por ciertas variables interrelacionadas como el grado de control, compromiso de recursos, coste de salida, potencialidad para ganar conocimiento (Peris, Rueda, & Benito, 2013). En este orden de ideas, y de acuerdo con los autores (Pla Barber & León Darder, 2004) existen cuatro mecanismos de entrada para expandirse en los mercados extranjeros: La exportación, acuerdos contractuales, Empresa conjunta y control total o inversión directa. La elección de un modo de entrada en particular es un factor clave de éxito en el proceso de internacionalización.

3.2.5.1 Exportación:

Se trata de la comercialización y venta directa de bienes o servicios de producción nacional en otro país. Es una forma tradicional para llegar a los mercados extranjeros. El proceso de exportación requiere básicamente de la coordinación de cuatro estamentos que son: exportador, importador, transportador y gobierno con entidades relacionadas como aduanas y ministerios de comercio. Adicionalmente la empresa no necesita invertir en activos productivos en el extranjero dado que no se exige que los productos se produzcan en el país anfitrión.

Entre las ventajas y desventajas de internacionalizar las operaciones de una empresa a través de la exportación son: bajas inversiones iniciales, control total sobre la producción y el producto, sin embargo por otro lado se debe considerar las barreras del comercio como aranceles y cuotas o costos asociados a estas operaciones, adicional a esto las posibles dificultades para responder a las necesidades del cliente puesto que los tiempos de entrega y la disponibilidad cambiarían.

Para abordar el modo de entrada de la exportación se tendrá en cuenta la exportación directa e indirecta.

3.2.5.2 Acuerdos contractuales:

En el contexto multinacional las formas más comunes de cooperación contractuales son la franquicia y la licencia, donde se involucran aspectos como los contratos de fabricación, acuerdos de distribución, contratos de gestión o patentes.

- **Licencia:** es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, donde la empresa origen concede a la empresa extranjera el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico o un porcentaje de las ventas (Peris, Rueda, & Benito, 2013).
- **Franquicia:** es otra clase de acuerdo contractual que consiste en un tipo especial de licencia para la distribución de productos al detal. En este caso la empresa franquiciadora no se limita a autorizar el uso de sus activos intangibles, sino que provee a la empresa franquiciada un producto o un sistema estandarizado de operaciones (Peris, Rueda, & Benito, 2013).

3.2.5.3 Joint Ventures

Entre los métodos más importantes para afrontar los mercados internacionales esta la inversión directa ya que la empresa está comprometiendo sus propios recursos en el exterior. Las empresas con experiencia internacional suelen preferirla porque es la opción más rentable en el largo plazo (Pla Barber & León Darder, 2004). Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que se basa en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por esta razón se trata como una inversión directa y se asume un mayor riesgo dado que no se controla todo el proceso de internacionalización. Consiste en dos empresas donde una es extranjera y otra local, y ambas aportan capital u otro tipo de activos para crear otra empresa en el mercado de la empresa local compartiendo la propiedad y control de la misma (Peris, Rueda, & Benito, 2013).

3.2.5.4 Control total

Este método permite que las empresas que buscan internacionalizarse controlen todo el proceso. Este método de entrada consiste en crear una filial de venta o de producción en el país extranjero, generalmente se adopta esta opción para explotar ventajas competitivas que son difícil de transferir a otra empresa (Pla Barber & León Darder, 2004). Para este modo de entrada se tendrá en cuenta las filiales nuevas o adquiridas.

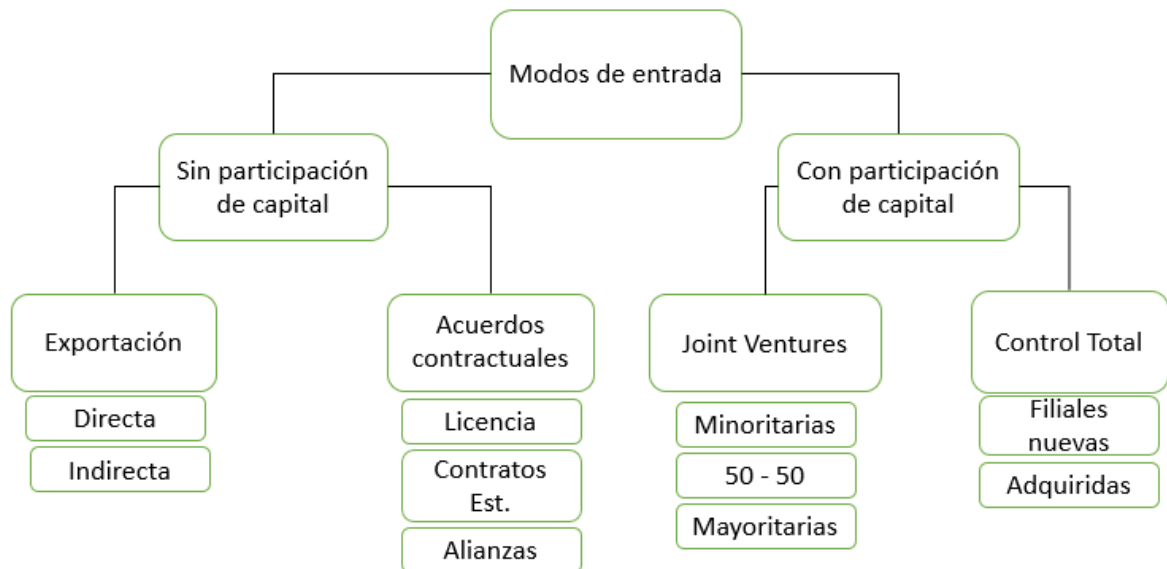


Figura 3.1 Modos de Entrada

Fuente: los autores basados en (Pla Barber & León Darder, 2004)

3.2.6 Análisis del entorno

Las empresas que buscan iniciar procesos de internacionalización deben considerar y hacer varios análisis para determinar el nuevo entorno al que se desea entrar. Se debe tener en cuenta las oportunidades por aprovechar que no cumple la competencia, posibles amenazas y la manera de protegerse de estas; además se debe constatar si la empresa cuenta con los recursos y capacidades para posicionarse en el nuevo entorno (Pla Barber & León Darder, 2004). De esta forma, las variables genéricas que se deben tener en cuenta para analizar el entorno se pueden clasificar en: económicas, político legal, socioculturales y

tecnológicas. Algunos de los factores de estas variables a considerar se pueden ver en Tabla 3.2 Factores del entorno.

Tabla 3.2 Factores del entorno

Análisis del entorno			
Económicas	Político Legal	Socioculturales	Tecnológicas
Crecimiento del PIB	Clima Político	Estilos de vida	Inversión en I&D
Inflación	Legislaciones comerciales	Niveles educativos	Estructura científica
Cotización de la moneda	Restricciones al comercio	Conductas de consumo	Tecnologías mas avanzadas

Fuente: Los autores basándose en (Pla & León, 2004).

De acuerdo con Pla, cabe resaltar que el análisis importante es el que debe realizarse al entorno competitivo en cual pretende posicionarse la empresa y analizar las empresas que compiten en el mismo sector.

3.3 Aporte intelectual

Después de hacer una revisión a las principales teorías de la internacionalización, se seleccionaron aquellas que aportan aspectos importantes para el desarrollo de este proyecto y se sintetizaron de forma que se explique lo más relevante de la teoría. Adicionalmente, con base en los objetivos específicos, se destacaron elementos importantes para el desarrollo de los mismos, donde se explican de forma clara y concisa los modos de entrada, las motivaciones, el entorno y los factores de éxito.

Por otra parte, se realizó un cuadro comparativo donde se muestran las principales teorías con sus principales características y mostrando el enfoque de estas. Esto se realizó para facilitar la comprensión de la orientación de cada rama de teorías sobre internacionalización y para abordar de mejor manera los casos similares de empresas que han pasado por estos procesos (Ver Tabla 3.3 Comparación entre teorías).

Tabla 3.3 Comparación entre teorías

Teorías		Comparación
Teoría Económica	Teoría de procesos	Las teorías económicas de internacionalización se basan en las razones económicas e indicadores financieros basados en estadísticas y proyecciones referente a la continuidad de actividades empresariales por parte de las empresas en los diferentes mercados en los que opera. Por otro lado, las teorías de procesos explican como y por qué llega una empresa dedicada exclusivamente al mercado nacional a convertirse en una gran empresa internacional y cuando o en que momento esta preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a un grado de internacionalización.
Teoría Económica	Teoría de Redes	Las teorías económicas son indispensables para minimizar el riesgo dentro de los procesos de internacionalización de las empresas puesto que se fundamenta en las ventajas competitivas que tenga la organización y la decisión de entrar a mercados internacionales se toma de manera racional según los costos asociados a la internacionalización. Por otra parte las teorías de redes buscan explicar los nuevos comportamientos que practican las empresas al momento de desarrollar una actividad internacional; dado que al estar en un mercado internacional se establecen relaciones y la interacción con estos mercados sirven como impulso para desarrollar actividades internacionales a través de alianzas estratégicas.
Teoría de Procesos	Teoría de Redes	La teoría de procesos permite conocer la forma en que se penetran los mercados, es decir la empresa puede pasar de tener una sucursal en el país de origen a una planta de producción en el país anfitrión.

Fuente: elaboración propia basándose en teorías

3.4 Herramientas metodológicas

Encuesta: La encuesta o cuestionario se define como “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables” (Gallup & Forbes, 1940) que pueden ser abiertas o cerradas, y que buscan evaluar conceptos, opiniones o gustos de manera directa o indirecta. Se habla de encuesta directa cuando el investigador realiza las preguntas y va rellenando el formulario y se considera indirecta cuando el cuestionario es entregado de manera física al encuestado para que lo rellene de

manera privada. Para realizar una encuesta se deben tener en cuenta ciertas particularidades como el contexto en que se realiza, el perfil del encuestado, los tipos de preguntas y las características.

Adicionalmente es un instrumento que recolecta información y existen cuatro etapas para el trabajo con las encuestas (Gallup & Forbes, 1940)

1. Definir el objeto de la encuesta: formulando con precisión los objetivos a conseguir, desmenuzando el problema a investigar, eliminando lo superfluo y centrando el contenido de la encuesta, delimitando, si es posible, las variables intervinientes y diseñando la muestra. Se incluye la forma de presentación de resultados así como los costos de la investigación.
2. La formulación del cuestionario: es fundamental en el desarrollo de una investigación, debiendo ser realizado meticulosamente y comprobado antes de pasarla a la muestra representativa de la población.
3. El trabajo de campo: que consiste en la obtención de los datos propiamente tal.
4. Obtener los resultados: Es decir, procesar, codificar y tabular los datos obtenidos para que luego sean presentados en el informe y que sirvan para posteriores análisis.

4. Capítulo IV. Metodología

Con el fin de alcanzar el objetivo de este proyecto se presentará a continuación la metodología usada durante el mismo, la cual expone las herramientas que serán utilizadas para el seguimiento, la recolección de datos y las actividades a desarrollar para lograr los resultados esperados.

4.1 Gestión del Proyecto de Investigación

Para la gestión del proyecto de investigación se decidió usar Microsoft Project, donde se define detalladamente la secuencia de actividades a realizar para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos y así lograr el objetivo del proyecto.

Esta herramienta facilita el seguimiento y desarrollo de este trabajo de grado, puesto que tiene en cuenta las actividades a realizar y el tiempo de duración de cada una. Con esto se puede hacer una evaluación de desempeño, la cual indica que se ha hecho y lo que falta por hacer. Del mismo modo, permite identificar si existe retraso en alguna de las tareas o si se ha cometido algún tipo de error y posteriormente actuar para corregirlo (ver anexos).

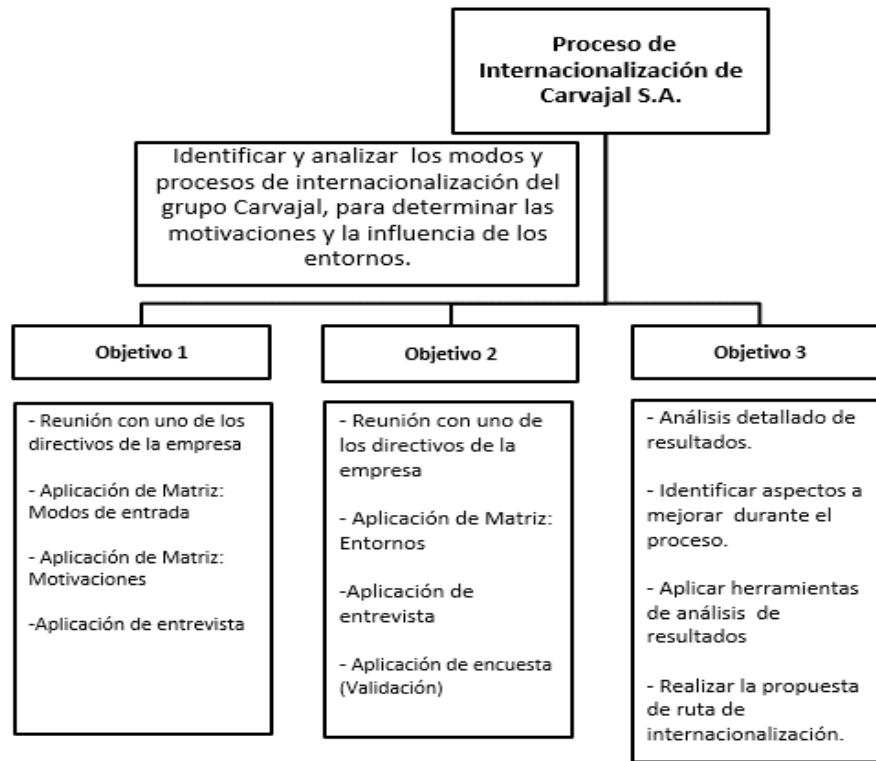


Figura 4.1 Metodología
Fuente: elaboración propia

En la Figura 4.1 se muestra el diagrama de la metodología que se llevará a cabo por objetivo específico. Se observa que para desarrollar los objetivos específicos uno y dos se realizará una entrevista a profundidad a uno de los miembros de la junta directiva de Carvajal y una encuesta a personas que estén o hayan estado relacionadas directamente con la organización; las encuestas se realizarán para validar la información brindada por la persona entrevistada y verificar que no haya ningún tipo de sesgo en la información. Es por esta razón, que la reunión con uno de los directivos de la empresa (Actividad 13), la entrevista a profundidad y las matrices, son tareas críticas para el desarrollo del proyecto, debido a la poca disponibilidad de tiempo de dicha persona y a la cantidad de información requerida por el proyecto para el logro de resultados esperados.

Como plan de contingencia se decidió cuadrar la fecha de la visita de campo con bastante tiempo de anticipación a la fecha de entrega final del proyecto, ya que en

caso que ocurra algún inconveniente y la cita no pueda efectuarse, haya flexibilidad de tiempo y se pueda asignar una nueva fecha. Adicional a esto, se tiene claridad de otras fuentes de información, en caso de que la persona no pueda brindar la información necesaria, como lo son: La CEPAL, pro Colombia y los informes anuales de la compañía.

4.2 Metodologías de Análisis

Después de definir la herramienta con la cual se le hará seguimiento al desarrollo del proyecto, se continúa con la metodología y las técnicas de recolección y análisis de datos. A continuación se muestra cada objetivo específico y la descripción de cómo se va a llevar a cabo su cumplimiento

4.2.1 Recolección y análisis de datos

Identificar cómo se ha realizado el proceso, las motivaciones y los modos de entrada usados en la internacionalización de las empresas del grupo Carvajal: Para el logro de este objetivo, durante la entrevista a profundidad se realizarán preguntas enfocadas hacia cómo se ha realizado el proceso de internacionalización en la organización, adicionalmente, se buscará conocer sobre la historia de la internacionalización de Carvajal.

Con el propósito de determinar los modos de entrada del grupo empresarial; se desarrolló una matriz, la cual se denomina: “Matriz de Modos de Entrada”. En esta, el entrevistado podrá marcar con una X el modo de entrada usado (Filas) en cada una de las empresas del grupo (Columnas). A su vez, está dividida por los diferentes países en los que tiene presencia. (Tabla 4.1 Matriz modos de entrada).

