

Comportamiento de las Empresas Colombianas en sus Procesos de  
Internacionalización

María Angélica Cruz Camacho

Viviana Osorio Uribe

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Magister en Administración

Director del Trabajo de Grado:

Carlos Enrique Ramírez Robledo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Octubre 2010

## **RESUMEN**

Este trabajo presenta los resultados de analizar diversas teorías de internacionalización, a la luz de la experiencia de internacionalización que han tenido 4 empresas colombianas (Quala, Bico, Leonisa y Pintuco). Las teorías utilizadas para explicar el proceso de internacionalización seguido por estas compañías fueron: la teoría de Competencias Esenciales (Prahalad y Hamel, 1990), la de Factores Internos y Externos (Etemad, 2004), y la de la Cultura Organizacional Global (Rhinesmith, 1991).

## **PALABRAS CLAVE**

Proceso de internacionalización, Competencias Esenciales, Cultura Organizacional Global, Leonisa, Bico, Quala, Pintuco.

## **ABSTRACT**

This document presents the results of analyzing different theories of internationalization through four cases of the internationalization process of Colombian firms (i.e. Quala, Bico, Leonisa and Pintuco). The theories used to explain the internationalization process followed by these companies were: the theory of core competencies (Prahalad and Hamel, 1990), Internal and External Factors (Etemad, 2004), and Global Organizational Culture (Rhinesmith, 1991).

## **KEYWORDS**

Internationalization process, Core Competences, Organizational Culture, Leonisa, Bico, Quala, Pintuco.

# TABLA DE CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas a nivel mundial se ha caracterizado por ser un proceso de expansión gradual, el cual se inicia por medio de exportaciones ocasionales, que posteriormente se van regularizando para pasar al montaje de distribuidoras, establecimiento de inversión extranjera directa y alianzas estratégicas que permiten a las empresas llegar con sus productos a diferentes mercados internacionales.

Este esquema de internacionalización se ha convertido en el marco general para el proceso de expansión de las empresas tanto en países desarrollados como en economías emergentes. Tal es el caso de varios países de Latinoamérica, los cuales en la década de los ochentas y noventas experimentaron un periodo de apertura económica, que dio lugar a que las teorías de internacionalización incluyeran características propias de estos países y de sus empresas. Estas teorías han ido evolucionando y se han enfocado en diferentes áreas de la organización tales como: la cultura organizacional, las competencias esenciales, y los factores internos y externos que promueven la internacionalización.

Para comprender la estrategia de las empresas en su proceso de expansión internacional, este trabajo busca analizar el comportamiento de las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización, basándose en diferentes

teorías de internacionalización que analizan este proceso desde el interior de las empresas. La metodología utilizada es una investigación exploratoria, en la cual se emplearon fuentes secundarias de información en su mayoría provenientes de los resultados obtenidos en las diferentes líneas de investigación desarrolladas en la Universidad Icesi: Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados e Inversión Colombiana en el Exterior.

De este modo, el trabajo se divide en dos partes, la primera realiza un análisis de cada una de las teorías mencionadas anteriormente y la segunda, presenta una aplicación de cuatro casos de compañías colombianas - Quala, Bico, Pintuco y Leonisa - que se han caracterizado por haber iniciado operaciones en el mercado nacional y que progresivamente, se han ido expandiendo hacia mercados de países vecinos, convirtiéndose hoy por hoy en compañías con importante presencia internacional.

## **PARTE I: TEORÍAS SOBRE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Dada la importancia que tiene el establecer marcos teóricos que contribuyan a analizar las estrategias de internacionalización que aplican las empresas de países en vía de desarrollo, este capítulo busca explorar las principales teorías de internacionalización aplicables a los procesos de internacionalización que han experimentado las empresas colombianas.

A mediados de las décadas de los sesenta y setenta, se vivió una proliferación de las empresas multinacionales latinoamericanas debido en gran parte al desmonte paulatino de las políticas proteccionistas que tenían muchos países (Franco y De Lombaerde, 2000). Estas empresas, bautizadas por algunos autores (Martínez, De Souza y Liu, 2003; Rovzar, 2008) como Multilatinas, han vivido un proceso gradual de internacionalización en el que se han beneficiado de las similitudes culturales, sociales y económicas para abrir nuevos mercados en países vecinos. Los modelos de desarrollo de cada país han tenido un impacto definitivo sobre la intensidad de los procesos de internacionalización de las empresas. Colombia, por ejemplo, ha vivido el auge de las Multilatinas a raíz de las políticas de apertura iniciadas a principios de los años noventa con el gobierno de Cesar Gaviria (1991 – 1994), considerándose ésta como la década más decisiva para la formación y la expansión de las Multilatinas en el país. Este proceso de expansión, al igual que el

llevado a cabo por economías vecinas, se ha caracterizado por invertir en otros países como parte de un proceso estratégico de internacionalización, lo que exige un replanteamiento de los estilos de gerencia, y unas apuestas de inversión arriesgadas.

Diferentes autores (Olamendi, 2007; Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Johanson y Wiedersheim, 1975) coinciden en que la internacionalización de las empresas debe ser un proceso gradual que facilite el conocimiento y el desarrollo de la infraestructura necesaria para consolidarse en el mercado internacional. Canals (1994), por ejemplo, destaca los siguientes factores como los principales motivadores que tienen las empresas para emprender su proceso de internacionalización: a) Necesidad de diversificar sus productos y mercados; b) Adquirir nuevos insumos y tecnología; c) Establecer alianzas estratégicas; y d) Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado.

Por otro lado, Olamendi (2007) en su teoría sobre el proceso de internacionalización, presenta los 6 pasos que una empresa debe seguir para pasar de ser local a global: 1). Exportación Ocasional: La empresa exporta esporádicamente, sólo cuando recibe pedidos específicos. No se ejerce ningún control en la comercialización del producto en el exterior, sólo en el precio de venta al importador; 2). Exportación Experimental: La empresa busca oportunidades en mercados internacionales sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores, pero no controla el



precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor; 3). Exportación Regular: La empresa ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controlan las variables de mercadeo, el diseño externo del producto y los precios; 4). Establecimiento de Filiales de Venta: La empresa invierte en recursos materiales, controla los precios a los detallistas aunque todavía promocionará sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas; 5). Establecimiento de Filiales de Producción: Se inicia la empresa multinacional, y 6). Acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas: Se establecen *Joint ventures*<sup>1</sup>, licencias, franquicias, entre otros arreglos contractuales con empresas de otros países.

Las teorías anteriormente mencionadas enmarcan el proceso general de internacionalización de empresas exportadoras, estableciendo la base para el desarrollo de teorías que van más allá del proceso gradual de internacionalización, en la medida en que analizan otros factores adicionales que explican el comportamiento a partir de características más específicas al interior de cada una de las empresas. Entre estas teorías encontramos las teorías de Push and Pull Factors (Etemad, 2004), Cultura Organizacional Global (Rhinesmith, 1991) y Core Competences (Hamel y Prahalad, 1990). A continuación, se reseña los elementos

---

<sup>1</sup> Acuerdo comercial de inversión a largo plazo entre dos o más partes.

centrales de estas teorías y posteriormente, se presentaran casos de empresas colombianas, que contribuyen a ilustrarlas.

## 1.1 TEORÍA PUSH AND PULL FACTORS<sup>2</sup>

Etemad (2004) presenta las fortalezas que deben tener las empresas para lograr una internacionalización exitosa. De acuerdo con este autor, las empresas necesitan desarrollar distinciones y capacidades, con el fin de que sus estrategias se conviertan en ventajas competitivas, que les permitan alcanzar un buen nivel competitivo, independientemente de su tamaño y experiencia en el mercado, frente a otras empresas ya establecidas. En este orden de ideas, Etemad concluye que no siempre las estrategias de las multinacionales se muestran competitivas o fuertes frente a las empresas nacionales y que éstas deben fortalecer sus estrategias de internacionalización evitando su imitación, al menos en el corto plazo.

Para hablar de procesos de internacionalización, Etemad (2006) argumenta la existencia de dos *drivers* o fuerzas interactivas principales que estimulan estos procesos en las empresas; éstas son las fuerzas *Push (empuje) and Pull (halar)*. Adicionalmente, el autor incluye una fuerza extra que resulta de la interacción de

---

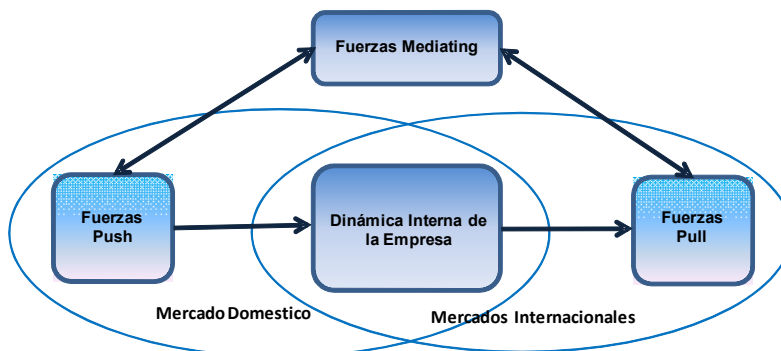
<sup>2</sup> Etemad, Hamid. (2004) "*Internationalization of small and medium sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview*".

las anteriores y que puede acelerar o desacelerar la internacionalización; a esta fuerza la llama *mediating* (mediadoras).

Las fuerzas *push* son aquellas que desde el interior de la empresa ejercen presión para que la misma se internacionalice. Como su nombre lo indica, empujan o aceleran el proceso de internacionalización, especialmente cuando el mercado doméstico se muestra indiferente frente a ello. Las fuerzas *pull* son de carácter externo a la compañía y halan, mediante diversos mecanismos externos a las empresas locales, para que respondan a oportunidades internacionales y satisfagan, por ejemplo, el exceso de demanda en un mercado o segmento extranjero.

En el Gráfico se refleja el esquema de interacción de todas las fuerzas anteriormente mencionadas, mostrando cómo cada una de estas (mercado interno o externo) incentiva el proceso de internacionalización.

Gráfico : **Impulsores de un proceso de internacionalización**



Fuente: Elaboración propia, basado en el planteamiento de Etemad (2004)

En resumen, esta teoría plantea que todo proceso de internacionalización requiere que la empresa combine las fuerzas internas y externas con su propia dinámica, al tiempo que aprovecha sus propias características tales como su estructura organizacional, capital humano, recursos y tecnología.