Tabla 4.1 Matriz modos de entrada

País	Modos de entrada		Educación	Empaques	Espacios	Pulpa y papel	Soluciones de comunicación	Tecnología y servicios	Soluciones educativas
Argentina	Sin participación de capital	Exportación	Directa						
			Indirecta						
			Otras						
		Acuerdos contractuales	Licencia						
			Contratos Est.						
			Alianzas Otros						
	Con participación de capital	Joint Ventures	Minoritarias						
			50-50						
			Mayoritarias						
		Control total	Filiales nuevas						
			Adquiridas						1
			Otros						
Bolivia	Sin participación de capital	Exportación	Directa	1					
			Indirecta						
			Otras						
		Acuerdos contractuales	Licencia						
			Contratos Est.						
			Alianzas Otros						
	Con participación de capital	Joint Ventures	Minoritarias						
			50-50						
			Mayoritarias						
		Control total	Filiales nuevas						
			Adquiridas						
			Otros						

Fuente: Elaboración propia.

Para recolectar la información de las motivaciones de Carvajal, se realizó una matriz muy similar: “Matriz de Motivaciones”, pero en sus filas tiene las motivaciones proactivas y reactivas descritas en el marco teórico.

Tabla 4.2 Matriz Motivaciones

Pais	Motivaciones para la internacionalización	Educacion	Empaques	Espacios	Pulpa y papel	Soluciones de comunicació	Tecnología y servicios	Soluciones educativas
Argentina	Proactivas	Incremento de la rentabilidad y crecimiento						1
		Motivos gerenciales						
		Oportunidades del mercado exterior						
		Economías de escala						
		Beneficios fiscales y tributarios						
	Reactivas	Presiones Competitivas						
		Mercado interno pequeño y saturado						
		Mitigación del riesgo						
		Sobreproducción o exceso de capacidad						
		Los pedidos solicitados desde el exterior						
	Ampliar las ventas de productos de							
	La proximidad a los clientes						1	
Bolivia	Proactivas	Incremento de la rentabilidad y crecimiento						
		Motivos gerenciales						
		Oportunidades del mercado exterior						
		Economías de escala						
		Beneficios fiscales y tributarios						
	Reactivas	Presiones Competitivas						
		Mercado interno pequeño y saturado						
		Mitigación del riesgo						
		Sobreproducción o exceso de capacidad						
		Los pedidos solicitados desde el exterior		1				
	Ampliar las ventas de productos de							
	La proximidad a los clientes							

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se haya completado el llenado de estas matrices, se procederá a hallar los modos de entrada que mayor frecuencia presenten durante su internacionalización y las motivaciones que más los han influenciado para alcanzar mercados extranjeros.

Conocer cuál ha sido la influencia de los entornos de los países anfitriones en el proceso de internacionalización de las empresas del grupo Carvajal:

Para este objetivo, se realizó la matriz: “Matriz de Entornos”, donde la persona entrevistada le da una calificación de 1 a 5 a cada uno de los entornos presentados en el marco teórico, dependiendo de qué tan importante ha sido la influencia de los mismos en cada una de las empresas del grupo.

Tabla 4.3 Matriz Entornos

Países	Análisis de entornos		Educación					Empaques					Espacios					Pulpa y Papel					Soluciones de comunicación					Tecnología y servicios					Soluciones Educativas					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Argentina	Factores del entorno	Economicas	Crecimiento del PIB																																			
			Inflación																																			
			Cotización de la moneda																																			
		Politico legal	Clima Político																																			
			Legislaciones comerciales																																			
			Restricciones al comercio																																			
		Socioculturales	Estilos de vida																																			
			Niveles educativos																																			
			Conductas de consumo																																			
		Tecnologicos	Inversión en I&D																																			
			Estructura científica																																			
			Tecnologías mas avanzadas																																			

Fuente: Los autores.

Una vez se cuenta con esta información, se procede a hacer un promedio de las calificaciones otorgadas a cada uno de los ítems, con el propósito de conocer que tanto influyen en la organización. Con esto se puede determinar cuáles son los factores del entorno que debido a su influencia, Carvajal los considera como los más críticos.

Realizar una propuesta de ruta de internacionalización y/o mejora a la existente, en su estrategia de crecimiento: Después de las investigaciones realizadas y la información obtenida de las matrices, se desarrollará una ruta de internacionalización, la cual integra todos los elementos encontrados en esta investigación en relación con los modos de entrada, motivaciones y análisis de los entornos que Carvajal S.A. considera importantes. Adicionalmente, se definen los procesos más relevantes utilizados por este conglomerado de empresas.

5. CAPITULO V. Resultados

5.1 Historia de Carvajal S.A.

En la ciudad de Cali en 1904 la familia Carvajal Borrero estableció una pequeña imprenta en su casa. El negocio prosperó y el volumen de trabajo creció hasta lograr un liderazgo importante en la ciudad.

Esa pequeña imprenta, que inició su andadura con 200 pesos y una máquina Washington Press como único activo, se convertiría cien años después en la principal multinacional colombiana y una de las más importantes de Latinoamérica, con inversiones en dieciocho países y actividad comercial en más de cincuenta.

Los fundadores de Carvajal fueron don Manuel Carvajal Valencia y sus dos hijos mayores, Alberto y Hernando, quienes se vieron obligados a abandonar sus estudios cuando estalló la Guerra de los Mil Días. En 1939, Manuel Carvajal Sinisterra, hijo de Hernando, tuvo que asumir la dirección de la empresa muy joven, cuando no había terminado el bachillerato. Consultaba permanentemente a sus tíos Alberto y Mario, también socios fundadores de la empresa, que eran más humanistas que empresarios. Se propuso construir una empresa sobre fundamentos éticos y de responsabilidad social.

Se preocupó, desde su fundación, por crear un ambiente de trabajo solidario, justo y humanizante, en el que cada uno de sus colaboradores encontrara la oportunidad de desarrollar su propia creatividad y realizarse como persona.

Manuel Carvajal decía que la materia prima para el desarrollo es el hombre, pero también la sociedad en que se vive. Se trataba entonces de buscar la realización de los empleados, no solamente en el crecimiento económico, sino en la generación de bienestar y progreso para toda la comunidad de la cual hace parte, en este caso la comunidad de la ciudad de Cali

Empresas de Carvajal:

1904: Imprenta Comercial

1907: Manuel Carvajal y sus hijos Alberto y Hernando formalizan un contrato de sociedad colectiva. La imprenta comercial pasa a ser Carvajal & Cia.

1914: Carvajal inicia la producción de artículos de papelería.

1916: Se importa desde Alemania una máquina para la producción rayado.

1920: Carvajal abre su primer almacén para la venta de artículos de papelería y distribución de los más variados productos para la oficina y el hogar.

1924: Carvajal & Cia. Importa y distribuye los primeros automóviles y camiones: se constituye la sociedad Carvajal, Arboleda & Cia. Para la representación exclusiva de General Motors.

1925: Carvajal inicia la construcción del primer edificio en Cali con el fin de tener una planta industrial propia y amplios locales para sus almacenes de exhibición y ventas.

1927: Importación de la primera prensa offset.

1937: Primeras ventas de material impreso en Bogotá.

1939: Primera oficina de Carvajal en Bogotá.

1940: Primer almacén de papelería en Bogotá.

1944: Fundación de Cartón de Colombia con la Container Corporation y otros inversionistas colombianos.

1946: Se abre la sucursal de Carvajal en Medellín y se continúa la organización de su propia red comercial en otras ciudades importantes del país.

1948: Producción de los primeros empaques de Cartón.

1949: Adquisición de lote Santa Mónica para la construcción de nueva sede principal e instalaciones industriales de Carvajal.

1951: Inauguración de nueva planta de Carvajal en Cali.

1956: Inicia labores la división de formas eficientes (formas continuas) FESA (Fabricante de tarjetas débito y crédito) (Vendido en 2010 con Ofixpress).

1959: Creación de la empresa Publicar S.A. para la producción y distribución de directorios telefónicos y páginas amarillas de las principales ciudades del país.

1960: Fundación de Editorial Norma, inicialmente para producción de libros de texto y de interés general.

1961: La familia Carvajal dona el 35.54% de las acciones de la compañía en Colombia para crear Fundación Carvajal.

1962: Inicia operaciones la división muebles que pertenecería a MEPAL.

1965: Creación de división Valores que pertenecería a FESA.

1967: Nace división Mancol que pertenecería a Cargraphics.

1975: Se crea la división de Empaques flexibles que pertenecería a Carpak (Carvajal Empaques).

1976: Carvajal se convierte en Sociedad Anónima.

1976: Se funda Musicar S.A. en asocio con Caracol.

1976: Se funda Chimolsa en asocio con empresas internacionales para la producción de pulpa moldeada en Chile.

1977: Se funda Visipak S.A. que hoy pertenece a Carvajal Empaque para la producción de empaque plásticos, termoformados y empaques metálicos colapsibles.

1980: Se inaugura planta de Imprelibros, que pertenecería a Cargraphics.

1981: Publicar introduce el servicio de información telefónica por computador en Colombia.

1983: Se crea Comolsa, en asocio con empresas internacionales, para producción de empaques con pulpa moldeada.

1983: Se crea la División de Productos de Expresión Social Kiut, que pertenecería a Bico Internacional.

1984: Nace la división de Plasticar, para la producción de tarjetas plásticas financieras que pertenecería a FESA.

1984: Se crea Edimedios para la publicación de revistas y medios especializados de circulación controlada, que pertenecería a Norma comunicaciones.

1984: Se inaugura una nueva planta de papelería norma que pertenecería a BICO internacional.

1987: Inicia operaciones Recsa, para la comercialización de papeles autocopiantes, pertenecería a Fesa.

1987: Visipak inicia la producción de láminas coextruidas y monocopa para el proceso de termoformado, pertenecería a Carpak.

1987: Se da inicio a la construcción de talleres de Eticar en Yotoco, para la producción de etiquetas y otros elementos de identificación de productos, que pertenecería a Carpak.

1994: Nace Carvajal Financiera, compañía de financiamiento comercial.

1995: Carvajal reestructura sus frentes empresariales. Nace la división multimedia Perteneció a Norma comunicaciones.

1995: Se crea Ofixpress.

1995: Publicar produce directorio telefónico en CD-ROM.

1996: Tecar inicia operaciones para la producción de directorios telefónicos.

1996: Se inaugura impresión digital, una división de Cargraphics.

Estos son algunos de los hechos más importantes sobre la internacionalización de varias de las empresas de Carvajal S.A.:

1961: Primera inversión de Carvajal fuera de Colombia en la corporación grafica de Puerto Rico.

1964: Primera gerencia de exportaciones.

1970: Publicar inicia operaciones fuera de Colombia en Costa Rica

1972: Primera planta de formas continuas en Panamá.

1973: Formas continuas en Ecuador con el nombre de Offsetec.

1974: Publicar inicia operaciones en Chile creando publicguías en asocio con editorial Lord Cochrane.

1976: Se funda Chimolsa en asocio con empresas internacionales para la producción de pulpa moldeada en Chile.

1976: Primera oficina de Carvajal en Nueva York.

1978: Publicar inicia operaciones en Guatemala.

1980: Se inaugura nueva planta de impresión y acabado de formas eficientes (FESA) en México.

1983: Publicar inicia operaciones en Ecuador.

1984: Publicar inicia operaciones en Brasil a través de la empresa Editel.

1985: Se abren las primeras oficinas de Carvajal en Miami

1986: Se crea productos escolares norma y se inician las operaciones en Panamá.

1987: El grupo editorial norma inicia distribución de los productos en Ecuador.

1988: Productos escolares norma inicia operaciones en Puerto Rico y la división de suministros norma instala una nueva planta de producción en ese país.

1989: Se inaugura planta maquiladora de libros e insertos de promocionales en México. Pertenería a cargraphics; Primeras exportaciones de Recsa que pertenecería a Fesa.

1990: El grupo editorial norma empieza la distribución de sus productos en Chile.

1990: El grupo Editorial Norma adquiere la editorial Parramon Ediciones S.A. en España.

1990: Publicar inicia operaciones en Panamá

1991: El grupo editorial norma se asocia con Editorial Farben en Costa Rica, inicia operaciones en Guatemala y edita los primeros libros para el mercado educativo de México.

1991: Productos escolares Norma inicia sus operaciones en Venezuela. Pertenería Bico internacional.

1992: Publicar inicia operaciones en el Salvador.

1993: Grupo editorial Norma inicia la distribución directa de sus títulos en el mercado mexicano.

1993: Mancol inaugura una planta de ensamble de libros tridimensionales en Ecuador.

1993: Carvajal inaugura en asocio una planta de empaques para la industria avícola en Panamá.

1993: Se crea Pomolsa en el Perú, para la producción de empaques de pulpa moldeada.

1993: Productos Escolares Norma inicia operaciones en Ecuador, pertenecería a Bico internacional.

1994: Grupo Editorial Norma adquiere Editorial Kapelusz de Argentina.

1994: Se inicia la distribución de muebles en Ecuador, pertenecería a Mepal.

1994: Productos escolares norma inicia operaciones en Costa Rica, pertenecería a Bico internacional.

1995: Bico Internacional inicia sus operaciones en República Dominicana.

1995: Mepal inaugura planta de ensamble en Guayaquil, Ecuador.

1996: Grupo Editorial Norma, Carpak, Mepal, Bico Internacional y Fesa, comienza operaciones en el Perú.

1996: Grupo Editorial Norma inicia operaciones en República Dominicana.

1996: Se crea división de muebles Mepal en Chile.

1996: Cargraphics crea planta en Bogotá y México.

Un resumen de esto se puede ver en el donde se muestran las diferentes empresas que se crearon y el año en que decidieron iniciar sus operaciones internacionales.

5.2 Análisis de resultados

5.2.1 Modos de Entrada utilizados en Carvajal S.A.

Según el marco teórico en el que se basa este proyecto de grado, existen cuatro modos de entrada entre exportaciones, acuerdos contractuales, joint ventures y control total. En esta parte del proyecto, se determinará cuáles fueron los modos de entrada utilizados por cada una de las empresas de este grupo en los países donde opera actualmente.

Como se mencionó anteriormente, el grupo empresarial objeto de estudio inició su proceso de internacionalización en los años 70. Desde ese entonces, se han visto motivados a internacionalizarse en diferentes países de Latinoamérica con múltiples propósitos, que serán descritos posteriormente. Esto los lleva a contar con presencia en 14 países, actualmente. Se puede afirmar que este holding empresarial, ha entrado a mercados extranjeros aplicando 4 de los modos de entrada descritos por (Pla & León, 2004).

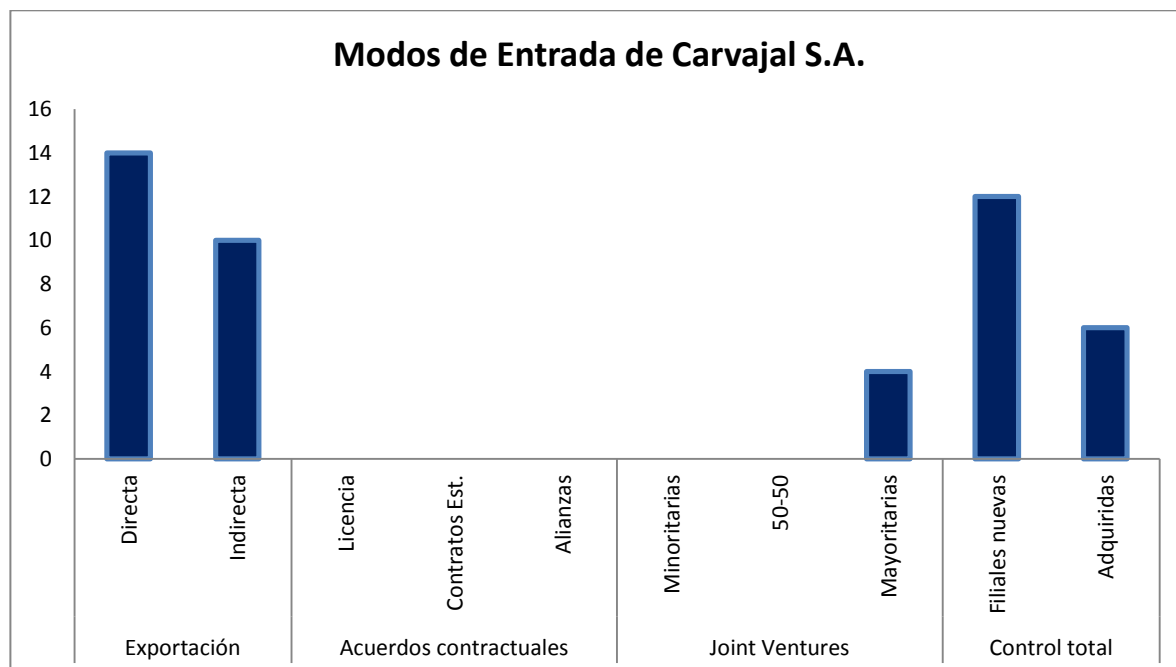


Figura 5.1 Modos de Entrada de Carvajal S.A.

Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Como se puede observar en la figura 5.1, este grupo empresarial principalmente ha ingresado a mercados extranjeros por medio de filiales nuevas y exportación directa. La exportación indirecta es el tercer modo de entrada más usado por ellos; es decir, se le exporta a un distribuidor y este se encarga de toda la parte logística. El cuarto modo de entrada utilizado, es la adquisición o compra de empresas, esto lo han hecho en 7 ocasiones y básicamente consiste en tener el control total sobre las operaciones de las empresas adquiridas. Cabe resaltar que la empresa ingreso a través de empresa conjunta (joint ventures) mayoritaria alrededor de tres veces. Sin embargo en el estudio se trato como control total puesto que la compañía se encargaba en la toma de decisiones en todas sus actividades.

A continuación, se mostrará en más detalle los modos de entrada utilizados por cada una de las empresas en los diferentes países en los que tiene presencia.

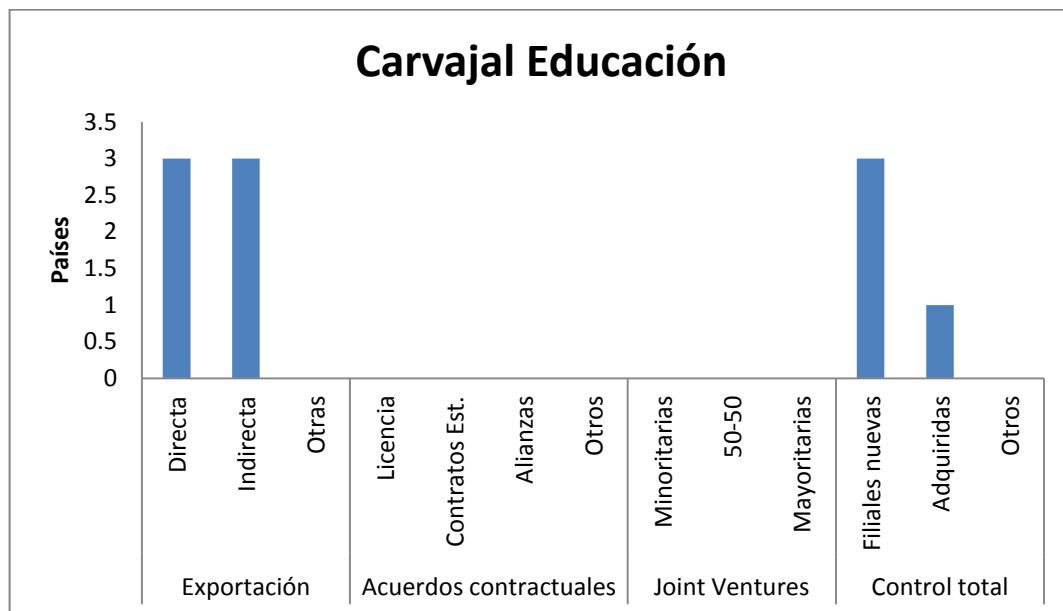


Figura 5.2 Modos de Entrada Carvajal Educación

Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Educación aplica el modo de entrada de exportación directa desde Colombia a tres países: Costa Rica, El Salvador, y Panamá. Por otra parte,

exporta indirectamente a Honduras, Perú y Los Estados Unidos. En Estados Unidos se exporta únicamente al estado de Texas debido a su cercanía con México y su filial en este país. Esta empresa creó nuevas filiales en Ecuador, Puerto Rico y México y compró una empresa en Brasil que años después se vieron en la necesidad de vender debido a los avances tecnológicos.

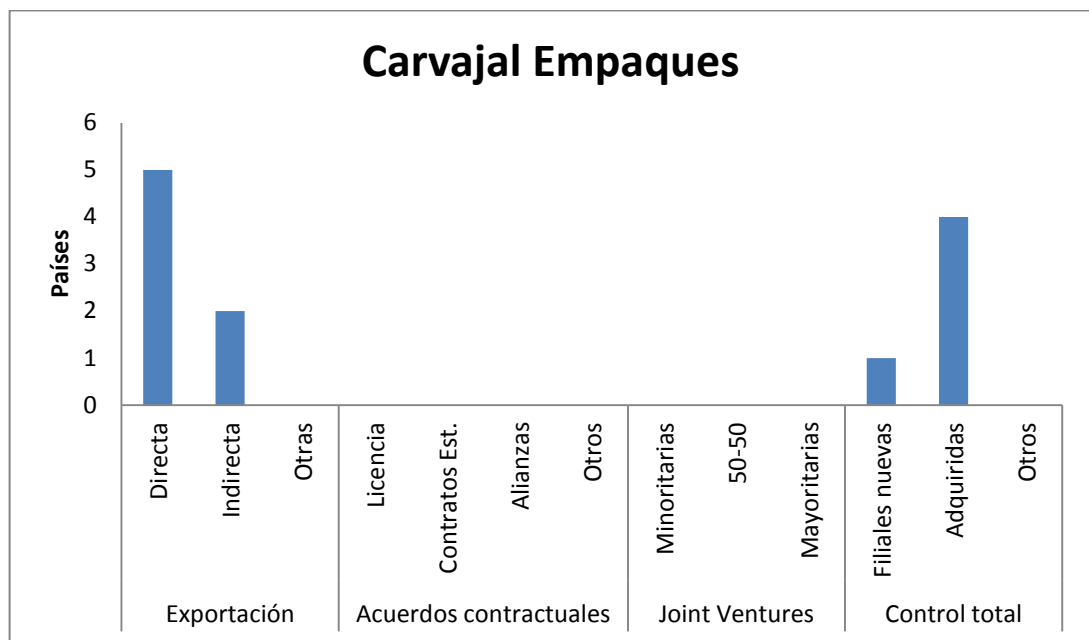


Figura 5.3 Modos de Entrada Carvajal Empaques

Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Por su parte, Carvajal Empaques ingresó a 5 países por medio de exportación directa, a Bolivia se exporta desde su filial en Perú y principalmente exportan vasos desechables, bandejas plásticas y tapas; desde El Salvador se exportan hacia Guatemala y Costa Rica todos sus productos y desde Colombia a Chile y Panamá. Ingresaron por medio de exportación indirecta a Estados Unidos, exportando únicamente a Texas desde México y a Honduras exportando desde El Salvador. Esta empresa inicialmente ingresó a Chile por medio de exportación directa como se mencionó anteriormente, debido a la demanda de sus productos, se vieron en la necesidad de adquirir una empresa, la cual está operando actualmente, también se adquirieron empresas en El Salvador, Perú y México,

todas están operando actualmente. Carvajal Empaques creó una filial nueva en Ecuador, la cual produce y distribuye en este país.

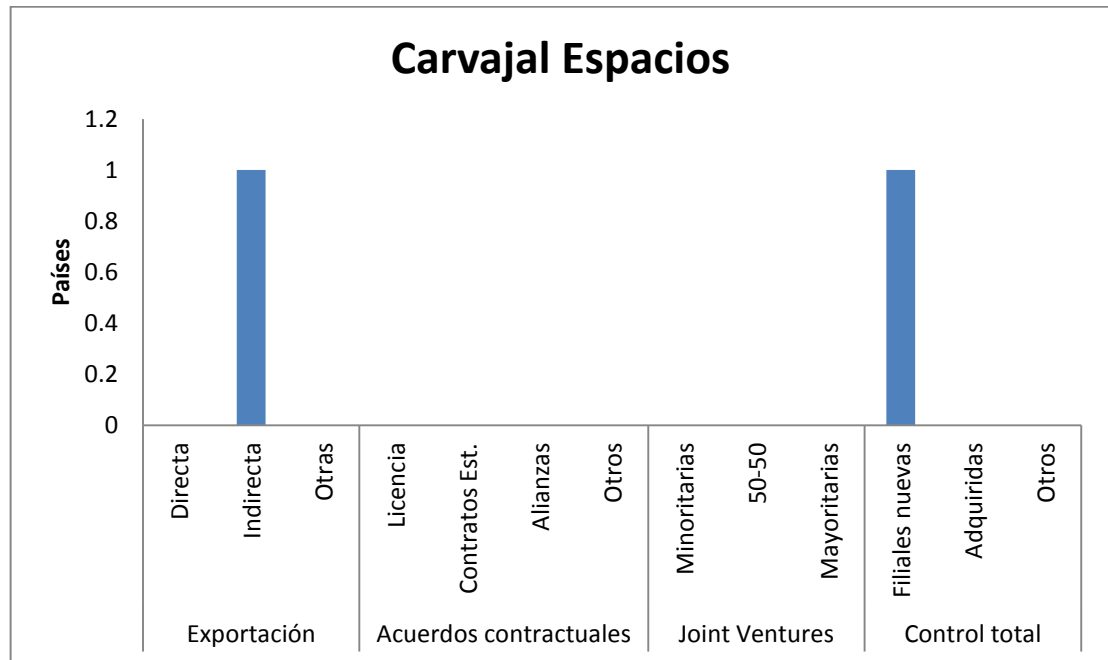


Figura 5.4 Modos de Entrada Carvajal Espacios
Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Espacios, exporta indirectamente a Perú desde Colombia y adquirió una empresa en Ecuador, de esta forma logró ingresar a estos dos países. Este es uno de los negocios más pequeños en Carvajal y se dedica a crear soluciones integrales de amueblamiento y espacios arquitectónicos por tanto su entrada en estos países se ha dado de una manera más reactiva al ser motivada por sus clientes en el extranjero.

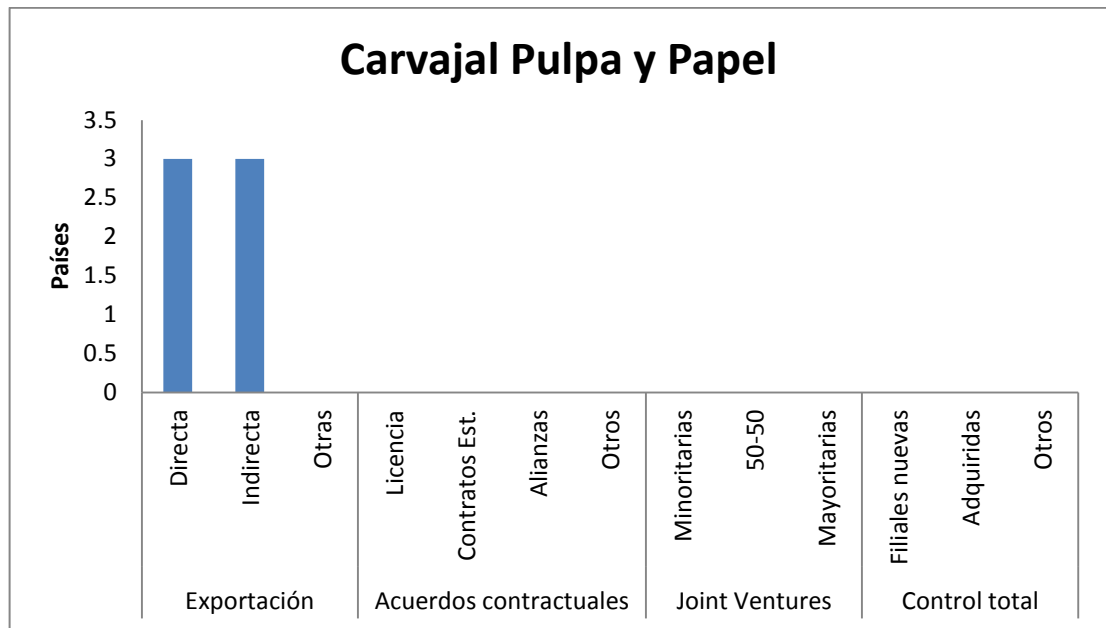


Figura 5.5 Modos de Entrada Carvajal Pulpa y Papel
Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

En la figura 5.5 se puede observar que Carvajal Pulpa y Papel, para ingresar a países extranjeros han utilizado el modo de entrada de exportación tanto directa como indirecta. Para entrar a los mercados de Ecuador, Perú y Guatemala han sido por medio de exportación directa desde Colombia y al ingresar a mercados como los de Panamá, El Salvador y Costa Rica ha sido por medio de exportación indirecta también desde Colombia.

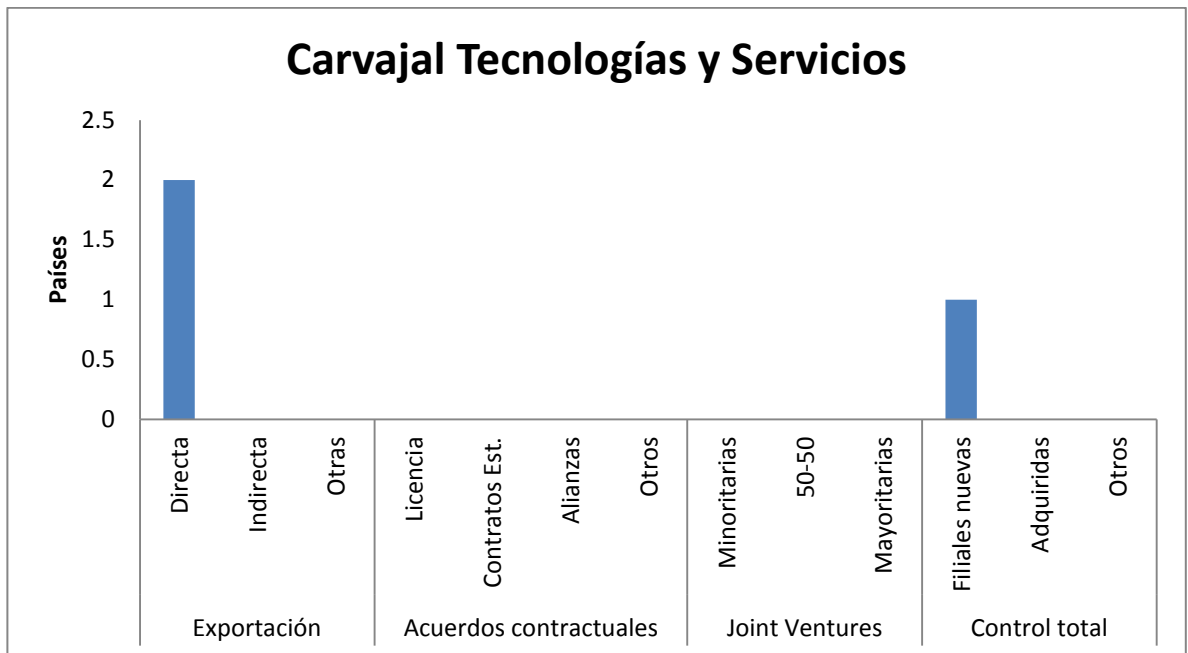


Figura 5.6 Modos de Entrada Carvajal Tecnología y Servicios

Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Tecnología y Servicios, entró a los mercados de Ecuador y Perú por medio de exportación directa desde Colombia y crearon una filial nueva en México la cual cubre ciertas necesidades en centro América. Aunque esta empresa se encarga del sector servicios y se puede decir que las exportaciones de servicios son diferentes, este negocio que hace parte del holding de Carvajal es actualmente una de las más importantes por los servicios que se prestan al ofrecer soluciones integrales de tercerización a otras grandes empresas en áreas como finanzas, consumo, salud, educación y gobierno; por esta razón la filial en México es importante para manejar las diferentes filiales en el extranjero de los otros negocios.