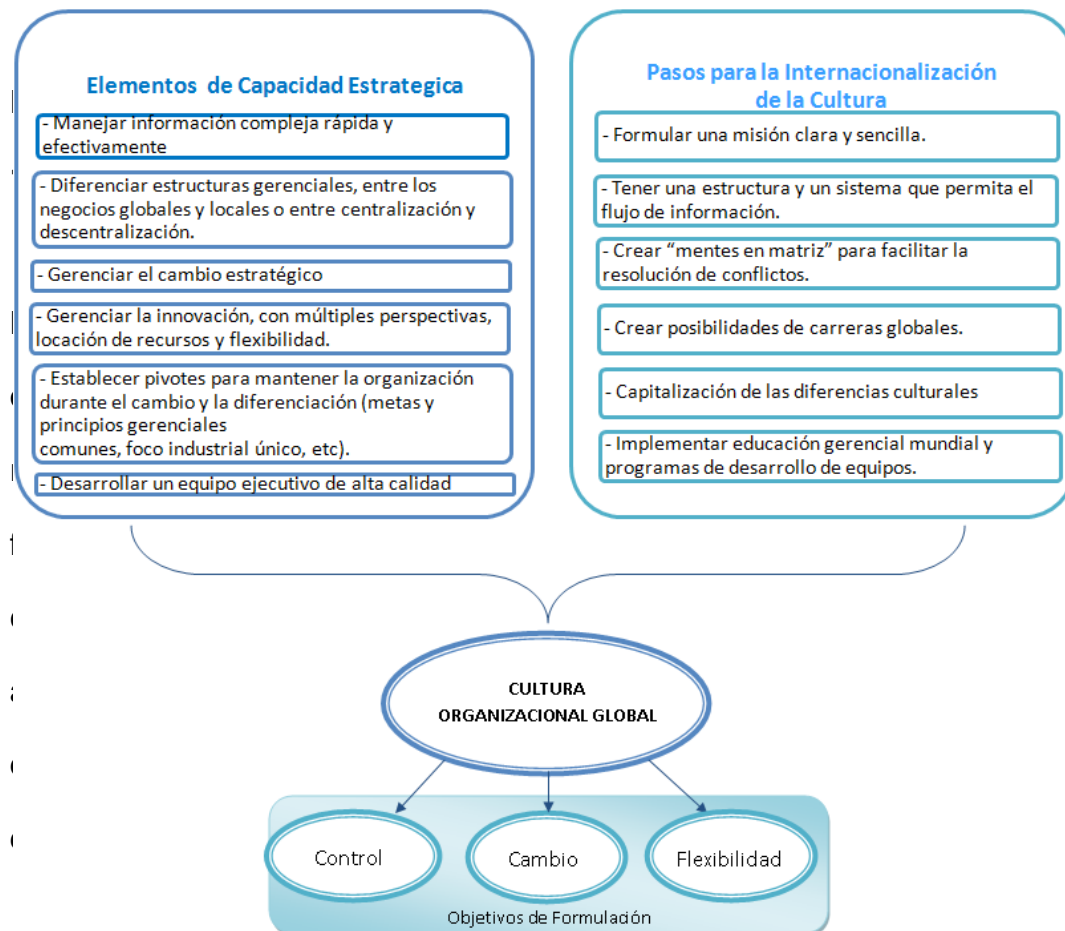
## **1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL GLOBAL**

La teoría “Going Global From The Inside Out” (Rhinesmith, 1991), considera la cultura organizacional como un valor fundamental dentro de un proceso de internacionalización; de esta manera, el autor argumenta que una correcta formulación de la cultura organizacional global en las compañías, puede hacer que la empresa tenga las herramientas necesarias para enfrentarse eficientemente al constante cambio del mercado global, logrando ser más competitiva.

Un resumen de la teoría de Rhinesmith (1991) se puede observar en el , empezando por los elementos de capacidad estratégica necesarios para construir la base de la cultura organizacional. Estos elementos hacen referencia a las estrategias a utilizar, desarrollando la estructura operativa y el equipo de capital humano de la compañía. Posteriormente, se presentan los pasos que se deben

aplicar para internacionalizar la cultura ya creada, y que hacen énfasis en la globalización de la cultura, la toma de decisiones y el intercambio de capital humano de una sucursal a otra, a nivel mundial. Luego de establecer los elementos y seguir los pasos, se facilita el ajuste de la cultura organizacional ya creada, convirtiéndola en una cultura global al interior de la compañía, la cual debe tener como principales objetivos dentro de su formulación, el control de las actividades de la empresa, la administración de los cambios e innovaciones requeridos con cada estrategia y la flexibilidad o adaptación necesaria para reaccionar ante las variaciones del mercado global.

Gráfico : Creación de una Cultura Organizacional Global



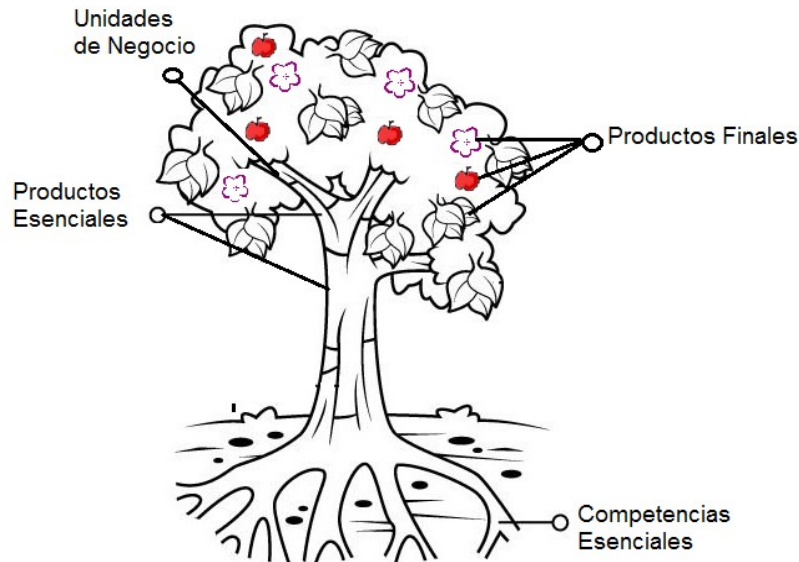
las  
s al  
nás  
e el  
ado  
el fin  
ntes  
las

organizaciones y se definen como cualificaciones, aptitudes y tecnologías intrínsecas que permiten a una compañía ofrecer valor a sus clientes. Estas competencias, consideradas por Prahalad y Hamel (1990) como el valor de la empresa, se expresan a través del aprendizaje colectivo, especialmente en cómo coordinar las destrezas de producción e integrar los diferentes tipos de tecnología; en otras palabras, las competencias esenciales son aquellas características organizacionales que hacen única a la organización, dificultan la imitación por parte de competidores y crean ventaja competitiva.

Para poder entender el modelo de “*Core Competences*” con mayor claridad, Prahalad y Hamel (1990) hacen un símil de la empresa con un árbol, en el cual las raíces son las competencias esenciales, que representan el pegamento para los negocios existentes y el motor para nuevos negocios. Estas competencias deben proveer acceso potencial a una red variada de mercados, hacer una contribución significativa a los beneficios que percibe el consumidor del producto final, y ser difíciles de imitar por los competidores. Por otra parte, el tronco y sus ramas más grandes son los productos esenciales, los cuales son el resultado físico de una o más competencias esenciales y contribuyen a su vez al valor del producto final. Las ramas pequeñas son las unidades de negocio y las hojas, las flores y los frutos son los productos finales de la organización (Ver ). Esta teoría proporciona una base para examinar la empresa desde su interior, puesto que permite identificar las competencias centrales de la organización, consideradas ventajas

competitivas, y que en la mayoría de los casos, son comunes a las empresas que han logrado globalizarse de manera exitosa.

**Gráfico : Teoría “Core Competences”, Prahalad y Hamel (1990)**



Fuente: Elaboración Propia

Según Prahalad y Hamel (1990), las empresas de hoy tienen el reto de definir los medios operativos para poder llevar a cabo la adquisición de nuevas ventajas competitivas. La labor de los directivos es la de canalizar y enfocar sus esfuerzos para lograr los objetivos, lo que implica que deben estar conscientes y reconocer la magnitud de los problemas que se tienen y estar preparados para enfrentar la diversidad de aspectos cambiantes que se dan en las organizaciones, frente a los mercados globalizados.

## **PARTE II: CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS COLOMBIANAS**

Las inversiones extranjeras han sido, por lo general, una práctica de las empresas multinacionales de países desarrollados; sin embargo, desde hace unas décadas las empresas de países en desarrollo, como Colombia, han empezado a internacionalizarse con igual ritmo al de sus pares de los países más avanzados. Empresas como Quala, Bico, Pintuco y Leonisa son ejemplo de cómo las empresas colombianas poco a poco han expandido de manera exitosa su mercado a otros países, y han desarrollado su proceso de internacionalización, no solo a países vecinos sino también a Estados Unidos y países del viejo continente.

Los casos que se muestran a continuación han sido escritos con el objeto de abarcar una serie de reflexiones alrededor del proceso de inversión y de internacionalización de una empresa proveniente de un país en desarrollo y más específicamente, de una empresa colombiana, aportando nuevas herramientas de análisis que pueden ser utilizadas en estudios de casos.

La historia de la internacionalización de empresas tales como Quala, en el sector de consumo masivo, Bico, en lo relacionado con los útiles escolares, Pintuco, en el sector de las pinturas, y Leonisa, en el sector de las confecciones de ropa interior, son un telón de fondo para mostrar, mediante ejemplos, cuáles son las



motivaciones y los factores que influyen en las decisiones de una inversión proveniente de un país en desarrollo. En primera instancia, se analizará el contexto de la empresa, analizando el sector al cual pertenece y las características propias de éste; para continuar con la descripción de cómo fue el proceso de internacionalización implementado y las estrategias desarrolladas por cada una de ellas. Posteriormente, se desarrollará análisis teórico en el cual se vincula una o varias teorías de las expuestas anteriormente con la práctica de la empresa, para finalizar mostrando las perspectivas que tiene cada compañía para continuar su exitoso proceso de expansión.

## **2.1 QUALA: UNA MULTILATINA COLOMBIANA QUE ENFRENTA MULTINACIONALES<sup>3</sup>**

Quala es una empresa colombiana, con casi 30 años en el mercado y operación directa en 6 países de Latinoamérica; es conocida por lo innovadora que ha sido en la introducción de sus productos y por la agresiva estrategia comercial que ha empleado para capturar mercado. En Colombia, ocupa el puesto número 7

---

3 Parte de la información aquí presentada, ha sido tomada del documento “La estrategia de Quala S.A. para enfrentar la competencia internacional”, 2008, desarrollado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi, Héctor Ochoa Díaz y los estudiantes: Carolina Arias Ayala, Vanessa Chamorro Aponte, Fabián Montoya Piedrahita y Luis Miguel Orozco Montoya.

dentro del ranking de las 150 principales empresas anunciantes en televisión<sup>4</sup>, hace parte de las 5 compañías más grandes de consumo masivo, ha logrado consolidarse como la mejor empresa para trabajar<sup>5</sup> y cuenta con una fuerza laboral directa de 3.000 colaboradores y una fuerza externa de ventas de 11.000 personas<sup>6</sup>.

Quala se dedica a la producción y comercialización de productos de consumo masivo como alimentos perecederos (ej. Cubos de caldo, condimentos para las comidas, jugos en polvo, helados, dulces, crema para café o leche en polvo) y como productos para el cuidado personal (ej. crema dental y shampoo). Hoy en día, esta empresa cuenta con 27 marcas líderes en el país y un alto posicionamiento de sus productos en países como República Dominicana, Venezuela, Ecuador, y México.

---

4 Cifras publicadas por Ibope Colombia, multinacional brasilera que mide el rating de TV en 16 países de Latinoamérica, <http://www.ibope.com.co>; jun,2009 .

5 Datos publicados por Great Place To Work Institute Colombia, en la encuesta realizada para el año 2009, fuente: Quala S.A; <http://www.quala.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=25&conID=103>

6 Revista Dinero 05/27/2009, Quala: Innovar para crecer, disponible en: [http://www.dinero.com/negocios/quala-innovar-para-crecer\\_60015.aspx](http://www.dinero.com/negocios/quala-innovar-para-crecer_60015.aspx).

A continuación se describe cómo ha sido la evolución y estrategias utilizadas por Quala, se encontrará información sobre generalidades del sector, pasos en su proceso de internacionalización, y un análisis de su proceso a través de la teorías de Cultura Organizacional (Rhinesmith, 1991) y *Push and Pull Factors* (Etemad, 2004).

## **CONTEXTO**

QUALA inicia operaciones en el año 1980, con Instacream, una crema no láctea para el café, que tuvo como uno de los elementos diferenciadores la distribución directa que se hizo en las oficinas. De aquí en adelante, Quala continuó compitiendo directamente en el terreno de las grandes multinacionales; por ejemplo, en el segmento de los refrescos en polvo, donde Kraft Foods fue líder durante varias décadas con su producto Fresco Royal, Quala entró a competir con Frutiño y ahora tiene el 70% del mercado, convirtiéndose en el nuevo líder del segmento debido además a su fuerte estrategia de penetración, por medio de los demás productos relacionados como Naranyá, Morayá y Fresayá, entre otros.

De igual manera, Quala se ha logrado posicionar en el mercado colombiano con el producto de caldo de gallina, un segmento que parecía impenetrable años atrás, donde Maggi (Nestlé) y Knorr (Unilever) ocupaban los 2 primeros lugares de participación de mercado. En este segmento, Quala ingresó, por medio de agresivas campañas publicitarias y una imagen diferenciadora, con el lanzamiento

de su producto “Doña Gallina”, logrando desplazar a Unilever a un tercer lugar. Para el año 1998, Quala lanzó Bonice, una barra congelada con sabor a fruta, estableciendo un esquema de distribución callejera, apostándole a una imagen de calidad e higiene acompañada de pautas publicitarias poco comunes en el país para este tipo de productos, y con una estrategia de precios bajos que lo hiciera asequibles a todos los estratos de ingresos.

Posteriormente, en el año 2008 Quala lanzó su Shampoo para hombres “EGO”, el cual generó que sus competidores reaccionaran con productos similares para el mercado masculino, como la línea de Nivea for Men y el Shampoo Clear de Unilever. Sin embargo, como lo afirmó el presidente de Quala, Michael de Rhodes, para una entrevista en el periódico Portafolio,<sup>7</sup> "En el mercado, el que pega primero pega dos veces", y esto ha quedado demostrado hoy cuando, 4 años después del lanzamiento del producto, este ocupa el tercer lugar en ventas para la Compañía<sup>8</sup>.

## **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

---

7 Portafolio, Multinacionales del consumo masivo aprovechan interés de los hombres del país en su cuidado personal, Julio 4 de 2009, [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-PRINTER\\_FRIENDLY-PRINTER\\_FRIENDLY\\_PORTAFOL-5560269.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_PORTAFOL-5560269.html)

8 idem

La estrategia de Quala, consiste en estudiar el mercado del país a incursionar con el fin de definir cuál sería el producto más apropiado para ingresar, dadas las características culturales y socioeconómicas del país; posteriormente, define la forma de ingresar al nuevo mercado, la cual puede ser a través de alianzas comerciales para distribución o maquila<sup>9</sup> o incluso a través de distribuidoras propias. Finalmente, si resulta factible decide construir una planta de producción.

Esta forma de entrada internacional es fortalecida por tres estrategias principales, las cuales consisten en la estandarización de los procesos, el fortalecimiento de su cultura organizacional y el mercadeo de sus productos en cada país.

La estandarización de Quala busca tres objetivos básicos: la simplificación al reducir procesos innecesarios; la unificación, que permite el intercambio a nivel internacional; y la especificación, que reduce errores al clarificar procesos. Hoy en día, Quala se ha estandarizado y cuenta con un avanzado sistema computarizado que ayuda a optimizar todos los centros de distribución, para poder operar de la mejor forma y facilitar la aplicación de normas a las diferentes subsidiarias acerca de cada uno de los procesos, desde el más complejo hasta el más sencillo.

Asimismo, cuenta con indicadores de gestión y reportes corporativos

---

<sup>9</sup> Contrato por el cual una empresa conocida como maquiladora, emplea su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles para otra empresa, con el fin de que esta última pueda ahorrar costos y reducir el precio final de su producto.

estandarizados que garantizan una gestión unificada internacionalmente. Esta estandarización trae ciertas ventajas y desventajas. Entre las ventajas se encuentra la prevalencia de la cultura organizacional de Quala, el fácil control de las sedes y la rapidez con que se pone en marcha una nueva subsidiaria, después de tomada la decisión y obtenida la infraestructura, dado que el modelo de la matriz se replica en cada una, sin mayores modificaciones, propias de la cultura e idiosincrasia de cada país que le permitan encajar. Por su lado, la mayor desventaja que trae la estandarización, es la lenta adaptación a nuevos cambios en el mercado, debido a los altos requerimientos de aprobación para cada uno y el tiempo que toma adoptarlos, frente a la velocidad cambiante del mercado.

Otra estrategia determinante para el funcionamiento de Quala es la cultura organizacional, la cual inicia con la filosofía del fundador Michael De Rhodes. Es una cultura organizacional detallada, en la cual su misión y visión se encuentran claramente definidas y se soportan en un sistema de entrenamiento que facilita su transmisión a todos los colaboradores por medio de la Intranet<sup>10</sup>, donde se encuentran los valores, metas, historia, fundadores, productos y capacitaciones, entre otros. Para Quala, la búsqueda y selección de talento es prioridad y es una de las funciones claves de la gerencia; se busca contar con personas que conozcan muy bien el canal, los precios, los clientes y el mercado.

---

<sup>10</sup> Plataforma de internet, empleada al interior de una organización, con el fin de compartir sus sistemas operativos y de información.

Finalmente, para Quala, el departamento de mercadeo es su motor estratégico y táctico, pues éste se encarga de asegurar la construcción y renovación permanente de marcas líderes, diferenciadas y relevantes, que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor, posibilitando el crecimiento rentable y sostenido, al tiempo que facilita la información para el establecimiento de canales efectivos de distribución y el nivel de precios para cada producto. Así, por medio del desarrollo de canales de distribución, manejo estratégico de su posicionamiento de precios, investigación de mercados y del consumidor, Quala ha logrado crecer a nivel nacional e internacional, llegando a países como República Dominicana, Ecuador, y México, en los cuales ha adquirido su propia planta de producción, y Venezuela y Brasil, países donde solo cuenta con distribuidoras que les permiten incursionar en sus mercados, sin incurrir en mayores inversiones

## **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Debido a los excelentes resultados obtenidos en el mercado colombiano, luego de ver que República Dominicana contaba con el mayor consumo de caldo de gallina per cápita del mundo<sup>11</sup>, Quala decidió expandirse internacionalmente,

---

<sup>11</sup> Quala S.A., Historia Quala Republica Dominicana.  
[http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec\\_id=71&cty\\_id=4](http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=71&cty_id=4)

dando su primer paso en el año 1998, con la comercialización del caldo Doña Gallina. Debido a su excelente aceptación, montó su primera planta de producción fuera de Colombia. Su introducción al mercado dominicano se dio mediante el establecimiento de instalaciones en una zona franca<sup>12</sup> ubicada en las afueras de Santo Domingo, la cual tuvo una inversión de 10,8 millones de dólares<sup>13</sup> y 64.000 metros cuadrados. En el 2007, la empresa introdujo un nuevo producto de jugo de naranja y avena, Juvena, con el cual completa su portafolio de productos.

Posteriormente, al encontrar nuevas oportunidades en un mercado con grandes semejanzas al colombiano, Quala decide entrar a Venezuela en el año 2000, inicialmente por medio de una asociación con la empresa venezolana Mavesa quien se encargaría hasta el año 2002, de la distribución de cubitos el Criollito, una adaptación del producto Doña Gallina. Para entrar a este mercado de forma exitosa, Quala tuvo en cuenta que en Venezuela un 40% del presupuesto familiar se destina en alimentación, "lo que determina que cualquier incremento de consumo impacta primero los productos alimenticios e inmediatamente después,

---

12 Territorio de un país con beneficios tributarios, como el no pago de derechos de importación de mercancías o el no cobro de algunos impuestos, con el fin de atraer capitales y promover el desarrollo económico de la región.