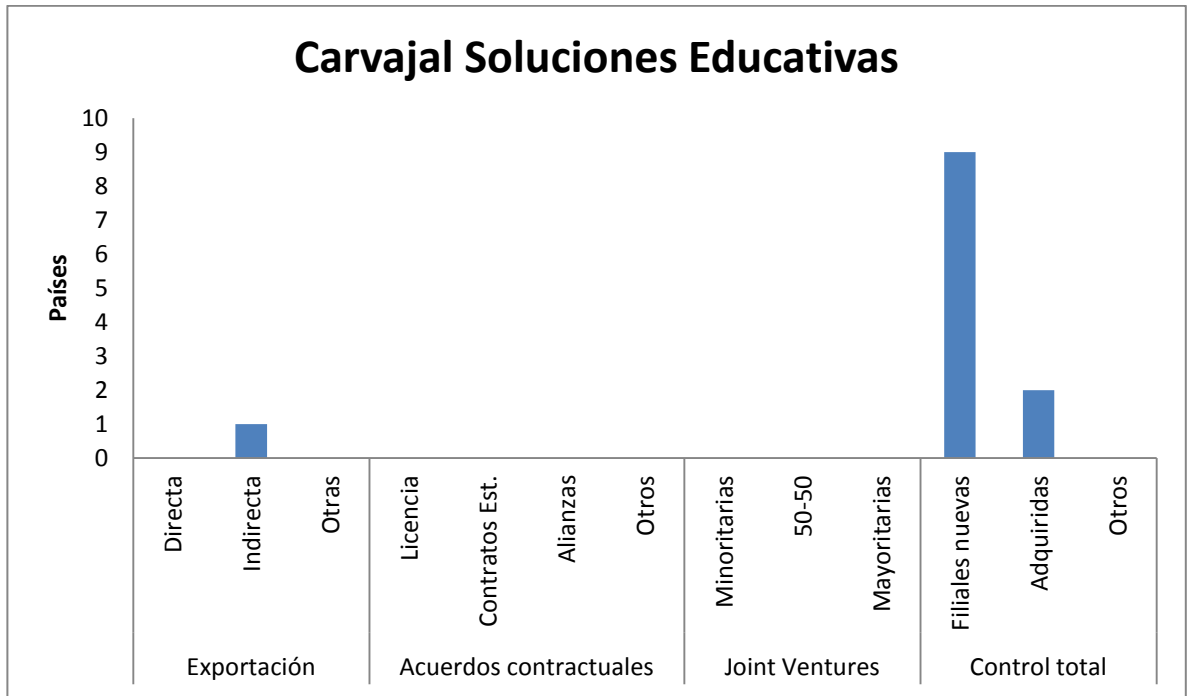


Figura 5.7 Modos de Entrada de Carvajal Soluciones Educativas
Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Soluciones Educativas, a diferencia de las otras empresas del grupo Carvajal, se ha enfocado más en el control total de las operaciones en otros países, que en la exportación. Esta empresa solo exporta indirectamente a Honduras desde su filial en El Salvador. Para entrar a mercados extranjeros crearon filiales nuevas en Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Puerto Rico, Panamá, México y Guatemala. Por otra parte, adquirió empresas en Argentina y en España; cabe aclarar que en España las condiciones del mercado los obligaron a retirarse de este y concentrar sus operaciones en Latinoamérica.

Carvajal Soluciones de Comunicación, es la única empresa del grupo Carvajal que no tiene presencia en ningún país extranjero y opera únicamente en Colombia.

Otro aspecto importante a resaltar de esta investigación, es que el grupo Carvajal tuvo presencia en Venezuela con todas sus empresas, pero debido a factores políticos y económicos se vieron obligados a parar sus operaciones en este país. Aunque se hicieron esfuerzos para no tener que cerrar las empresas ni parar las

exportaciones, con el tiempo solo se obtenían pérdidas que hicieron que las empresas fueran poco rentables.

5.2.2 Motivaciones para internacionalización de Carvajal S.A.

Después de conocer los modos de entrada usados por el grupo empresarial Carvajal S.A. en los diferentes países de Latinoamérica, se mostrará cuáles fueron las motivaciones que influyeron en este holding empresarial para ingresar a nuevos mercados.

De acuerdo con, las motivaciones de internacionalización se dividen en 5 proactivas y 7 reactivas como se describe en el marco teórico. Con base en estas motivaciones, a continuación se dará a conocer las que más influyeron en el grupo empresarial y posteriormente qué motivó a cada una de las empresas de este grupo a iniciar sus operaciones en los diferentes países en los que se encuentra.

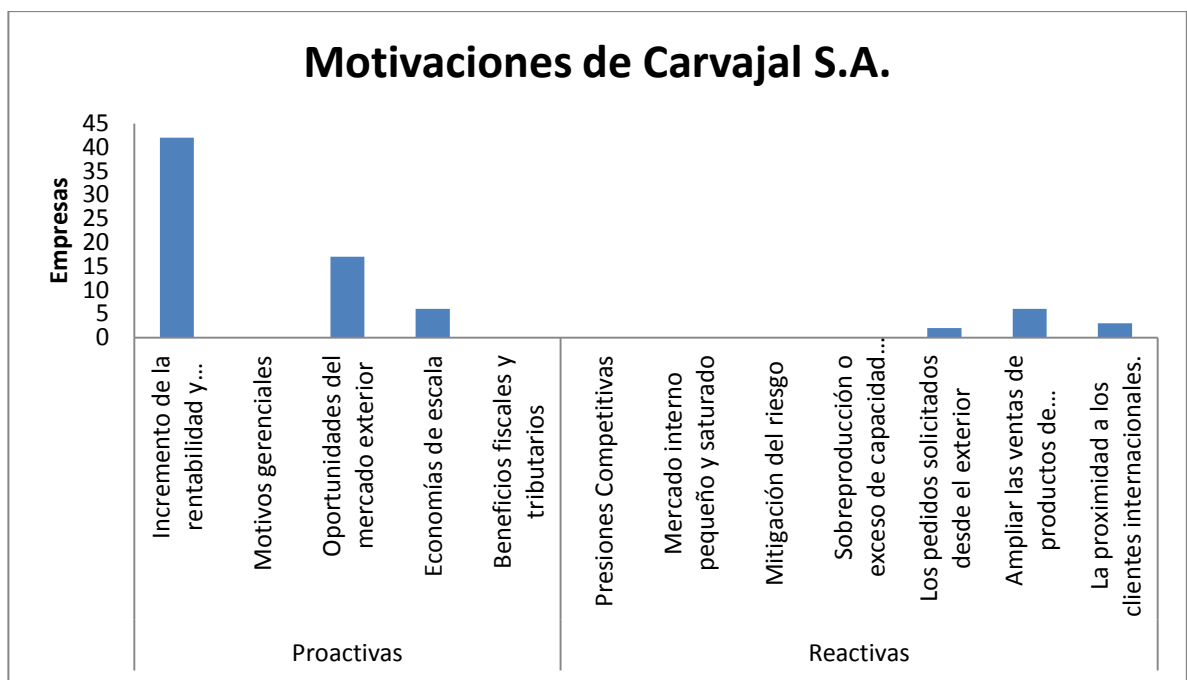


Figura 5.8 Motivaciones Carvajal S.A.

Fuente: los autores basándose en aplicación de matrices

Como lo muestra la figura 5.8, el motivo que más ha influenciado al grupo Carvajal para ingresar en los mercados extranjeros, ha sido crecer e incrementar su

rentabilidad, representando el 55% del total de sus motivaciones. Esto indica que el 55% de las veces que este grupo empresarial se ha sentido motivado a ingresar a otros países con sus diferentes empresas, lo han hecho con el propósito de incrementar la rentabilidad y crecer. Por otra parte, el 26% de las motivaciones presentadas por Carvajal S.A. para internacionalizarse, han sido porque el mercado exterior le brinda algún tipo de oportunidad. Las economías de escala, también han influenciado esta organización, representando el 8% del total de las veces que se han visto influenciados. Por último, los pedidos solicitados desde el exterior, el deseo de ampliar las ventas de productos de temporada y la proximidad a los clientes internacionales, representan el 3%, 4% y 4% respectivamente. Esto indica que Carvajal S.A. durante su proceso de internacionalización ha sido más proactivo que reactivo, esto se puede evidenciar en los resultados arrojados por la gráfica. Con esto se puede decir, que este grupo empresarial ha desarrollado la capacidad de anticiparse a situaciones del mercado, basado en estrategias que le permitan aprovechar oportunidades atractivas y factibles para ellos.

A continuación, se mostrará detalladamente las motivaciones presentadas por cada una de las empresas de Carvajal S.A., en los países en los que actualmente cuenta con presencia comercial.

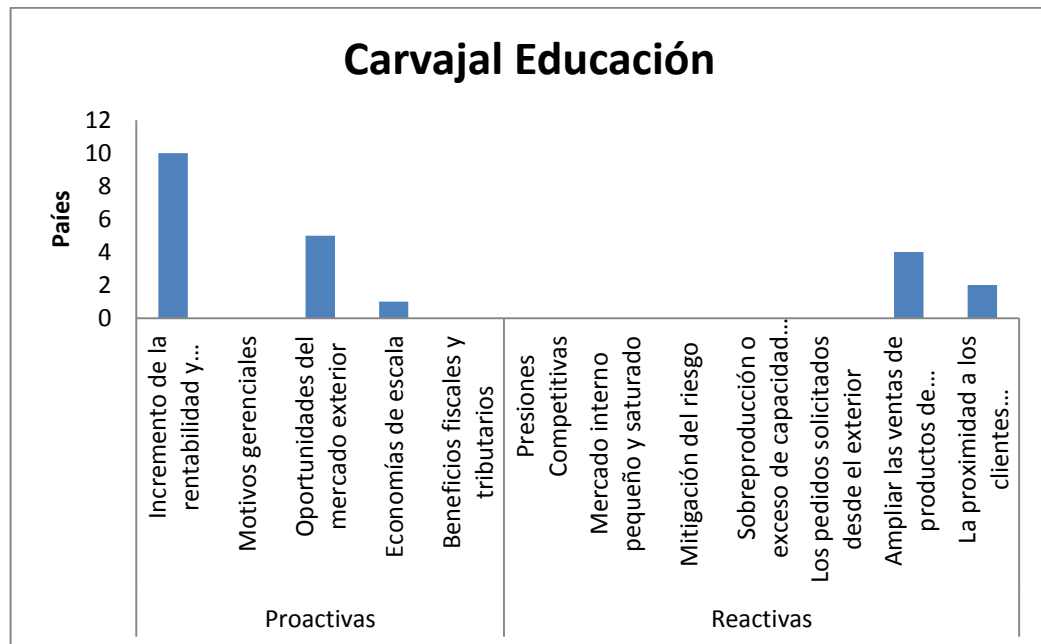


Figura 5.9 Motivaciones Carvajal Educación

Fuente: los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Educación en Brasil se vio motivada por: Incrementar su rentabilidad y crecimiento, oportunidades del mercado exterior y ampliar las ventas de productos de temporada. En Ecuador las motivaciones fueron las mismas, sin embargo hubo una adicional que fue la economía de escala. En México y Puerto Rico ocurrió algo similar, las motivaciones que influyeron fueron las mismas de Brasil, pero adicionalmente se vieron motivados por la proximidad a los clientes internacionales. Por la parte de Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Panamá y Perú, Carvajal Educación se vio motivada a entrar a estos países solamente para incrementar la rentabilidad y su crecimiento.

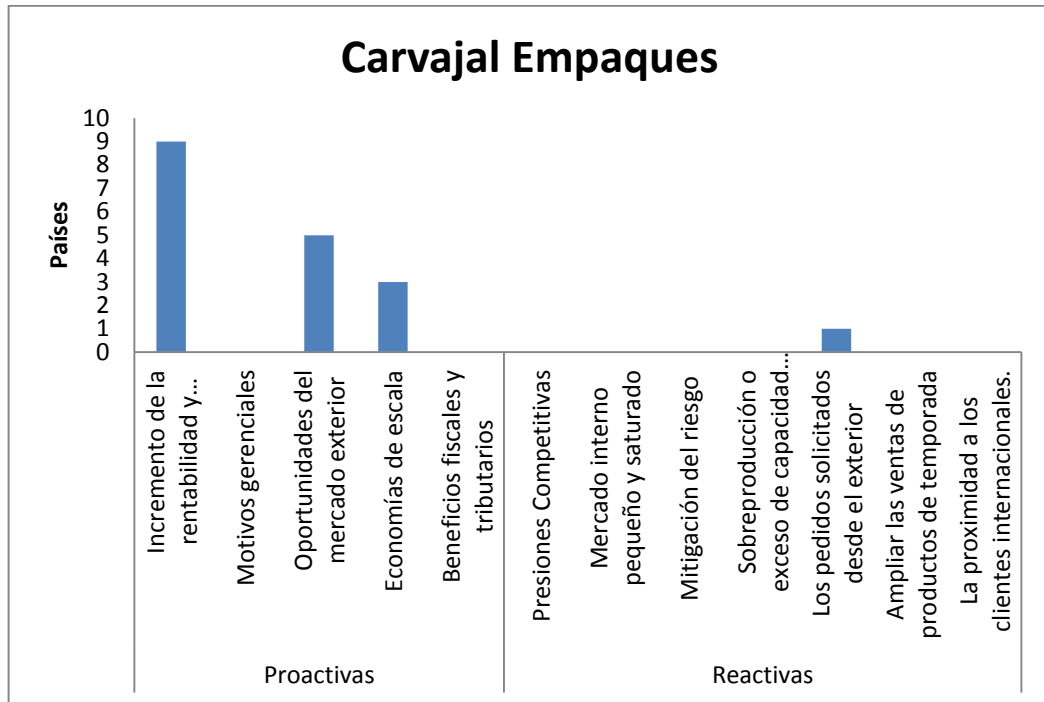


Figura 5.10 Motivaciones Carvajal Empaques

Fuente: los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Empaques, principalmente se ha visto influenciado por tres motivaciones proactivas como lo muestra la , estas motivaciones se han presentado al momento de ingresar a los mercados de países como: Chile, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá y Perú.