13 Tormo.com.co. (Octubre 17, 2006). Quala entra a Wal Mart México.



se orienta a otros artículos de consumo masivo como bienes de cuidado personal y artículos de limpieza"<sup>14</sup>.

Años después, Quala tomó el control de todo el sistema de distribución y amplió la presencia en este mercado con productos como Chupi Plum, BonIce, Ricostilla y Savital. Para el año 2005, la empresa creció un 50 por ciento en este país, por lo que compró un terreno de 50.000 metros cuadrados en Valencia, para construir el centro de distribución nacional y las oficinas administrativas. En la actualidad, "Quala Venezuela genera 130 empleos directos y 70 indirectos entre trabajadores temporales y promotores"<sup>15</sup>. En cuanto a su estrategia publicitaria, esta fue condecorada en el 2004 obteniendo el "segundo puesto en la celebración de los premios del Festival Iberoamericano de la Publicidad - FIAP 2004, compitiendo contra 814 piezas de los diferentes países de habla hispana"<sup>16</sup>. Hoy en día, la principal amenaza que tiene Quala en Venezuela, es la inestabilidad política, sumada a los altos niveles inflacionarios del país.

---

14 Estudios gerenciales. (2008). Lanzamientos de Supermercados Chip en Venezuela

15 VenEconomía. (Abril, 2004) En Venezuela, los pingüinos se llaman Bon Ice.

16 Magazine.Chupi Plum celebra su segundo aniversario.

El siguiente destino fue Ecuador, en el 2003, donde se comenzaron operaciones de distribución de su producto estrella, Bonlce, con una estrategia que, hasta ese entonces, era poco explotada en este país: la venta masiva en las calles. Así, con una nevera portátil y el logo identificativo del oso de Bonice, los vendedores se ubicaban en sitios de alto flujo vehicular, en las afueras de los colegios y en los semáforos. Posteriormente se lanzaron productos como Doña Gallina, Yogoso, Savital, Quipitos y JugosYá.

Dado el crecimiento acelerado y los excelentes resultados obtenidos, Quala Ecuador decide construir su propia planta de producción. Así, Quala comienza a producir en su propia sede, ubicada en la ciudad de Quito, a partir del 15 de febrero de 2005. Cabe anotar que la empresa cuenta con oficina en Guayaquil y se encuentra abriendo otras en ciudades como Cuenca, Machala, Santo Domingo, Manta, Ambato e Ibarra. Actualmente, Quala Ecuador dispone de aproximadamente 300 personas vinculadas directamente por la compañía y con más de 2.000 personas indirectas.

Después de Ecuador, el siguiente destino fue México, un país con 106 millones de habitantes<sup>17</sup> y un ingreso per cápita tres veces superior al colombiano. Las operaciones en territorio mexicano se iniciaron con la apertura de una planta en el

---

17 Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica.  
<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx>

Estado de Toluca, en la que se invirtieron 500.000 dólares<sup>18</sup>. Para ese entonces, México tenía un bajo crecimiento económico, sin embargo, contaba con una economía estable gracias al nivel de los precios del petróleo, una significativa diversificación de sus exportaciones y un aumento en las remesas de emigrantes. Hoy Quala en México cuenta con 25 mil franquicias de Bonice<sup>19</sup>, las cuales, a su vez, contratan en promedio a 10 empleados, que se dedican a vender los productos en las esquinas de las grandes avenidas o en lugares donde el tráfico de personas es intenso. Así, con una fuerza de ventas de 250 mil personas en las calles, sumadas éstas a la presencia en los autoservicios, Quala México ha logrado que las ventas se mantengan sólidas.

La introducción a este país, con su producto estrella Bonice, se debió a que el consumo de helados no sobrepasaba los dos litros per cápita al año, ante lo cual, Quala implementó un plan comercial para masificar el consumo del refresco, mediante precios bajos y diversificación en la oferta, logrando que México ocupe el tercer lugar en ventas del producto después de Colombia y Ecuador<sup>20</sup>. Además, adaptó la imagen de este producto adicionándole al pingüino un sombrero de

---

18 Portafolio. (Septiembre 30, 2005). Quala Sigue en Proceso de Expansión.

19 Dentro de México Quala estableció zonas aptas para la venta al paso y ofrece la figura de franquicias, que le conceden la zona y los insumos necesarios para que el franquiciario pueda ofrecer los productos Bonice; <http://www.franquiciasbonice.com.mx/bonice.html>

mariachi e introduciendo sabores típicos de este país como Tamarindo Picoso y Chile Piquín. Actualmente, Quala vende Bonlce directamente en los autoservicios de WalMart en México, lo que complementa una red de distribución, donde genera 1.000 empleos directos e indirectos.

Como resultado destacable, Quala México vende 20 toneladas de Quipitos y 200 toneladas<sup>21</sup> de la gelatina Gelafrut, además de un polvo para preparar agua de sabores, Frutimax, como parte de su portafolio de productos. El último producto introducido en este país fue Yogurlce, en octubre del 2004, una bebida congelada con sabor a yogurt<sup>22</sup>. Yogurlce recibió un reconocimiento del CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - México) por impulsar la venta de productos saludables. Por el momento, Quala no planea introducir nuevos productos en el mercado mexicano, ya que un nuevo lanzamiento implica altos costos, por lo que

---

<sup>20</sup> Excelsior. (Mayo 6, 2008). Bonlce refresca sus ventas.

<sup>21</sup> El Universal. (Mayo 3, 2005). Defiende Bonlce su territorio.

<sup>22</sup> Quala S.A., Historia Quala México. [http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec\\_id=90&cty\\_id=7](http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=90&cty_id=7)

prefiere consolidar las marcas actuales y continuar con el plan de incursionar en todos los estados mexicanos.

Finalmente, en el año 2009, Quala decide ingresar a Brasil, país con más de 190 millones de habitantes, y un mercado cinco veces más grande que el colombiano, con su producto Icegurt, una barra que combina el sabor a fruta del yogurt, muy similar al Yogoso distribuido en Colombia. La introducción al mercado brasilero se realizó con un negocio de maquila, donde una compañía láctea brasilera lo produce y Quala lo empaca y distribuye, bajo su propio esquema de distribución. Hoy, Quala Brasil cuenta con más de 180 colaboradores y se proyecta como una de las empresas más exitosas del territorio brasilero<sup>23</sup>.

## **ANÁLISIS TEÓRICO**

La Teoría *Push and Pull Factors*, (Etemad, 2004) argumenta que, en el nuevo mundo globalizado, las empresas, sin importar su tamaño, están obligadas a competir unas con otras y es por eso que deben desarrollar condiciones que les permitan alcanzar la competitividad necesaria para poder sobrevivir al nuevo y cada vez más exigente mercado, al tiempo que se ven limitadas por los recursos.

---

23 Quala S.A; <http://www.quala.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=82&conID=109>

Una de estas competencias distintivas que nombra Etemad (2004) es la habilidad para establecer y administrar relaciones especiales con otros socios (locales y en el exterior), sin necesidad de contar con grandes recursos físicos. Un ejemplo de esta habilidad se evidenció en el caso de Quala, donde otras características, como los rasgos empresariales de liderazgo, tomaron lugar en su proceso de internacionalización.

En este caso, también se puede identificar como las fuerzas internas (*push*) son las que impulsan a esta empresa a crecer y destacarse cada vez más como una empresa joven de alto crecimiento y competitividad, resaltando el espíritu emprendedor de De Rhodes y su ambición internacional en América Latina. Asimismo, esta compañía cuenta con factores internos que se involucran en la actividad empresarial y que facilitan el proceso de internacionalización; entre estos factores, se destacan la fuerte investigación de mercado y del consumidor que se hace antes de lanzar cualquier producto, y los bajos costos y precios que los caracteriza. Simultáneamente, el comportamiento de las fuerzas *pull* hala a la compañía para que ésta tenga diversas opciones de vista internacional, dado su modelo estándar de internacionalización que permite aprovechar las características atractivas y propias de los mercados.

Finalmente, dentro de Quala, también es evidente la aplicación de la teoría de Cultura Organizacional Global donde parte del éxito de la “cultura global Quala” radica en la estrategia del movimiento de personal entre subsidiarias, facilitando

formar profesionales integrales y garantizando el traspaso de prácticas deseadas de una planta a otra. Esta estandarización de la cultura organizacional, se convierte en una fortaleza dentro del proceso de internacionalización de Quala, dado que adapta el modelo colombiano a cualquier país; comenzando con un alto porcentaje de personal colombiano al que gradualmente agrega personal local, para facilitar la adaptación a los diferentes aspectos propios de cada nuevo mercado, como las costumbres laborales y los horarios, entre otros. De esta manera, se minimiza el choque cultural que implica el proceso de internacionalización y se incentiva una sinergia entre el *know how*<sup>24</sup> del personal colombiano y el conocimiento del país y del mercado del personal local.

## **PERSPECTIVAS**

Para Quala, una de sus principales fortalezas en el mercado es la innovación y piensa continuar fortaleciendo este aspecto, para lo cual ha impulsado diferentes concursos al interior de la organización promoviendo la generación de ideas dentro de sus colaboradores, pues considera que es en su fuerza laboral, donde

---

<sup>24</sup> El *know how* (o “saber hacer”) hace referencia a la acumulación de experiencia en la realización de determinada labor.

se encuentra el valor agregado de la compañía, como bien lo expresa el Gerente general de Quala Colombia, Andrés González: *"Siempre hemos competido con grandes multinacionales, y nunca hemos sido la compañía de más recursos. Sabemos que nuestro poder no está en los recursos económicos, sino en las ideas, y que estas se construyen con el talento de nuestra gente"*.

Finalmente, es de resaltar, que pese al éxito en su proceso de expansión internacional, la ambición internacional de Quala corresponde únicamente a América Latina, por lo menos en el corto y mediano plazo, pues son estos países con los que Quala se identifica, dada su experiencia internacional y, por supuesto, cultural. Por lo tanto, su objetivo principal es mantener vigente el efecto diferenciador de sus productos y reforzar su actual posicionamiento.

## **2.2 BICO: EL CUARTO PRODUCTOR DE CUADERNOS A NIVEL MUNDIAL<sup>25</sup>**

Bico Internacional es una empresa colombiana, perteneciente a la Organización Carvajal, con más de 15 años de experiencia en el diseño, producción y

---

<sup>25</sup> Parte de la información aquí presentada, ha sido tomada del documento "La estrategia de Bico Internacional para enfrentar la competencia internacional", 2010, desarrollado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi, Héctor Ochoa Díaz y los estudiantes: Laura García, Cesar Vallejo, Yesenia Mesa y Mark Bitton.



distribución de artículos de papelería para los estudiantes, oficinas y uso personal. Es el cuarto productor de cuadernos en el mundo y el primero en América Latina; en la actualidad, opera directamente en once países de la región con diferentes razones sociales<sup>26</sup>.

A continuación se describirá cómo ha sido el comportamiento, evolución y estrategias utilizadas por Bico; se encontrará información relacionada con el mercado, la forma en que la empresa tomó la decisión de internacionalizarse y las fases y estrategias que siguió para conseguirlo. Finalmente, se presenta una aplicación de este proceso con la teoría de Cultura Organizacional Global y las perspectivas de la empresa en el mercado.

## **CONTEXTO**

Bico hace parte de la Organización Carvajal, un grupo empresarial vallecaucano fundado en 1904, que inicialmente se estableció con el objetivo de abastecer el mercado local en los sectores de papelería, litografía e imprenta. Entre los años 1940 y 1960 incursionó en otras ciudades del país como Bogotá, Medellín y

---

<sup>26</sup> Por ejemplo, en Venezuela opera bajo el nombre de Carvajal S.A, en Ecuador como Carvajal S.A Trade y en Brasil como Caderbrás S.A.

Barranquilla. Su primera experiencia en mercados fuera de Colombia, se realizó en el año 1963, cuando inició operaciones, tras la compra de la Corporación Gráfica de Puerto Rico, negocio que se tuvo hasta finales de la década. Pese a que esta primera incursión en los mercados internacionales no fue la esperada, se lograron establecer alianzas estratégicas con importantes editoriales internacionales como Intervisual Communications, Random House y Hallmark, para la impresión y ensamble de libros animados (Pop up Books). Este negocio se mantuvo hasta mediados de los ochenta, tiempo durante el cual se construyeron fábricas en Popayán, Roldanillo y Santander de Quilichao.

Para la década de los 70's, cuando muy pocas empresas colombianas pensaban en expandir su mercado al exterior, la Organización Carvajal se preparaba para incursionar en países como Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Ecuador, Chile, México y Guatemala, iniciando así, su proceso de expansión por toda Latinoamérica. La expansión y crecimiento de Carvajal exigió un reordenamiento al interior de la organización, llevando a la creación de 11 frentes empresariales, cada uno con sus propias divisiones y filiales, tales como; Norma Comunicaciones S.A, Bico, Cargraphics S.A, Carpak S.A, Fesa S.A, Mepal S.A, Publicar S.A, Sycom S.A, Ofixpres S.A, Musicar S.A y Escarsa ESP. De esta manera se crea Bico, una compañía que durante la década de los setenta, nace con una idea innovadora que rompe con el esquema tradicional de la industria de los cuadernos en Colombia y el mundo, en la medida en que cambia el concepto de cuaderno

como un *commodity*<sup>27</sup> a un bien de consumo con valor agregado. Es en este momento cuando nace la idea de cambiar la carátula de los cuadernos por una apariencia *Jean* y comienzan a producirse los cuadernos argollados, que anteriormente se cosían o grapaban.

Adicional al cambio en la carátula y forma del cuaderno, se creó por primera vez una estrategia de mercadeo y pauta televisiva para cuadernos, donde por medio del *Jean* se quería reflejar el estilo de vida de los jóvenes. Con esta estrategia, Papelería Norma se constituye como la primera empresa en Colombia productora de cuadernos de valor agregado y al mismo tiempo, se posiciona en el *Top of Mind*<sup>28</sup> de los colombianos con su nuevo cuaderno *Jean Book*. Continuando con la idea de adicionar valor, en 1977, Norma decide plastificar los cuadernos con lo que se denominó "*Duracover*".

---

27 Se conoce como *commodity* todo bien que es producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza. Es un bien genérico que tiene valor o utilidad pero que posee un muy bajo nivel de diferenciación o especialización, por lo cual su margen de ganancia es escaso.

28 Se refiere al posicionamiento que tiene la marca en la mente de los consumidores. Es la primera que viene a la mente de un consumidor cuando piensa en un producto o servicio.

Después de abarcar el mercado colombiano, a finales de la década de los años ochenta, Bico saca al mercado internacional el cuaderno Jean Book con la intención de ser distribuidores directos; de esta forma, empieza a exportar su producto estrella a los Estados Unidos, Panamá, Perú y Puerto Rico, entre otros, logrando posicionarse a nivel internacional. En 1995 nace Bico Internacional, asumiendo las operaciones de la división de papelería que hasta ese entonces era conocida como Norma; a partir de este año, se comienza a tomar decisiones independientes de internacionalización, contando con el apoyo de la Organización Carvajal y compartiendo algunas de las áreas y capital humano con otras unidades de negocio que operaban en los países en los que pensaba expandirse.

## **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN<sup>29</sup>**

Bico considera cuatro estrategias para posicionarse en el mercado latinoamericano, las cuales consisten en la producción de un cuaderno con valor agregado, la segmentación del mercado según las características de los consumidores, la innovación al momento de promocionar y comunicar al consumidor sobre los beneficios de sus productos y la comercialización efectiva a través de los canales de distribución.

---

<sup>29</sup> Esta sección ha sido construida con base en la presentación realizada por ENI 10 AÑOS

En relación con la primera estrategia, es importante considerar que el valor agregado en los cuadernos ha sido un factor importante para entrar con novedad a los mercados; para esto se emplean dos tipos de procesos, uno emocional (moda y diseño) y otro racional (mejor encuadernado, plastificado, argollado y calidad). Esta estrategia es el origen del éxito en el mercado nacional y en otros países, ya que el cuaderno era un producto muy simple en estos mercados.

Para el caso de la segmentación, Bico ajustó sus productos a las diferentes personalidades de sus consumidores, para lo cual dividió su mercado en segmentos por edad, con el objetivo de poder brindar un producto adecuado para cada uno de estos. La segmentación se hizo según los niveles de escolaridad: preescolar (niños de 3 a 6 años), primaria básica (7 a 8 años), primaria superior (9 a 11 años), secundaria básica (12 a 14 años), secundaria superior (15 a 18 años), universidad (19 a 23 años) y profesionales hogar (23 años en adelante).

La tercera estrategia consistió en comunicar adecuadamente a los consumidores los diferentes beneficios de los productos, lo cual se llevó a cabo mediante pautas publicitarias en medios masivos de comunicación, especialmente en televisión, donde se buscaba vender un estilo de vida con el cual cada consumidor lograra identificarse. Esto sirvió de sustento a la siguiente estrategia, que se basó en la negociación con los canales de distribución (mayoristas, autoservicios y demás), donde Bico los convenció de que su producto era un buen negocio, ya que dejaba un mayor margen de ganancia sin la necesidad de vender tantas unidades.

Frente a la incredulidad del éxito de las ventas de este producto por parte de los comerciantes, la estrategia que implementó Bico fue entregar inicialmente sus cuadernos en consignación, permitiendo a los intermediarios hacer las devoluciones pertinentes en caso de no vender las unidades; la respuesta de los consumidores fue positiva, lo cual condujo a la consolidación de la relación entre la compañía y sus canales de distribución, constituyéndose en un acierto importante para la internacionalización.

Por otra parte, en el marco de su proceso de internacionalización, Bico implementó un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) de Oracle, para estandarizar procesos e integrar todas las unidades de negocio en los diferentes países, con el fin de mantener los estándares de calidad; lo cual se constituyó en una ventaja para su proceso de internacionalización.

Adicionalmente, durante el proceso de internacionalización, se identificó que la estrategia que permitía el funcionamiento durante todo el año en las fábricas de los diferentes países, era la coordinación de los procesos de regionalización (Andina, Caribe y Centro América) y las temporadas escolares en cada uno de ellos (calendarios A y B), lo cual consistía en que cada planta atendiera la demanda de los diferentes países de la región a la que pertenecían; al tiempo que se complementaba la actividad de las plantas con la producción de bienes para oficina. Lo anterior se refuerza con la idea innovadora de realizar mercadeo y

añadirle valor a un producto que era un *commodity*, convirtiéndose esto en la ventaja competitiva con la que Bico logró liderar en el mercado colombiano y que replicó para competir exitosamente a nivel internacional.

Otra estrategia empleada por Bico es la estrategia de trasladar el *know how* de la empresa a sus divisiones en el exterior, con la cual muchos de los gerentes que trabajaban en Colombia se trasladaron a los diferentes países. Bico siempre se apoyó en la idea de tener gerentes con doble responsabilidad, que pensarán en Colombia y en el resto del mundo con la misma importancia. La expatriación de personal significaría la estrategia administrativa que lograría el posicionamiento de la empresa en estos países. Así lograron llevar la cultura organizacional y la forma de trabajar a otras partes, aunque siempre fue necesario modificar y adaptar ciertas políticas en cada lugar al que se llegaba.

## **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

A finales de la década de los 80's, dentro del marco de la apertura económica en Colombia y otros países latinoamericanos; Bico comienza a buscar nuevas alternativas al mercado colombiano, dadas las posibles pérdidas de mercado que pudieran resultar ante las reducciones arancelarias y la entrada de nuevos competidores al país. La estrategia fue salir al mercado internacional, para compensar, lo que podría perderse en el mercado local; los resultados obtenidos fueron todo un éxito, al punto que la compañía decidió incursionar en un nuevo

país cada año, para así poder consolidarse como la empresa más grande de Latinoamérica en su sector.