La única motivación reactiva que ha presentado Carvajal empaques fue en Bolivia, donde los pedidos solicitados por este país presentaron un incremento considerable. Principalmente por algunos clientes

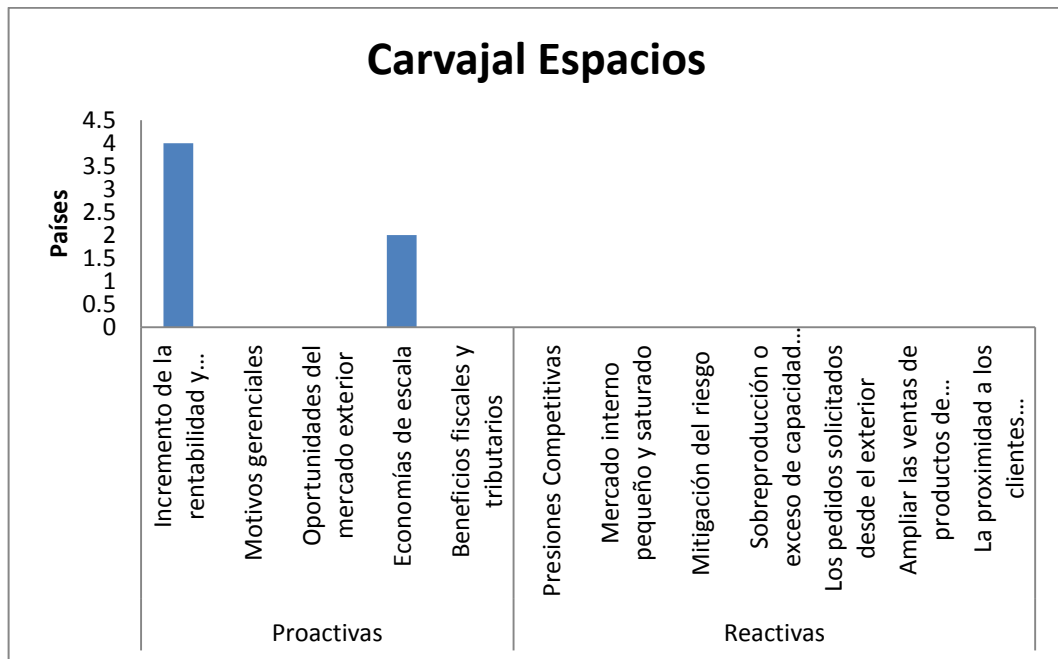


Figura 5.11 Motivaciones Carvajal Espacios

Fuente: los autores basándose en aplicación de matrices

La figura 5.11 muestra que Carvajal Espacios se vio influenciada a ingresar a Ecuador y Panamá, con el propósito de incrementar la rentabilidad y su crecimiento, pero también debido a las economías de escala que presentaban estos países. A El Salvador y Perú, esta empresa ingresó únicamente con el propósito de crecer e incrementar la rentabilidad.

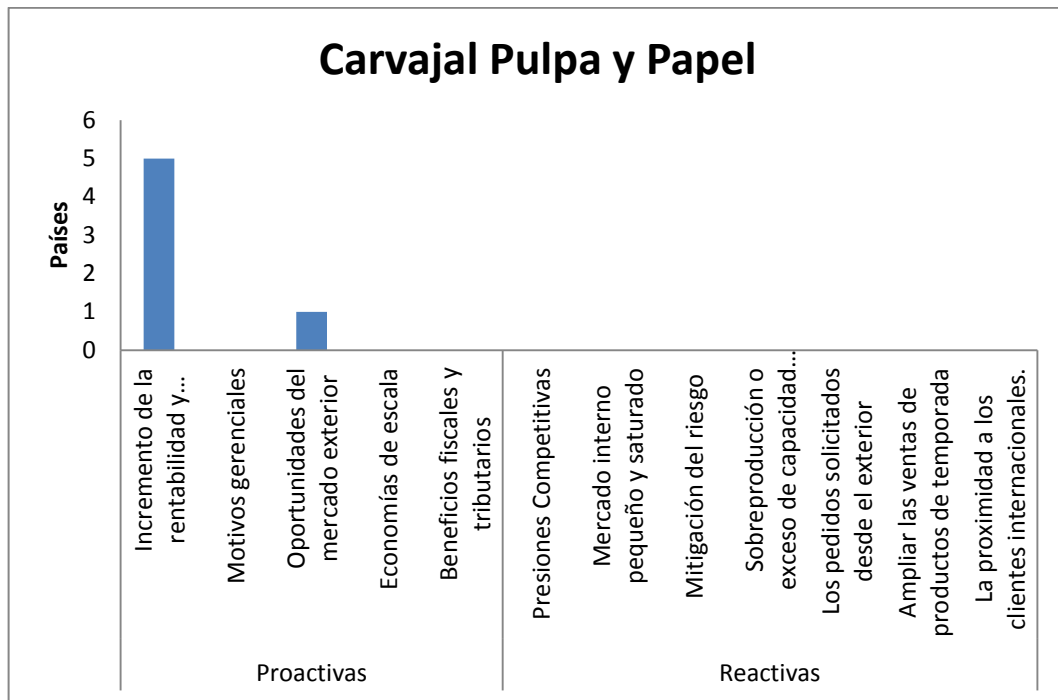


Figura 5.12 Motivaciones Carvajal Pulpa y Papel

Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Pulpa y Papel, se vio motivada a ingresar al mercado peruano debido a las oportunidades de dicho mercado y con el propósito de incrementar su rentabilidad y crecimiento. Por el contrario, en Costa Rica, Ecuador, El Salvador y Guatemala se vieron motivados únicamente por la oportunidad de incrementar su rentabilidad y su crecimiento.

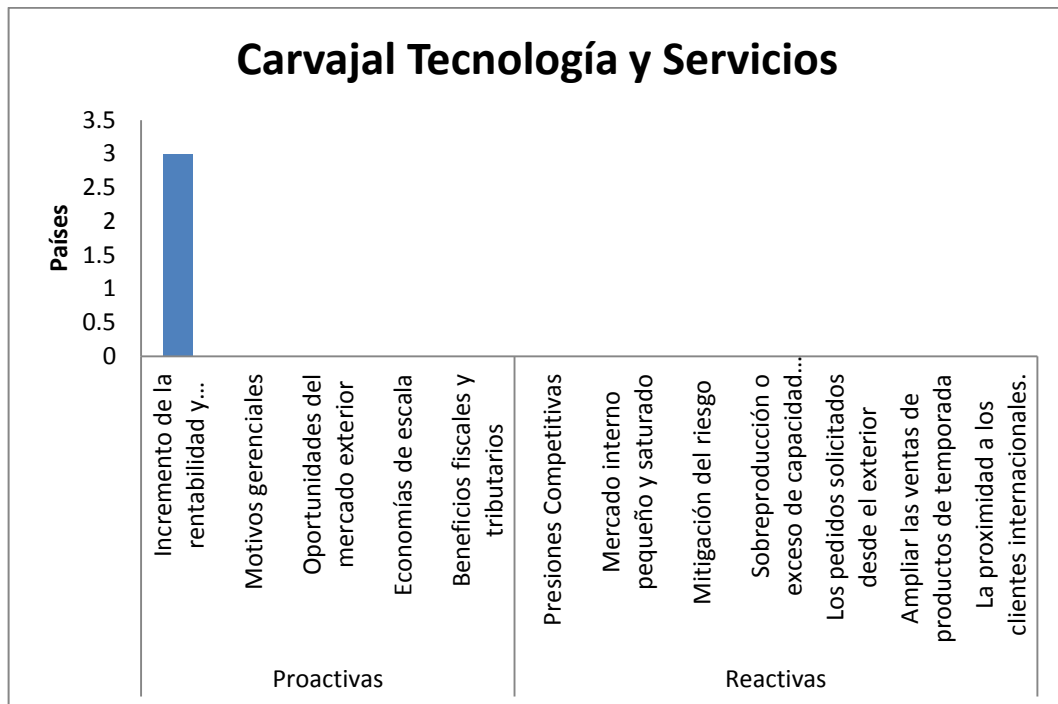


Figura 5.13 Motivaciones Carvajal Tecnología y Servicios
Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal Tecnología y servicios ingresaron a Ecuador, México y Perú, motivados únicamente con el fin de incrementar la rentabilidad y su crecimiento. La razón por la cual Carvajal decidió ingresar a estos países con ese propósito, fue porque en ellos cuenta con mayor presencia, dado que Carvajal tecnología y servicios le presta sus servicios a las demás empresas de Carvajal.

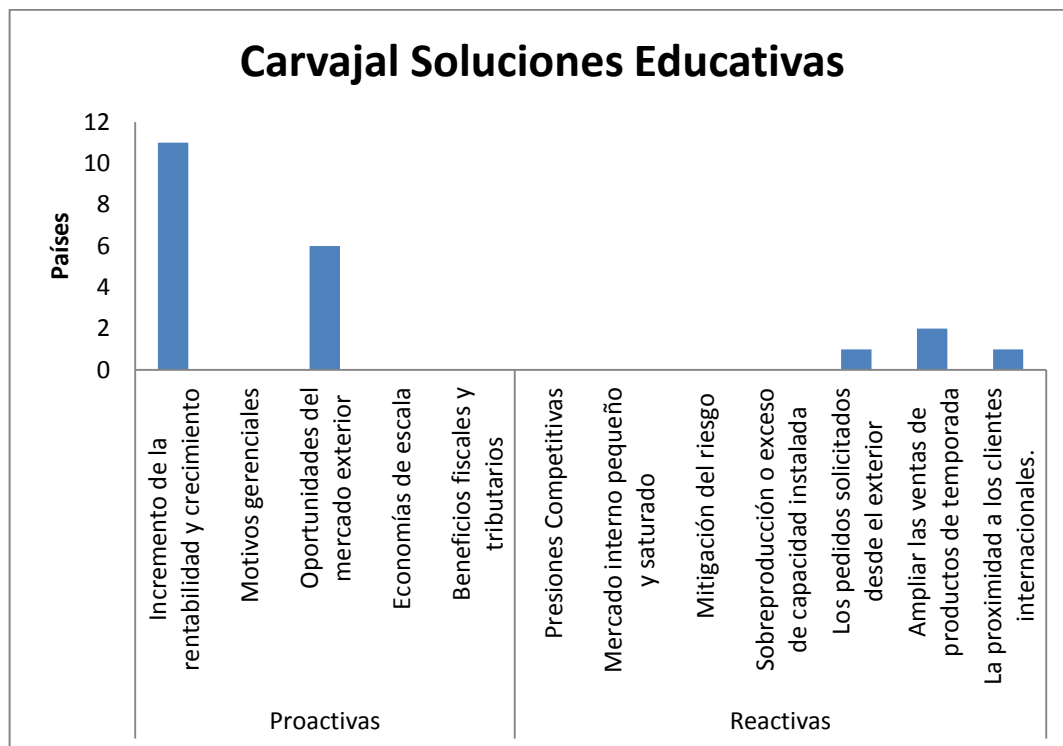


Figura 5.14 Motivaciones Carvajal Soluciones Educativas
Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

Carvajal soluciones educativas ingresó a Argentina, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Perú, Panamá y Puerto Rico, con el propósito de incrementar la rentabilidad y su crecimiento. Adicional a esto, en Argentina se vieron motivados por la proximidad a los clientes; por otro lado en Ecuador, El Salvador, España y México los pedidos solicitados desde el exterior y las oportunidades del mercado exterior fueron las principales motivaciones. En Perú y Puerto Rico los factores que más influenciaron fueron las mismas de los países anteriores, y adicionalmente quisieron ampliar las ventas de productos de temporada dadas las características de sus productos.

5.2.3 Carvajal S.A. y los procesos de internacionalización

Proceso de internacionalización de acuerdo a modelo Uppsala			
1	Actividades esporádicas o no regulares de exportación	Primer intento de internacionalización por parte de la organización aquí hará pequeños intentos que le permitan conocer el mercado deseado, adicionalmente adquirirá la experiencia que necesita.	De acuerdo con los datos recolectados, Carvajal S.A. inicialmente decidió adquirir filiales propias en los países donde ingresaba y a partir de estas experiencias conocían el mercado y se identificaban las oportunidades de negocio de acuerdo a los sectores donde se desempeña la compañía. Aunque en sus principales modos de entrada se encuentran las exportaciones directas e indirectas con mas del 50% en los países donde se vende sus productos, las exportaciones esporádicas no es la manera como tradicionalmente adquieren experiencia en los países extranjeros.
2	Exportaciones a través de representantes independientes	En esta etapa la organización logrará establecer contactos directos, por medio de estos puede interactuar con posibles proveedores y clientes potenciales.	Las exportaciones directas e indirectas son usadas por el grupo empresarial para identificar esas oportunidades de negocio, es por esto que más de la mitad de sus modos de entrada son a través de exportaciones directas e indirectas y de esta manera conocen el mercado.

3	<p>Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero</p>	<p>Por medio de esta los nuevos clientes de la organización tendrán contacto directo.</p>	<p>Aunque Carvajal S.A. comercializa sus productos en Latinoamérica, cabe resaltar que las filiales nuevas o adquiridas han sido en su mayoría plantas de producción y los establecimientos de comercio de sus productos van ligados a las características del sector, por ejemplo las empresas de empaques comercializan sus productos y prácticamente se convierten en proveedores de otras empresas que sí comercializan pero los productos ya terminados. Otras empresas como las del sector de la educación comercializan sus productos a través de grandes almacenes de cadena y enfocándose en los diferentes colegios y universidades, por otra parte el sector servicios se encarga de básicamente de prestar los servicios de tercerización lo que no implica establecer una sucursal comercial.</p>
---	--	---	--

4	Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero	Habiendo establecido ya su establecimiento comercial, organización obtenida la experiencia deseada y su cadena de abastecimiento se ha adaptado es por esto que puede mejorar sus costos transaccionales	Cerca de la mitad de los modos de entrada usados por Carvajal S.A. son los de adquirir filiales propias en el extranjero, además de esto la compañía por muchos años utilizo un esquema llamado gerente de país de acuerdo a la entrevista con el directivo de la empresa. Este esquema consistía en que el gerente de cada país a partir de la filial de Carvajal se encargaba de investigar las oportunidades del mercado para las empresas en las que se desarrolla la empresa y a partir de las experiencias brindar mayor seguridad cuando se ingresara de nuevo a ese país extranjero con otro negocio. Adicionalmente el posicionamiento del mercado a través de las diferentes marcas se convierte en uno de los factores que más influyen para que la organización siga teniendo éxito.
---	---	--	--

5.2.4 Análisis de los entornos para la internacionalización

Los factores del entorno pueden afectar la manera de operar de las organizaciones, dado que influyen de manera directa en el desarrollo y planeación de las mismas. Carvajal S.A. durante su proceso de internacionalización se ha tenido que enfrentar a diferentes ambientes y condiciones en los países anfitriones. Este grupo empresarial se ha visto afectado positiva y negativamente por los entornos de los países en los que opera. Por ejemplo, en el año 62 Carvajal vio una oportunidad de internacionalización en Puerto Rico, dado que había ventajas en las legislaciones y las zonas francas que se habían otorgado en ese país en cuanto a la industria farmacéutica. También a finales de los 80's en Argentina, Carvajal Soluciones Educativas llegó a vender sus productos con tres precios distintos durante un día, debido a los altos niveles de inflación que presentaba el país. En Chile, después de la dictadura de Salvador Allende, el

clima político que tuvo este país fue un factor del entorno que influyó para que empresas como Carvajal Empaques ingresaran, dado que el país empezó a brindar estabilidad y mayores oportunidades; estos factores, permitieron la disponibilidad para hacer presencia y seguir creciendo.

A continuación, se presentará de forma global los factores del entorno que Carvajal S.A. considera más importantes e influyentes.

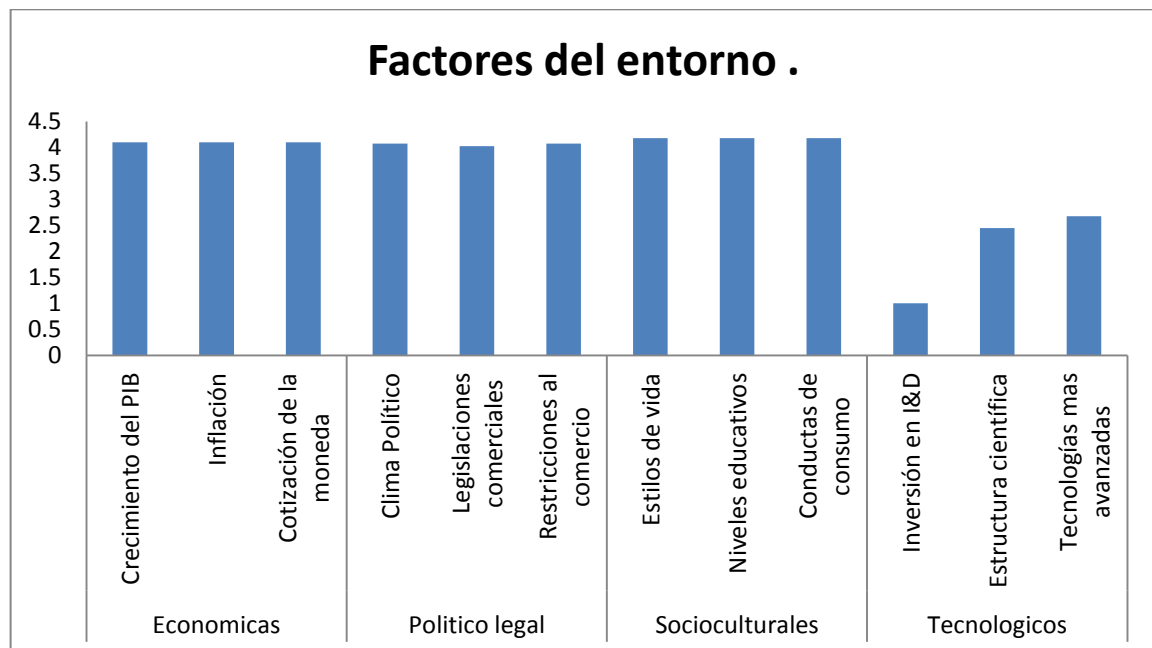


Figura 5.15 Factores del entorno

Fuente: Los autores basándose en aplicación de matrices

La figura 5.15 Factores del entorno muestra la importancia otorgada por este grupo empresarial a cada uno de los factores del entorno, teniendo en cuenta las empresas que están operando actualmente en países extranjeros.