La meta que estipuló la Gerencia de la Organización Carvajal y Bico era que la suma de todas las ventas facturadas de la región debía ser la mayor, y que además debían tener una rentabilidad sobre capital invertido superior al mínimo, que para la época era del 13.5%. Dado lo anterior, entre 1989 y 1995, Bico sobrepasa la meta y logra incursionar en 14 países, avanzando rápidamente en su proceso de internacionalización, hasta el punto en que la Compañía lleva a cabo todas sus cuentas en dólares. Este exitoso proceso de internacionalización contó con varios parámetros de decisión, para elegir los nuevos mercados; de esta manera, en un inicio, el país a incursionar debía cumplir con las siguientes condiciones, buscando minimizar el riesgo para la Compañía:

1. Ser un país o economía pequeña, relacionado con la idea de minimizar el riesgo ante un posible fracaso.
2. Tener una economía dolarizada, pensando en la posibilidad de minimizar el riesgo cambiario, dado que en los países pequeños generalmente las monedas son altamente volátiles, mientras el dólar presenta cierta estabilidad.
3. Tener una cercanía geográfica, buscando países similares al mercado local con similitudes, no sólo físicas, sino culturales, legislativas, etc.



No obstante estos parámetros, los directivos de Bico afirman que *"en Latinoamérica, la única certeza que existe es la incertidumbre"* debido a la alta volatilidad de las economías en desarrollo, lo cual implica ser fuerte a través del tiempo para soportar acontecimientos adversos. En consecuencia, la filosofía de aguantar y buscar oportunidades, respaldó las acertadas decisiones de internacionalización tomadas por los directivos, lo que llevó a que la Compañía se expandiera de tal forma que llegara a considerar a América Latina como *"el patio en el que jugamos"*.

La fase de internacionalización comenzó en 1989 con la primera experiencia de exportación a través de un distribuidor exclusivo en Puerto Rico; país elegido porque cumplía con los tres criterios de selección de nuevos mercados (economía pequeña, dolarizada y cercanía geográfica), además de presentar facilidades arancelarias. En este país se compitió implementando las mismas estrategias aplicadas en Colombia, haciendo un mayor énfasis en las campañas publicitarias y logrando un posicionamiento entre la población puertorriqueña, al punto que la palabra libreta (cuaderno) fuera reemplazada por "Jean Book". En 1990 se estableció una distribuidora en este país, con el fin de tener más control sobre la comercialización de sus productos.

Su segunda experiencia en esta fase se dio en el mercado estadounidense, en el estado de la Florida, donde no se obtuvieron los resultados esperados. Este contratiempo radicó en que se intentó incursionar con la misma estrategia

aplicada en Puerto Rico y Colombia, sin tener el conocimiento suficiente del consumidor local; además, se enfrentaron a una economía superior, con un sistema complejo de canales de distribución y choques culturales en el uso de sus productos. Posteriormente siguió Venezuela en 1991 y México en 1992, con la intención de fortalecerse en América Latina y tratando de aprovechar la naciente apertura económica. En México, Kimberly era la compañía líder y aunque en sus inicios Bico quiso utilizarla como proveedor de papel, Kimberly no aceptó la propuesta, por tratarse de un competidor; no obstante, Bico, aprovechó que Kimberly manejaba sólo cuadernos genéricos y no detuvo su iniciativa de entrar con su cuaderno innovador a este país, donde recibió una gran aceptación y en un periodo muy corto de tiempo, logró ganar el 10% del mercado. Posteriormente, en 1993 Bico abrió sus oficinas en Ecuador y en 1995 en Perú.

De igual manera, en el año 1994 el proceso de internacionalización de Bico se consolidó en Centroamérica junto con Editorial Norma, bajo una política de gerencia compartida. Es así como en Costa Rica se buscó un socio local para empezar operaciones con la idea de recuperar más tarde el total de la compañía. Bajo la misma dinámica, en 1996 llega a El Salvador y Guatemala, al tiempo que establece una planta propia en Curitiba, Brasil, adelantando operaciones pequeñas, que finalmente no fueron suficientes para cubrir la demanda del mercado brasilero, mercado que representó un reto muy grande dada la existencia de fuertes competidores, como Tilibra S.A.

A diferencia de todos los países en los cuales ya se operaba, Brasil contaba con una industria muy desarrollada del cuaderno, por lo tanto, el producto que Bico ofrecía no era revolucionario; la pelea en este país consistía en las licencias<sup>30</sup> que se debían conseguir, pues lo que buscaba el consumidor brasileiro era tener en la portada de su cuaderno, un diseño de moda o personajes de la actualidad como deportistas, dibujos animados o cantantes, entre otros. Para el caso de Brasil, Bico también decidió ingresar en el negocio de los directorios telefónicos, adquiriendo una fábrica en Curitiba; posteriormente, fue posible la compra de la empresa más grande de directorios de ese país, Listell, la cual pertenecía a Bellsouth, convirtiendo a Bico en la mayor productora de directorios de Brasil.

Por último desde el año 2000, la compañía realiza su fase de alianzas y adquisiciones, con la intención de consolidar dos marcas: Norma y El Cid. Después de varias experiencias en México, Venezuela, Ecuador y Colombia, decide mantener las dos marcas en Colombia y sólo trabajar con Norma en los demás países. Para el 2002, se asocia en México con Copamex<sup>31</sup>, empresa proveedora del papel con la que realizan sus productos en este país, ubicando su

30Permiso que permite utilizar los derechos sobre creaciones de otras firmas (ejemplo: Walt Disney, Ferrari, etc.)

31 Copamex es uno de los principales grupos industriales de México. Es una empresa productora de papeles para escritura e impresión, papeles especiales, papel kraft para empaque, cajas de cartón corrugado, pañales para bebé, químicos derivados de la madera y brinda servicios integrales de reciclado.

fábrica en San José Iturbide. En este mismo año, Bico adquiere Caderbrás<sup>32</sup> de Brasil, en Sao Paulo, y además logra aumentar su nivel de ventas en el exterior, superando los niveles de ventas en Colombia. De esta forma, los ingresos de Bico provenían para la época, en un 30% del mercado colombiano y en un 70% del exterior. Esto ratificó el éxito del proceso de internacionalización, consolidación y liderazgo en América Latina.

## **ANÁLISIS TEÓRICO**

En un mundo globalizado donde las barreras comerciales cada día disminuyen, las barreras ideológicas se convierten en uno de los principales objetivos a eliminar para las empresas globales que buscan convergencias entre las distintas unidades productivas que tienen alrededor del mundo. Para lograrlo, Rhinesmith (1991), bajo su teoría de Cultura Organizacional Global, plantea que la empresa debe desarrollar mecanismos o definir estrategias que permitan la integración general de toda la organización con sus respectivas filiales y plantas. Una de las formas para fomentar esta unión es compartiendo una misma visión, valores y normas de comportamiento que permitan fortalecer la cultura corporativa de la Compañía. Esta situación es acorde con el caso de Bico Internacional, cuyas directrices vienen desde la Organización Carvajal S.A, y consisten en compartir una misma cultura organizacional en todas las oficinas y plantas de la compañía, de tal forma

---

32 Empresa productora de papel.

que se puedan homogeneizar los procesos, mantener los estándares y ser más eficientes, logrando la unidad de sus filiales. De este modo, Bico logró, a través del liderazgo de Adolfo Carvajal, su entusiasmo, convicción y confianza, motivar la internacionalización de la empresa, creando una cultura sin temor a la expansión internacional. El movilizar los recursos para poder competir en el mercado externo (Prahalad, 1989) y la estrategia de trasladar el *know how* de la empresa a sus divisiones en el exterior, lograron llevar la cultura organizacional y la forma de trabajar a otras partes del mundo.

Adicionalmente, en este caso se evidencia la existencia del modelo gerencial sugerido por Rhinesmith (1991), donde la empresa trabaja bajo una misión clara y sencilla que logra crear sentido de pertenencia al interior de cada uno de sus empleados, destacándose en su sector por su calidez humana, facilitando el fortalecimiento de su propia cultura organizacional global.

Otra de las teorías que puede aplicarse para el caso Bico es la de Competencias Esenciales (Prahalad y Hamel, 1990), considerando, además lo que implica, para el desempeño de Bico y su oferta de servicio el hecho de pertenecer a la Organización Carvajal y contar con una infraestructura y alianzas estratégicas a nivel mundial que generan valor para la empresa. La gran capacidad de respuesta de Bico ante los retos que le exige el entorno latinoamericano, le ha permitido balancear su funcionamiento y operaciones a nivel mundial, respondiendo por ejemplo, a las altas demandas del mercado, desplazando maquinaria de un país a

otro para ampliar su producción. De igual manera, ante coyunturas políticas que han afectado las relaciones comerciales entre países, la Compañía ha diseñado estrategias como la triangulación para no dejar de atender esos mercados. Pese a que todos estos elementos son considerados competencias esenciales dentro de la organización, para los directivos de Bico, todos radican en la cultura Organizacional, la cual no sólo está presente el interior de Bico sino también en toda la organización Carvajal.

## **PERSPECTIVAS**

La visión de Bico para el 2020, es ser líder mundial en la industria de la papelería en las categorías de registro o cuadernos con valor agregado, archivos escolares y colores a nivel global. La estrategia a corto plazo para poder cumplir con esta visión es seguir creciendo en su proceso de expansión global en América Latina, seguir focalizados en productos innovadores con marca propia, desarrollar eficiencias operativas en logística y tecnología de fabricación, estandarizar los procesos, e incrementar los canales cercanos al consumidor.

Latinoamérica es la región en la que Bico ha desarrollado su exitoso proceso de internacionalización, convirtiéndose en el líder de la industria de cuadernos de la región. Con el fin de afianzar su liderazgo y sentar bases más sólidas, la Compañía tiene intenciones de continuar con su crecimiento en la región, como parte de su plan de expansión global. Para tales efectos, el objetivo es ampliar su

participación de mercado en archivo escolar y colores en todos los países donde tiene presencia, pero especialmente en México, Venezuela y Brasil. Adicionalmente, Bico se ha fijado conseguir distribuidores exclusivos y ampliar su cobertura en países como Chile, Uruguay, Argentina, Paraguay, Bolivia, Honduras, Nicaragua y República Dominicana.

Este plan de expansión global no sólo se limita a reafirmar su liderazgo en América Latina, sino también a explorar mercados en otros países como pueden ser Rusia, Turquía y España, países donde se ha identificado un potencial muy interesante para ingresar. En el caso específico de España, Carvajal ya cuenta con una capacidad instalada de la cual Bico puede hacer uso para el inicio de sus actividades. La empresa podría utilizar toda la plataforma de bodegas y canales de distribución para entrar con firmeza a ese mercado; esto representaría un beneficio en cuanto a esfuerzos, pues con la venta de cuadernos durante el calendario escolar español, se daría uso de la capacidad de planta subutilizada de la fábrica de Brasil a principio de cada año.