Se puede observar que para Carvajal S.A. es de suma importancia los factores económicos, políticos legales y socioculturales. Para este grupo Empresarial ha sido importante que al ingresar a estos países se encuentren económicamente estables, dado que facilita que sus empresas tengan mejores oportunidades y mayor crecimiento. Los factores políticos legales han sido un factor clave en las estrategias y la toma de decisiones de Carvajal. Buscan que las restricciones,

regulaciones, políticas y el control que tiene el gobierno de los países anfitriones, no obstaculice sus operaciones. Adicionalmente, también se plantean este tipo de preguntas antes de tomar la decisión de ingresar a un país: ¿ qué tipo de gobierno tiene?, ¿ es democrático o una dictadura?, ¿ es una monarquía?, ¿ es socialista o comunista?. Esto con el propósito de conocer cuál es el clima político del país. En Venezuela por ejemplo; los factores económicos y políticos legales fueron la causa principal del cierre total de las operaciones de todas las empresas de Carvajal.

Los aspectos socioculturales también influyen en la toma de decisiones de Carvajal al momento de internacionalizarse. Ellos realizan investigaciones sobre los estilos de vida de las personas, sus conductas de consumo y los niveles educativos del país. De esta forma Carvajal enfoca sus estrategias de mercadeo, publicidad, entre otros. El grupo empresarial empezó a realizar este tipo de investigaciones cuando en Chile, Carvajal Soluciones Educativas importaba sus libros educativos desde Colombia y según un estudio de mercado realizado 6 meses después de ingresar a este país, arrojó como resultado que sus libros no habían tenido buena acogida como en Colombia. Después de investigar a fondo el mercado, se dieron cuenta que la preferencia de colores en los niños chilenos iba enfocada a colores pasteles; mientras que en Colombia iba enfocada a colores vivos. Esta fue una de las razones por la cual Carvajal S.A. Empezó a dar importancia a los factores socioculturales.

Por otra parte, se muestra que los factores tecnológicos no son tan influyentes en la toma de decisiones de Carvajal. Esto se debe a que la organización considera que tiene el know-how de sus negocios y todo lo relacionado con innovación, desarrollo y tecnología lo exporta desde su casa matriz en Colombia. Sin embargo, consideran que han aprendido en el exterior y estos aspectos han ayudado su desarrollo empresarial. El factor tecnológico más importante según Carvajal son las tecnologías más avanzadas que presentan algunos países.

5.2.5 Ruta de internacionalización de Carvajal S.A.

Carvajal S.A. a lo largo de su historia tuvo diferentes negocios y se reinventó para adaptarse a los cambios tecnológicos y del entorno, además de esto durante su etapa de crecimiento y en las incursiones que se realizaron en los mercados internacionales les permitió adquirir experiencia y manejar el riesgo. La estrategia de crecimiento utilizada por esta compañía para ingresar en los mercados extranjeros está marcada por los diferentes factores de decisión y por el proceso que llevan a cabo en los países anfitriones.

Un proceso de internacionalización se caracteriza por un incremento en la participación que se tiene en un país extranjero y además por la adaptación de las operaciones de las empresas en los ambientes internacionales donde se tienen estrategias, estructuras y recursos. Después de haber aplicado las entrevistas y encuestas Anexo 2 Encuesta sobre internacionalización a algunos de los miembros de la junta directiva de la organización, se evidenció que su estrategia de crecimiento internacional se da gracias a las motivaciones proactivas puesto que identificaban oportunidades de mercado en el exterior y adicionalmente el crecimiento de su patrimonio y en especial el crecimiento que proyectan en su rentabilidad Figura 5.15 Ruta de internacionalización parte I.

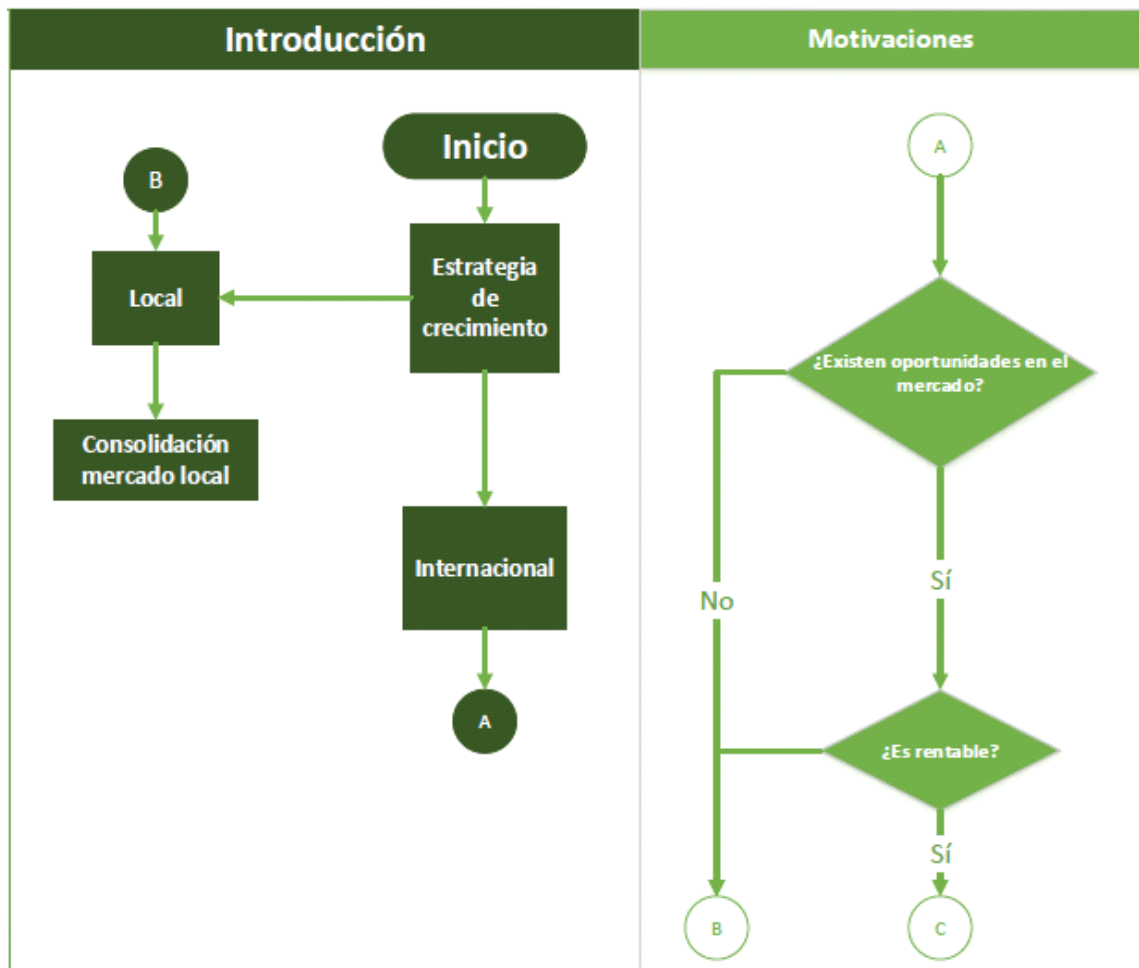


Figura 5.16 Ruta de internacionalización parte I (Castro Figueroa, 2009)

De acuerdo al proceso que se muestra en la ruta de internacionalización se dan las opciones de desarrollarse en el mercado local y consolidarse o experimentar en el mercado internacional. Al evaluar las motivaciones prácticamente se decide que estrategia de crecimiento se requiere, después de esto se evalúan una serie de factores que analizan las ventajas competitivas, estratégicas y comparativas que posee la organización dado que esto permite minimizar el riesgo, Por otra parte se analizan los entornos del país anfitrión y se tiene en cuenta la estabilidad política, económica y la cercanía cultural que se tiene con el país Figura 5.16 Ruta de la internacionalización parte II.

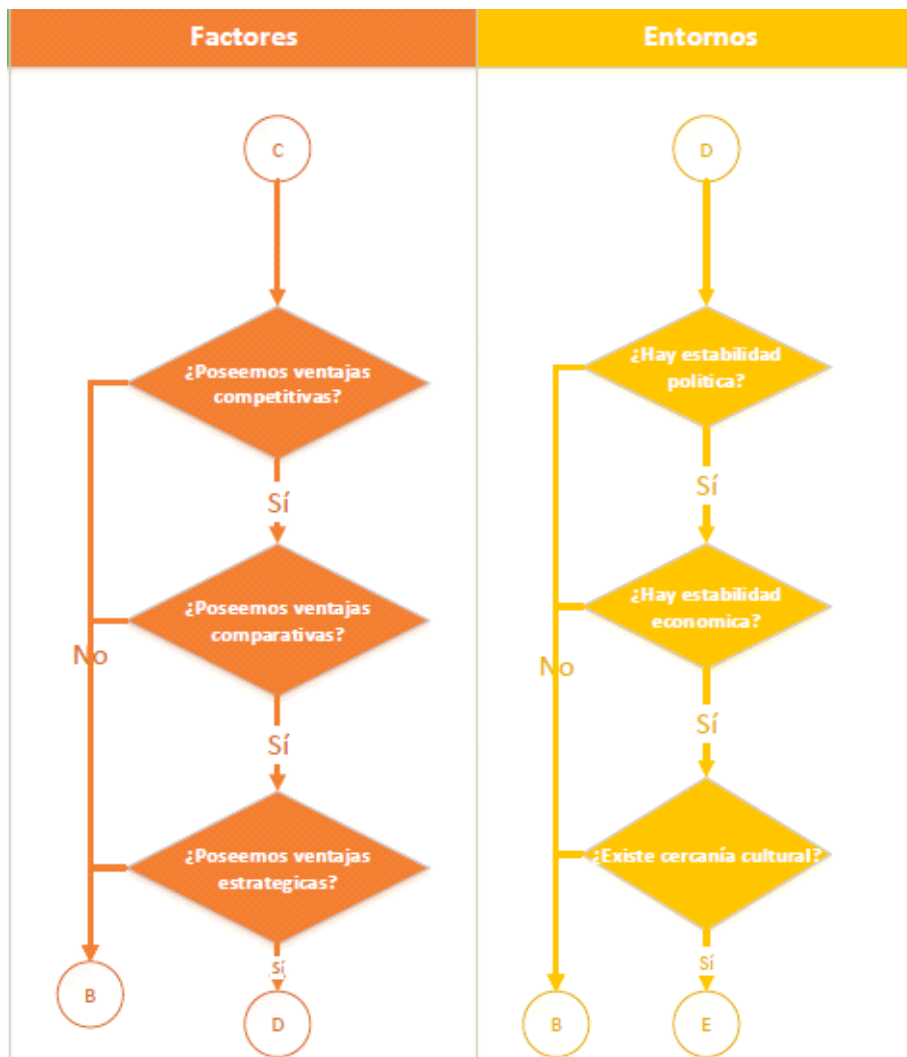


Figura 5.17 Ruta de la internacionalización parte II (Castro Figueroa, 2009)

Durante las incursiones internacionales de Carvajal S.A. se obtuvieron diferentes experiencias, actualmente la compañía se puede considerar más una multilatina que una multinacional puesto que la empresa tiene negocios y está posicionada en 15 países latinoamericanos. Esto se da puesto que los mercados naturales de los negocios de Carvajal han sido los países hispanos, dado que no hay barreras de idiomas y la similitud entre sus costumbres, adicionalmente estos países se caracterizan por su inestabilidad y gracias a las incursiones de esta empresa en el pasado ha cambiado la mentalidad de los directivos de Carvajal donde buscan instalarse en cada país como si fuera el mercado local. De esta manera tratan de

organizarse para que los constantes cambios de sus entornos no afecten sus actividades.

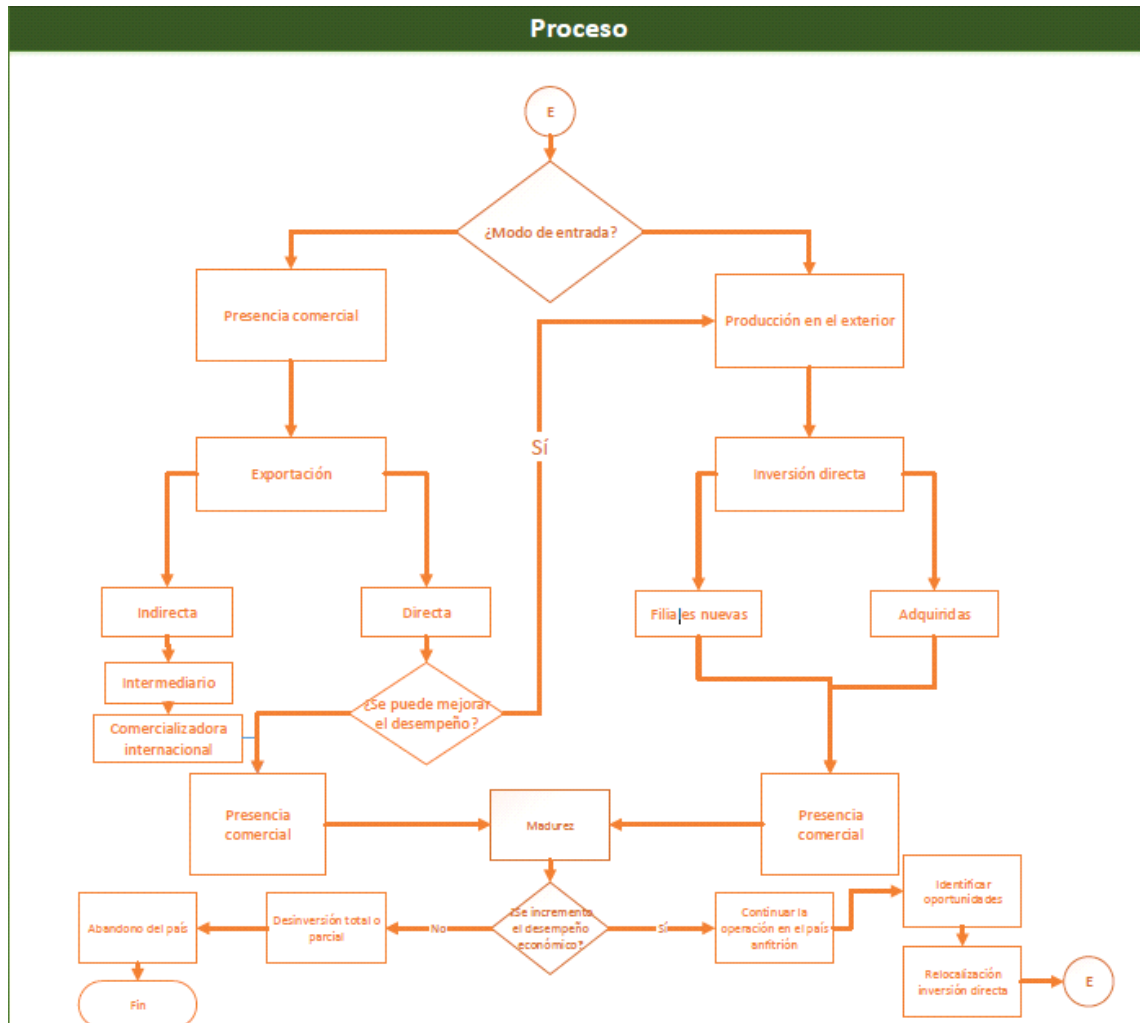


Figura 5.18 Ruta de la internacionalización parte III basados en (Castro Figueroa, 2009)

Los procesos de internacionalización de una empresa empiezan a definirse por sus modos de entrada. Como lo vimos anteriormente Carvajal S.A. ingresa en los mercados extranjeros a través exportaciones y produciendo en el exterior para buscar la presencia comercial en los diferentes países. A través de la exportación directa o indirecta, la empresa busca penetrar el mercado y posteriormente analiza si es factible crear filiales comerciales o productivas dependiendo de las características de sus negocios. Después de esto, definen si sus filiales nuevas o

adquiridas se conforman con socios minoritarios que les permitan tener otra visión de ese mercado pero siempre buscando tener el control total de sus operaciones al ser los accionistas mayoritarios.