La Compañía es consciente de la dimensión de estos nuevos mercados y de la magnitud de la inversión requerida para entrar a tales países; por lo tanto, para estos nuevos proyectos de internacionalización es necesario contar con el apoyo

financiero del IFC<sup>33</sup> (International Finance Corporation) para estar en la capacidad de entrar a estos mercados por medio de la adquisición de una firma ya establecida, o en su defecto, construyendo una planta nueva para comenzar sus operaciones.

China es también un mercado atractivo; por esta razón desde hace aproximadamente cuatro años, Carvajal abrió una oficina en este país (en la ciudad Huang Chong), con el objetivo de adelantar los primeros estudios del mercado chino y poder obtener toda información posible para determinar qué tan viable resultaba abrir una fábrica de Bico en este país. Dentro de los estudios que se han adelantado en China, se han realizado visitas a fábricas de cuadernos, molinos de papel y posibles puntos de venta; también se han realizado focus group<sup>34</sup> con padres de familia y niños, para analizar sus reacciones frente a los cuadernos de valor agregado que Bico ofrece. Las respuestas a estos estudios fueron positivas, el cuaderno preferido por los participantes de estas sesiones de grupo fue el Jean Book y han manifestado que, de encontrarlo en el mercado, estarían dispuestos a pagar más por un cuaderno con esas características.

---

33 Institución afiliada al Grupo del Banco Mundial encargada de otorgar préstamos, capital accionario, financiamiento estructurado e instrumentos de gestión de riesgos y servicios de asesoría para fortalecer el sector privado en los países en desarrollo

34 Técnica de investigación de mercados, que recolecta información sobre la percepción de un grupo de consumidores frente a un producto determinado.



Es necesario destacar que en 2009, Carvajal decidió comenzar un proceso de focalización de sus diferentes empresas, viéndose en la necesidad de fusionar unas con otras. En este proceso, se decidió fusionar a Bico Internacional con Editorial Norma con el fin de potencializar la marca "Norma" y de dejar de hacer un backoffice<sup>35</sup> duplicado. Por esta razón, los proyectos de expansión global de Bico se encuentran suspendidos temporalmente, debido a la prioridad que representa la fusión con la Editorial, en la que se pretende crear una sola sinergia bajo el nombre de Norma.

Por último, en el año 2009 la empresa toma la decisión de establecer gerentes con nacionalidad local en cada país donde se encuentra la empresa, buscando dar mayor estabilidad al interior de cada una de estas filiales. De esta manera, en el 2010, Brasil se convirtió en la primera experiencia de gerencia local de Bico Internacional, a través de su nuevo Gerente, quien antes de ocupar su cargo, debió recibir una amplia inducción sobre la cultura organizacional de Bico y en general de Carvajal, con el fin de dar continuidad al proceso de "exportación" de los valores internos de la Compañía, hacia sus unidades en el exterior. Diversas enseñanzas y recomendaciones han dejado a Bico el proceso vivido; por ejemplo, el caso de Brasil y La Florida (Estados Unidos) dejaron como aprendizaje la necesidad de estudiar muy a fondo el país donde se quiere operar, pues los

---

35 Se refiere en términos generales a la fabricación y diseño de los productos, actividades con las cuales el cliente no tiene contacto directo.

nuevos retos están en las grandes economías y en estas, la mejor estrategia para Bico, resulta ser no empezar de cero, sino comprar una empresa ya establecida o realizar una alianza con esta, con el fin de tener una mejor estructura a la hora de enfrentar el tamaño del mercado.

## **2.3 PINTUCO: MODELO DE INTEGRACION PARA EL MERCADO**

### **ANDINO<sup>36</sup>**

Pintuco es una empresa que hace parte del Grupo Inversiones Mundial (GIM), fundado en 1921 por Germán Saldarriaga del Valle con la inauguración de la empresa Cacharrería Mundial. Actualmente, este Grupo está compuesto por 36 empresas integradas verticalmente, que se agrupan en las divisiones de pinturas, químico, comercio, tintas, envases, consumo, tubería, logística y servicios (Ver Anexo 1), siendo Pintuco la empresa líder de este consorcio colombiano.

---

<sup>36</sup> Parte de la información aquí presentada, ha sido tomada del documento “Pintuco se internacionaliza en el mercado andino”, 2004, desarrollado por el Director del Programa de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi, Carlos Enrique Ramírez (Actual Director de las Maestrías de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas) y el profesor del Departamento de Economía, Johann Rodríguez Bravo.

Hace doce años, Pintuco se caracterizaba por tener presencia exclusivamente en Colombia. Hoy en día, esta empresa es una de las líderes del mercado de pinturas en la Comunidad Andina, se encuentra entre las primeras veinte marcas de pintura en el mundo y su estrategia de internacionalización le ha permitido posicionarse con éxito en varios países de América Latina, lo cual la hace una empresa atractiva para analizar desde la perspectiva de su proceso de internacionalización.

A continuación, se presentará el contexto del mercado de las pinturas, la importancia de Pintuco dentro de este segmento y cómo después de doce años de posicionarse en el mercado local, decide expandir sus fronteras a países vecinos como Venezuela y Ecuador. Posteriormente, se realizará el análisis teórico aplicando el caso de Pintuco con la Teoría de *Core Competences*; para finalizar con las perspectivas de la Compañía.

## **CONTEXTO**

La apertura de los mercados y la globalización de las economías han sido los principales estímulos para que empresas productoras de pinturas y recubrimientos, decidan emprender la búsqueda de nuevos mercados mediante inversiones directas. Debido a la dificultad en la exportación de pinturas, las empresas de esta industria han avanzado en el proceso de internacionalización a través de adquisiciones, fusiones y alianzas con multinacionales, en busca de

obtener tecnologías y "*know how*" para producir localmente. A pesar de lo anterior, vale la pena anotar que en los segmentos en los que la pintura es un tipo de producto con un alto grado de especialización por los insumos y la tecnología, la barrera del transporte tiene menor peso relativo, lo que hace que las empresas las importen sólo para negocios específicos.

Actualmente, en el mercado mundial de pinturas se presentan las siguientes tres tendencias:

a) Producción dirigida hacia la optimización del desempeño ambiental: la presión de grupos ambientalistas y el mayor conocimiento por parte de la sociedad sobre los impactos contaminantes que esta industria podría tener, han hecho que se adopten con mayor fuerza tecnologías limpias<sup>37</sup>.

b) Entrada de multinacionales por medio de fusiones con empresas locales que tengan cierta participación, para producir a mayor escala y poder competir con precios (Tobío, 2003). "Las grandes compañías como DuPont e ICI están buscando oportunidades para aumentar su crecimiento mediante la adición de servicios en nichos de mercado con un crecimiento potencial"<sup>38</sup>.

---

37 Latin American Paints and Coatings Market. En <http://www.mindbranch.com/listing/product/R154-442.html>

38 Damico, Esther. Paints and Coating, Cover Story. Chemical Week, Noviembre 12 de 2003. En [www.chemicalweek.com](http://www.chemicalweek.com)

c) Adopción del modelo de integración vertical en el segmento de pinturas arquitectónicas, mediante la adquisición de empresas que proveen materias primas e insumos, como estrategia para suplir la necesidad permanente de reducir costos de importación y logística. Para este segmento, se espera que el valor global de pinturas y recubrimientos se incremente debido a la exigencia de productos de mayor calidad<sup>39</sup>.

Sin embargo, a finales de la década de los años noventa, comenzó a presentarse una tendencia recesiva del consumo de pinturas, como consecuencia de la desaceleración de la economía mundial. Para dar solución a este problema, las empresas del sector reaccionaron por medio de estrategias como *hágalo usted mismo*, la recuperación de viejas técnicas de pintura italiana como el estucado, y agresivas campañas publicitarias conducentes a incrementar el consumo per cápita<sup>40</sup>.

## **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

La apertura económica que se dio en la economía colombiana a comienzos de los años noventa fue uno de los motivantes para que el Grupo comenzara su proceso

---

39 *Idem*

40 Chacón, Op. Cit., p. 1.

de internacionalización. Las compañías de pinturas se vieron favorecidas debido a que manejaban unos estándares de calidad comparables con estándares internacionales, lo cual les dio una ventaja competitiva frente a productos de los países vecinos.

Según Germán Guzmán<sup>41</sup>, gerente de Mercadeo y Ventas de Pintuco - Ecuador, *"la apertura en Colombia generó un desplazamiento de funcionarios hacia Venezuela y Ecuador con el fin de comenzar con un proceso de investigación de mercados y observar la conformidad de los productos colombianos y el desempeño de los productos locales en estos países"*. Es así como, simultáneamente al proceso de apertura económica de Colombia (1990-1991), Pintuco inicia su proceso de internacionalización llevando a cabo exportaciones a Venezuela, Ecuador, y a diversos países de Centroamérica, convirtiéndose en la empresa nacional con mayor participación en el crecimiento de la industria química entre 1994 y 1995.

Posteriormente, y una vez superada la recesión económica de 1999, con una planta de pinturas en Rionegro - Antioquia, Pintuco inicia el proceso de búsqueda de nuevas oportunidades de inversión en los demás países del mercado andino y el Caribe, con el fin de cumplir con su visión de "Ser el líder en el mercado andino

---

41 Entrevista con Germán Guzmán, Gerente de Mercadeo y Ventas de Pinturas Ecuatorianas S.A. Pintuco- Ecuador. Guayaquil, 2 de Febrero de 2003.

de pinturas". Es así como Pintuco, progresivamente, fortalece su proceso de expansión, reemplazando las exportaciones por adquisiciones en estos países, con el fin de poder producir localmente en el país destino, superando las dificultades propias de la exportación de estos productos.

Esta estrategia consideró la expansión hacia mercados como Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Centroamérica, donde ya se había penetrado con exportaciones, por medio de alianzas. Para la consolidación del mercado de los químicos (resinas, polímeros y otros), por ejemplo, en la zona andina, se efectuó una alianza en 1999 con Sun Chemical Corporation, que adquirió el 50% de Tintas S.A. - empresa del Grupo-, buscando atender el mercado de artes gráficas en la Comunidad Andina. Para el anterior Presidente de Inversiones Mundial, José Eugenio Muñoz, *"la alianza permitió al GIM concentrarse en los negocios de pinturas y químicos, en los cuales es operativa y tecnológicamente más fuerte, a la vez que incrementó la presencia de la organización en la Comunidad Andina"*<sup>42</sup>.