El factor de decisión en la última parte del proceso es definir si en verdad se ha incrementado el desempeño económico que se había presupuestado y a partir de esto se decide sobre la relocalización de la inversión en el extranjero al identificar nuevas oportunidades. Si por el contrario hay un declive en la rentabilidad de sus negocios, se evalúa la situación a través de las personas encargadas y de toman las decisiones con respecto a la desinversión parcial o total que se pueda dar en ese país.

5.3 Conclusiones

Después de haber investigado detalladamente el proceso de internacionalización de Carvajal S.A. y haberlo contrastado con algunas de las teorías que giran en torno a este tema, se puede concluir que el 48% de las veces que este grupo empresarial ha llegado a mercados extranjeros ha sido por medio de exportación tanto directa como indirecta y el 52% lo han realizado con la creación de filiales de producción tanto nuevas como adquiridas. Con esto, se puede decir que el proceso de internacionalización de esta organización se relaciona con el Modelo de Uppsala en dos etapas: Exportaciones directas o indirectas (Segunda Etapa) y crear filiales de producción (Cuarta Etapa). Sin embargo, no siguen la misma secuencia. Se debe aclarar que en algunas ocasiones Carvajal ha ingresado a mercados extranjeros a través de socios comerciales que ayudan a conformar empresas conjuntas, donde este grupo empresarial tiene la mayor parte de las acciones y es por esta razón que desde sus directivas consideran este modo de entrada una filial o inversión directa. Por otra parte, se considera que Carvajal es una organización proactiva; es decir, que tiene la capacidad de anticiparse a situaciones que le presenta el mercado, basándose en las estrategias que le permiten aprovechar oportunidades atractivas y rentables. Cabe destacar que la mayor motivación para Carvajal es el incremento de su rentabilidad y su

crecimiento, con el propósito de mejorar el desarrollo empresarial de cada una de sus empresas.

En relación con el entorno de los países anfitriones; Carvajal se ha visto afectada por muchos factores que le han permitido tener una noción más clara en la forma de operar en los países latinoamericanos y es por esta razón que consideran que el mercado de América latina con sus similitudes y costumbres les ha enseñado mucho y es por eso que lo ven como un mercado local; una plaza en la cual se saben mover muy bien. Carvajal a la hora de internacionalizarse se enfoca en los factores económicos, político legales y socio culturales, con el propósito de determinar la estabilidad política, económica y la cercanía cultural que presentan los países, de esta forma lo que busca es el entorno no obstaculice sus operaciones como ocurrió en Venezuela, si no que por el contrario, adaptarse de tal forma que sus empresas puedan crecer y desarrollarse.

Adicionalmente se encontró que Carvajal S.A. tiene varios factores para tomar las decisiones al internacionalizarse. Entre ellas se evalúan las ventajas competitivas, comparativas y estratégicas, además de los factores del entorno, y al identificar las oportunidades en el mercado exterior se tiene en cuenta los costos de transacción que se reducen por consolidarse en otro país. Se realizan proyecciones y se decide dependiendo de su motivación principal que se trata del incremento en la rentabilidad de sus negocios.

5.4 Recomendaciones

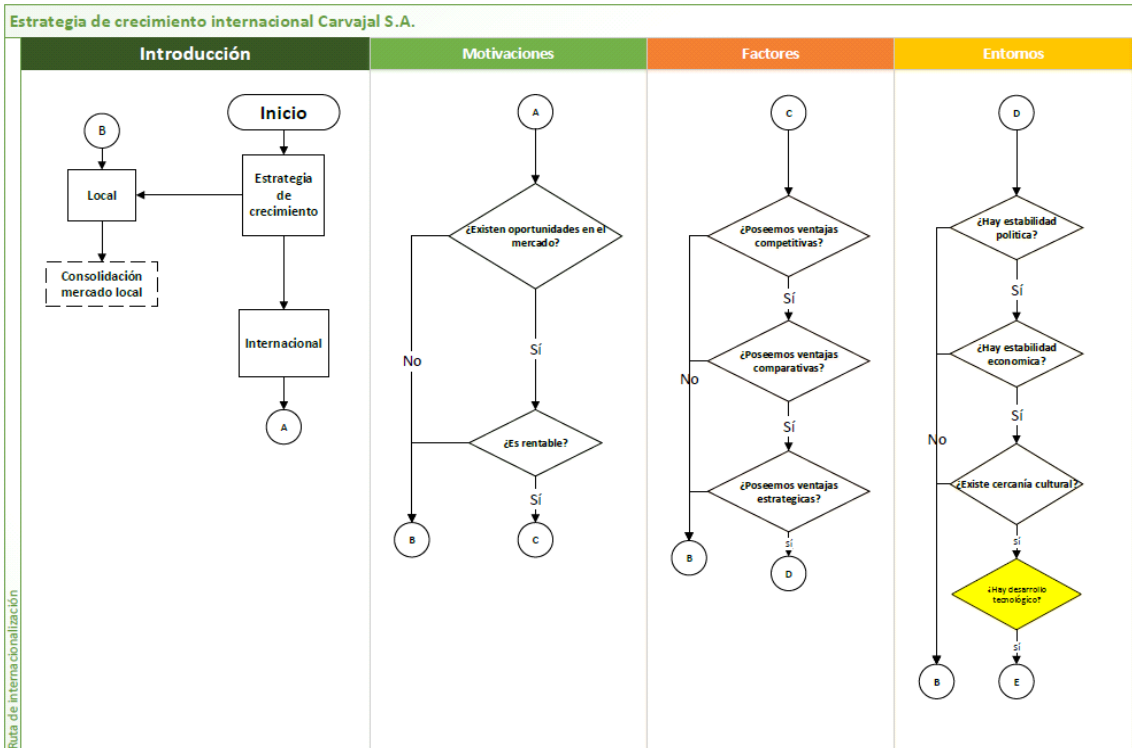


Figura 5.19 Estrategia de crecimiento propuesta I

Carvajal S.A. tiene en cuenta varios factores de decisión cuando su estrategia de crecimiento se enfoca en ingresar en los mercados internacionales. Entre sus principales factores de decisión se encuentran sus motivaciones, sus factores en cuanto a ventajas competitivas, comparativas y estratégicas, y el análisis de los entornos del país anfitrión. Es por esto que se recomienda darle una mayor importancia al considerar las variables tecnológicas como la estructura científica, la inversión en investigación y desarrollo, y las tecnologías más avanzadas que puedan estar disponibles en dados mercados extranjeros. Aunque Carvajal S.A. no se caracteriza por tener una cultura donde la investigación y desarrollo son su principal motor, a través de su historia han reinventado algunos de sus negocios con el fin de adaptarse a los cambios del entorno. Por esta razón se recomienda considerar dentro de sus estrategias de crecimiento el desarrollo tecnológico; que les permita aprender nuevas formas de implementar sus procesos a lo largo de

sus cadenas de suministro incluyendo la tecnología y donde se adquiriera mayor capacidad para aprender y mejorar su know how.

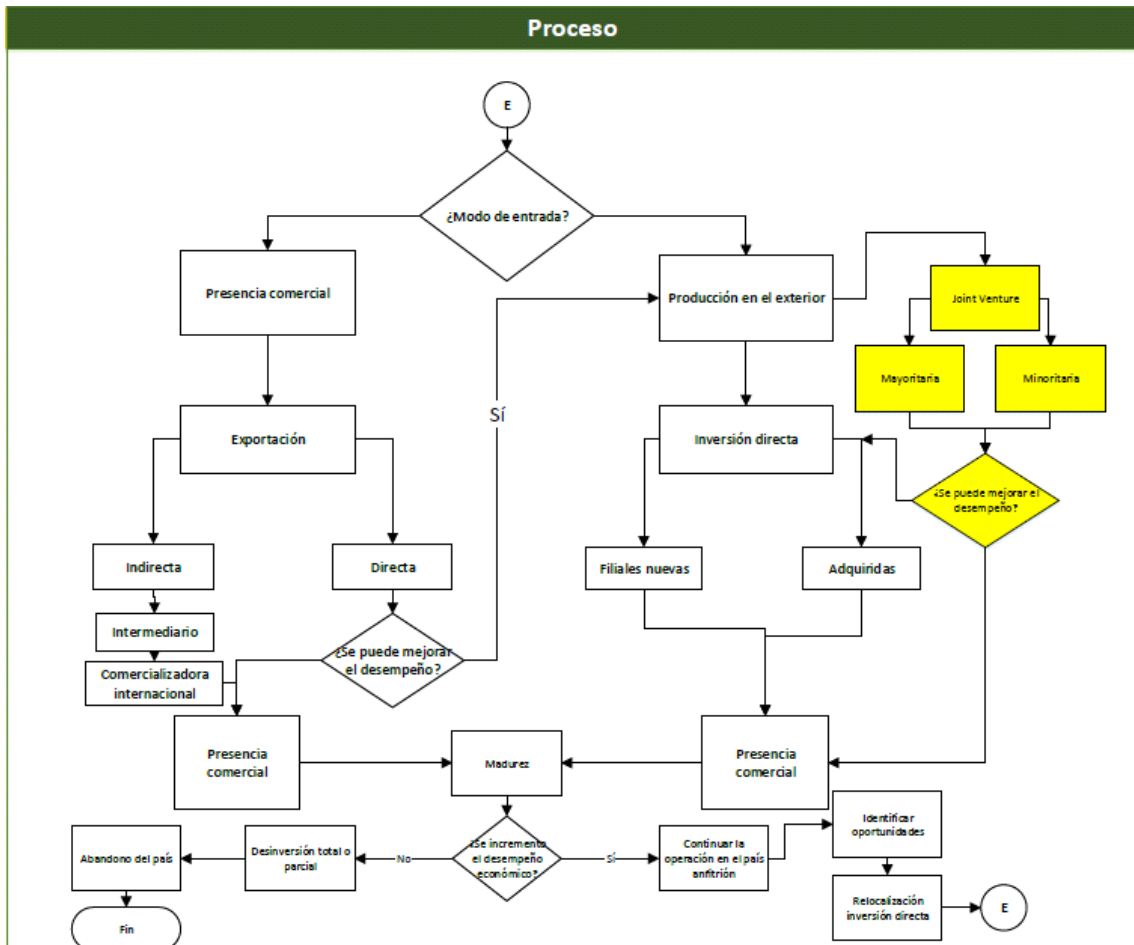


Figura 5.20 Estrategia de crecimiento propuesta II

Por otro lado, Carvajal S.A. utiliza como modos de entrada en los países extranjeros la exportación y la inversión directa. Donde se tiene el control total de sus actividades y por tanto son ellos mismos los encargados de hacer grandes inversiones para poder tener presencia comercial en tales países. Adicionalmente se recomienda tener en cuenta otros modos de entrada al momento de ingresar en otro país, como podría ser a través de Joint Ventures o empresas conjuntas donde se requiere una menor inversión pero se obtiene de igual manera el aprendizaje o experiencia que pueda tener determinado negocio en sus actividades. Por otra parte en caso de convertirse en un exitoso proceso de internacionalización se

puede entrar a evaluar cómo mejorar el desempeño económico relocalizando sus inversiones en el extranjero.

Por último, se sabe que Carvajal S.A. es un conglomerado de empresas donde anteriormente sus decisiones sobre los procesos de internacionalización se basaban en los directivos de la empresa matriz. Actualmente cada empresa es independiente al tomar este tipo de decisiones, por tanto se recomienda que en estas empresas exista un área encargada de identificar las oportunidades de negocio que existen en el exterior y adicionalmente evaluar los factores incluidos en la ruta de internacionalización para determinar la probabilidad de éxito de los negocios en esos mercados y por ultimo establecer que procesos que se deberían llevar a cabo teniendo en cuenta las inversiones iniciales y las proyecciones de rentabilidad al evaluar esos proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, O. (1993). *On the internationalization process of firms: a critical analysis*. Journal of International Business Studies.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). *Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions* (Vol. 17). Journal of International Business.
- Araya Leandro, A. (2009). *El proceso de internacionalizacion de empresas*.
- Beltran, H., Candela, J., & Gutierrez, A. (2010). *Internacionalización de las empresa colombianas casos exitosos: Colombiana S.A. Quala S.A. y Casaluker S.A.* Bogotá: Facultad de Administración Universidad del Rosario.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Londres: Macmillan.
- Canals, J. (1994). *La internacionalizacion de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

- Castro Figueroa, A. M. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso*. Bogotá DC: Universidad del Rosario.
- EFE. (2015, febrero 19). *www.eleconomista.com* . Retrieved febrero 26, 2015, from www.eleconomista.com: <http://www.eleconomista.net/2015/02/19/colombia-busca-pasar-de-3170-a-4170-empresas-exportadoras-en-2018>
- Franco, A., & De Lombaerde, P. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Gallup, G., & Forbes, S. (1940). *The Pulse of Democracy: The Public Opinion Polls and How It in works*. New York: Simon and Shuster.
- Gomez, J., Lopez, E., Ripoll, V., & Gonzalez, M. (2012). El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los sistemas de control de gestión y el compromiso con la innovación. *Revista de contabilidad SPANISH ACCOUNTING REVIEW*.
- Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. The MIT Press.
- Johanson, J., & Mattson, L. (1988). *Internationalisation in industrial systems - A network approach*.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm-four swedish cases* (Vol. 12). *Journal of Management Studies*.
- Lora, N. (2007). *Carvajal, una multinacional de un país en vía de desarrollo*. Santiago de Cali.
- Marquez Gonzalez, S. L., Vega Lopez, E., & Fernandez Parra, J. (2011). *Proceso de internacionalizacion de los grupos economicos : El caso colombiano*.
- Ministerio de industria y comercio. (n.d.). Retrieved from <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

- Pedraza Medina, M. M., & Gómez Giraldo, G. A. (2011). *INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS COLOMBIANAS CASO EXITOSO: GRUPO NUTRESA*. Bogotá: Facultad de Administración Universidad del Rosario.
- Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2013). *Internacionalizaió: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Pineda Barreto, A., Sanabria Pinillos, V., & Santana Hernandez, A. (2011). *Internacionalización de las empresas colombianas casos de estudio : Hamburguesas el corral y pan pa ´ya*.
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Pla, J., & León, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de economía española*.
- Portafolio. (2014, Julio 8). Auge de empresas colombianas que invierten en el exterior. *Portafolio*.
- Real Academia Española. (2014, octubre). *Real Academia Española*. Retrieved from Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/drae/?val=entrevista>
- Reina, M. (2011). *Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversion*.
- Rialp , A. (1999). *“Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura*. Informacion Comercial Española.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Books .

Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 314-324.

Vernon, R. (1966). *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics.

Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1988). *Internationalisation: Evolution of a concept*. Journal of General Management.

Anexos

Anexo 1 Carvajal S.A. y cuestionario

Matriz	Empresas Actuales	Empresas anteriores relacionadas	Descripción
Carvajal S.A.	Carvajal Empaques	Chimolsa, Comolsa, Pomolsa	Carvajal Empaques, una compañía de la Organización Carvajal especializada en el diseño, producción y distribución de soluciones personalizadas e innovadoras de empaques para las necesidades de la industria y el uso personal.
	Carvajal Tecnología y servicios	Fesa, División de valores	Se enfoca en el desarrollo de soluciones integrales de tercerización de procesos de negocio y tecnologías de información en diferentes sectores para apoyar a sus clientes en la transformación de sus negocios.
	Carvajal Educación	Editorial Norma	Carvajal Educación se produce y comercializa una amplia oferta de productos escolares con excelente calidad: cuadernos, agendas, morrales, archivo escolar, lápices de color y una amplia variedad de nuevos desarrollos en la línea de arte.
	Carvajal Soluciones Educativas	Productos Escolares norma	Crea, desarrolla e implementa soluciones educativas, que incluyen tecnología e información para el aprendizaje de los estudiantes. Además, genera y produce libros de texto escolar, Literatura Infantil y Juvenil, y libros de Gerencia, en formatos impreso y digital.
	Carvajal Pulpa y papel	Propal	Produce papeles finos para imprenta, oficina y escritura, papeles especiales, utilizando la fibra de la caña de azúcar como materia prima básica.
	Carvajal Espacios	Mepal	Ofrece soluciones integrales de amueblamiento, espacios arquitectónicos e Intralogística a través de sus dos marcas comerciales Mepal y Almatec.
	Carvajal Soluciones de Comunicación	Cargraphics	Crea valor y obtiene la lealtad de sus clientes ofreciendo soluciones de comunicación gráfica integrada a través de Latinoamérica.

- **Cuestionario proceso de internacionalización**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo la recolección e información para el proyecto de grado que tiene como título "Proceso de internacionalización de una empresa colombiana". Por medio de estas preguntas se pretende conocer a fondo el proceso de internacionalización y los métodos utilizados.

1. Nombre:
2. Cargo:
3. Función:

4. ¿En qué año inicio actividades esta empresa?
5. ¿Cómo se encuentra la empresa en el estado de internacionalización?

	En	
A.	desarrollo	
B.	Crecimiento	
C.	Maduración	
D.	No aplica	

6. ¿En qué año se comenzó el proceso de internacionalización?
7. ¿En el inicio de los procesos de internacionalización de la empresa, qué modos de entrada se usaron para ingresar al mercado extranjero?

Modos de entrada	Sin participación de capital	Exportación	Directa	
			Indirecta	
			Otras	
		Acuerdos contractuales	Licencia	
			Contratos Est.	
			Alianzas	
	Con participación de capital	Joint Ventures	Otros	
			Minoritarias	
			50-50	
		Control total	Mayoritarias	
			Filiales nuevas	
			Adquiridas	
		Otros		

8. Actualmente, ¿Qué modos de entrada utiliza la empresa objeto de estudio?

Modos de entrada	Sin participación de capital	Exportación	Directa	
			Indirecta	
			Otras	
		Acuerdos contractuales	Licencia	
			Contratos Est.	
			Alianzas	
	Con	Joint	Otros	
			Minoritarias	

	participación de capital	Ventures	50-50	
			Mayoritarias	
	Control total	Filiales nuevas		
		Adquiridas		
		Otros		

9. ¿Cuál fue el motivo principal para internacionalizar la compañía?

Motivaciones para la internacionalización	Proactivas	Incremento de la rentabilidad y crecimiento	
		Motivos gerenciales	
		Oportunidades del mercado exterior	
		Economías de escala	
		Beneficios fiscales y tributarios	
	Reactivas	Presiones Competitivas	
		Mercado interno pequeño y saturado	
		Mitigación del riesgo	
		Sobreproducción o exceso de capacidad instalada	
		Los pedidos solicitados desde el exterior	
		Ampliar las ventas de productos de temporada	
		La proximidad a los clientes internacionales.	

10. ¿De los siguientes factores del entorno califique de 1 a 5 que tan importantes han sido estos en el desarrollo de la internacionalización de la compañía?

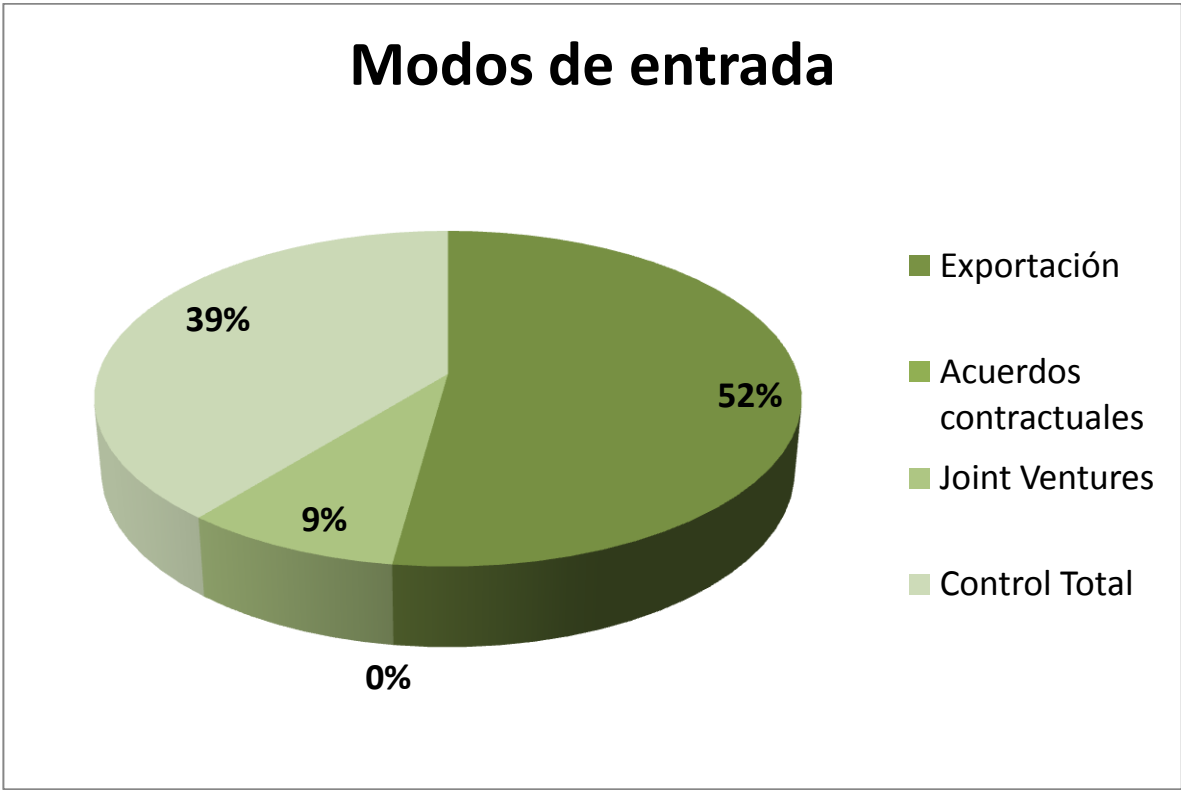
Análisis de entornos			1	2	3	4	5
Factores del entorno	Económicas	Crecimiento del PIB					
		Inflación					
		Cotización de la moneda					
	Político legal	Clima Político					

		Legislaciones comerciales					
		Restricciones al comercio					
	Socioculturales	Estilos de vida					
		Niveles educativos					
		Conductas de consumo					
	Tecnológicos	Inversión en I&D					
		Estructura científica					
		Tecnologías más avanzadas					

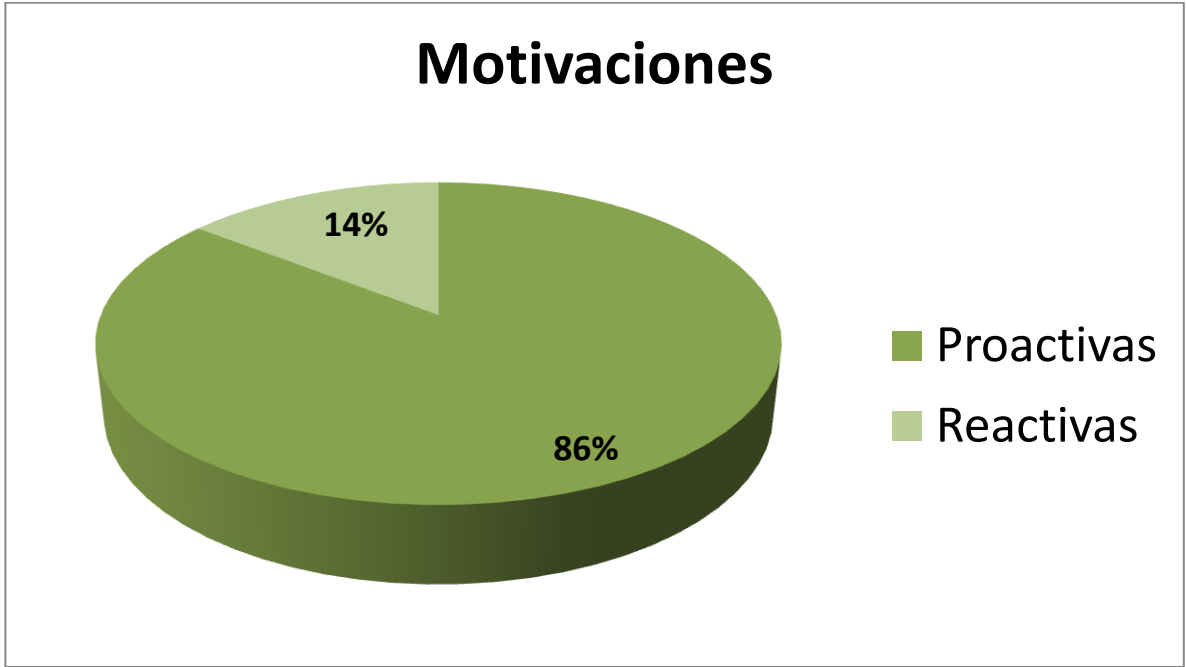
11. ¿Actualmente en qué etapa y en qué países se encuentra su empresa de acuerdo a los procesos del modelo Uppsala?

Proceso del modelo Uppsala			
Exportaciones esporádicas	Exportaciones	Establecimiento de sucursal comercial	Establecimiento de unidades productivas

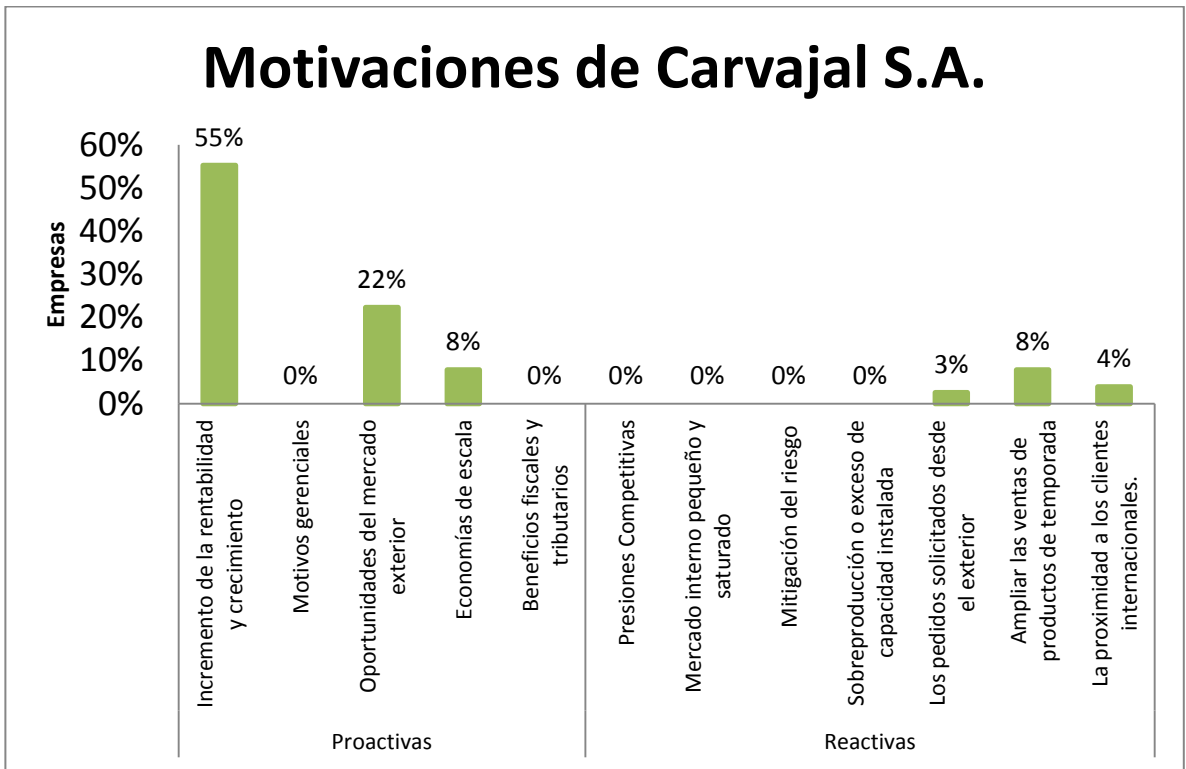
Anexo 2 Modos de entrada general



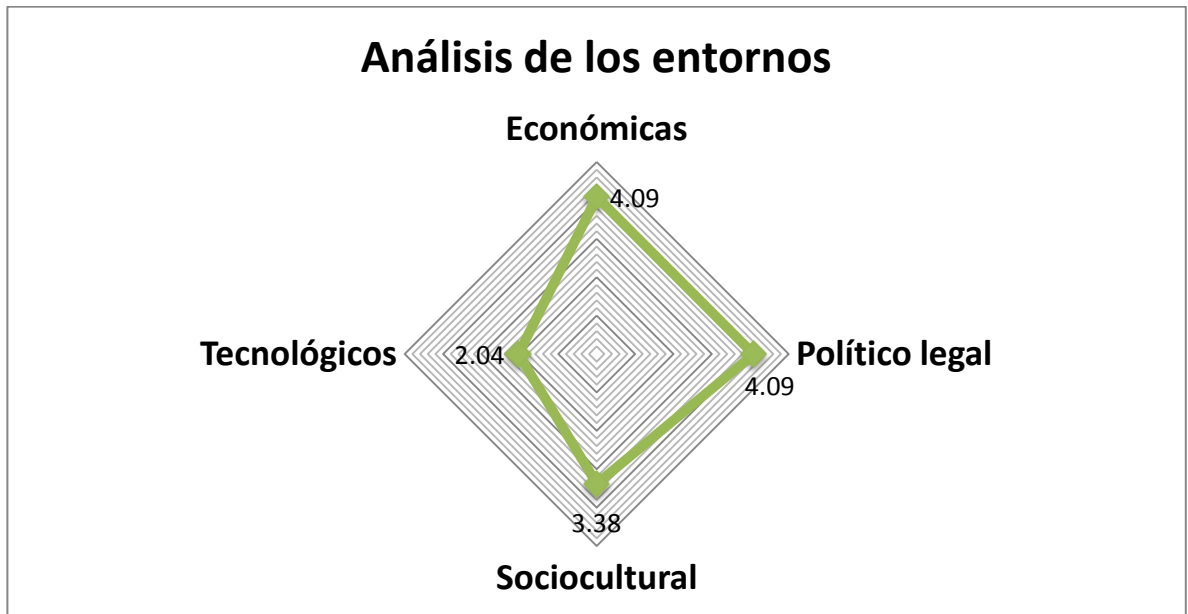
Anexo 3 Motivaciones general



Anexo 4 Motivaciones Carvajal S.A. específicas



Anexo 5 Radar de importancia de entornos generales



Anexo 6 Ruta de internacionalización y recomendaciones