Para penetrar la zona sur del continente se estableció una alianza entre Andercol -empresa del GIM- y la firma Oxiquim - líder en la producción de insumos químicos en Chile- , que permitió la creación de Epoxa. Esta nueva empresa, en la que cada uno de los socios tiene una participación del 50%, produce resinas de

---

42 Noticias de la empresa. Sun Chemical y Tintas, S.A. se asocian para servir Comunidad Andina en <http://www.tintas.com/spanish>

poliéster insaturado y productos complementarios para el mercado chileno y los países del Mercosur<sup>43</sup>.

En el 2002, el GIM también concretó alianzas tecnológicas con National Starch, la Universidad de Mississippi y Bayer con el objeto de mejorar el proceso de investigación científica para el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, se hizo mayor énfasis en la búsqueda de nuevas formas de operación que garantizaran la eficiencia y el mejor aprovechamiento de las sinergias que se producen en los diferentes mercados donde se compete, con el objetivo de tener una administración regional, que permitiera completar el proceso de internacionalización, dejando a un lado la operación local en cada uno de los países. Para lograrlo, se montó una estructura en la que hay responsables regionales por tipo de negocio<sup>44</sup>.

## **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Pintuco, con su estrategia de invertir directamente para producir en el país destino de la inversión, ha establecido presencia principalmente en países como

---

43 Mercado Común del Sur integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay que busca la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre estos países, mediante la adopción de una política comercial común.

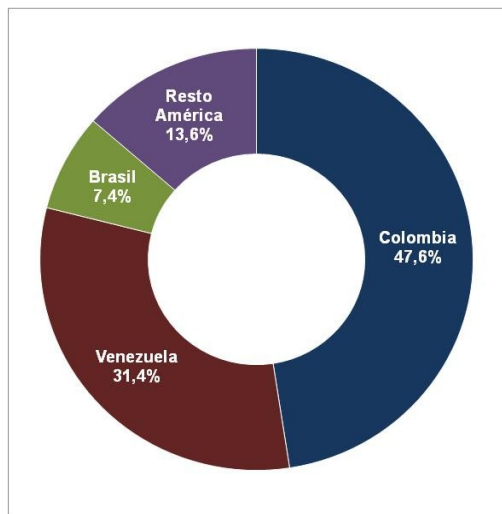
44 "Volvió el crecimiento". Revista Dinero No 181, Mayo 16, 2003.



Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, el Caribe y Estados Unidos; y también ha participado indirectamente en algunos proyectos específicos en África. Para el año 2009, sus ventas fuera de Colombia representaron el 52,4% del total de las ventas del Grupo (Ver Gráfico ), consolidando su presencia internacional y alcanzando un margen bruto consolidado del 38,8%.

Gráfico : Ventas del GIM por País, año 2009

(% del valor total de las ventas)



Fuente: Informe de Gestión 2009, [www.grupomun.com](http://www.grupomun.com)

A continuación, se presentarán los casos de la penetración vía inversiones extranjeras, en cada país donde se tiene una presencia directa significativa.

### **Venezuela**

Para Germán Guzmán *"en el momento en que se decide entrar en el proceso de internacionalización, la participación del GIM dentro del mercado de pinturas estaba concentrada en Colombia. Sin embargo, se buscaba presencia en los mercados internacionales, más concretamente en los países andinos y es por eso que en 1993 se realiza la primera inversión externa en Venezuela"*.

Venezuela fue el primer país en el cual Pintuco tuvo presencia directa, a través de la compra del 35% de la Corporación Grupo Químico de Venezuela, el más grande productor de pinturas del vecino país; en 1994 se amplió la participación al 60%, y en 1999, al 79% de las acciones<sup>45</sup>. Para 1997, la Compañía había considerado como "admirables" los resultados en Venezuela, especialmente los de C.A Venezolana de Pinturas, que había elevado en 20% los volúmenes de ventas por galones, mientras el mercado en general había caído en más del 15%. Antes de ingresar al mercado venezolano, se competía con Sherwin Williams vía exportaciones, pero al realizar la inversión, una de las empresas adquiridas tenía la licencia de producción de dicha marca, lo que permitió salir de un competidor y aumentar la participación en el mercado.

Para el 2002, el GIM contaba con tres marcas de pinturas y dos plantas de producción. La primera marca era Sherwin Williams, producida con tecnología de la empresa norteamericana; sus ventas eran cercanas a ocho millones de dólares

---

45 Muñoz, Fernando. "Cambiar a la fuerza" Revista Gerente No 27. Julio, 1999.

y su participación llegaba al 35% del mercado; la segunda marca, Pintuco, era producida con tecnología propia y su participación era del 8%; y la tercera, Pinturas Internacional, era destinada a un segmento más bajo que las otras. En febrero de 2004, la alianza con Sherwin Williams se terminó después de cincuenta años, debido al plan de expansión de la empresa y a la reestructuración de las marcas, aunque continua en Venezuela como producto importado e independiente del GIM<sup>46</sup>, según lo explica Alberto Mussa, gerente de Mercadeo de la compañía en Venezuela. En el caso de químicos, el GIM cuenta con Intequim, donde se ha tomado la decisión de cerrar algunas líneas de producción para fabricarlas en Colombia<sup>47</sup>. También se tienen cincuenta tiendas Pintacasa cuyo objeto comercial es la venta y distribución de productos para la reparación del hogar, incluyendo por supuesto, pinturas.

Durante los años 2002 y 2003 para las empresas nacionales y extranjeras, el mercado venezolano no ofreció expectativas muy alentadoras, debido a las crisis política y económica que se generó entre la oposición y el presidente Chavez<sup>48</sup>. Por consiguiente, el GIM decidió cerrar una de las plantas de Venezolana de Pinturas, para concentrarse únicamente en su planta de Valencia. Hoy en día,

---

46 En el diario El Universal. Miércoles 18 de febrero. Caracas, Venezuela.

47 "Volvió el crecimiento". Revista Dinero No. 181, mayo 16 de 2003. Y en [www.producto.com.ve](http://www.producto.com.ve)

GIM abastece su demanda venezolana con esta planta y cuenta con 3 oficinas comerciales en Caracas, Maracaibo y Barcelona; registrando en el año 2009, un incremento en el nivel de ventas del 16,9% como efecto de una estrategia de incremento de precios y de una mezcla adecuada en la búsqueda de lograr un mejor margen.

### **Ecuador<sup>49</sup>**

Según Germán Guzmán, *"el análisis para determinar la entrada [a Ecuador] se basó principalmente en el acceso a un canal de distribución que permitiera iniciar ventas inmediatas de la marca Pintuco"*, dada la existencia de una porción del mercado insatisfecho por las empresas nacionales, las cuales en ese momento no tenían la capacidad de producir los galones que el mercado necesitaba. Por tal motivo, en 1999, el GIM adquirió la firma Pinturas Ecuatorianas S.A. - Pintec- , con sede en la ciudad de Guayaquil.

---

48 "Acusaciones del presidente Hugo Chávez contra empresarios colombianos volvieron a subir la temperatura en la relación binacional". En: Diario Portafolio, Marzo 31 de 2003.

49 Una parte importante de la información presentada en esta sección fue obtenida durante la práctica empresarial de Ángela María Núñez en Pinturas Ecuatorianas S.A- Pintuco-Ecuador entre los meses de enero y junio de 2003.

En este país se han comprado empresas aisladas que se han venido estructurando como grupo empresarial. De acuerdo con Arduick Abreu, *"la compra de estas empresas por parte del GIM y la penetración de nuevas líneas de productos de Pintuco permitió obtener un rápido crecimiento y una situación privilegiada para Pintec, que hoy se encuentra muy cerca del segundo lugar en el mercado ecuatoriano y presenta una alta liquidez"*. Pintuco en el Ecuador ha generado una buena imagen comercial gracias a su sistema de distribución que, en el canal comercial, opera a través de los distribuidores mayoristas y, en el industrial, directamente. En palabras de Germán Guzmán *"se ha creado una política de manejo de precios, descuentos y plazos que ha permitido ganar la confianza de distribuidores y clientes. Existe gran seriedad comercial evitando las variaciones de precios por promociones o descuentos especiales"*.

## **Panamá**

La penetración y participación en Panamá -donde se ingresó en 1999-, fue bastante difícil por dos problemas: el primero, la legislación laboral pues el gobierno exige que por cada colombiano vinculado se contraten siete panameños, lo que dificulta el desplazamiento de funcionarios colombianos hacia este país; y el segundo, el formato que se emplea para la distribución, ya que las compañías productoras de pinturas trabajan con tiendas propias, mientras que el esquema Pintuco opera a través de terceros. Con respecto a esta situación, Arduick Abreu afirma: *"Hoy Pintuco de Panamá ha creado un nuevo canal de distribución con terceros, bodega de distribución y una oficina con fuerza de ventas industrial. Se*

*venden cerca de 180.000 galones al año y la participación esperada para este año es del 10% del mercado".* El Grupo decidió iniciar, desde su oficina en Panamá, las operaciones para penetrar otros países de Centroamérica como Honduras, Costa Rica y Guatemala, esperando abarcar un gran segmento en el mercado de pinturas en los países de esta región.

### **Perú**

Perú es un país con potencial para que los productos colombianos establezcan inversión directa. En el sector pinturas, existen cuatro grandes empresas que manejan alrededor del 65% del mercado: Anypsa, Tecnoquímica, CPPQ y Vencedor. No obstante, la inestabilidad política y económica de este país años atrás, hizo que el Grupo postergara sus planes de expansión, hasta que finalmente, en el año 2004, estableció la Compañía Global de Pinturas Del Perú S.A.C., con sede en Lima.

### **El Caribe**

Por medio de exportaciones enfocadas al mercado industrial, se llega a Costa Rica y El Salvador. En Aruba y Curazao, el GIM adquirió una participación accionaria en dos compañías: Antilliaanse Verffabriek de Curazao y Aruban Saint Factory de Aruba. Sin embargo, en estas dos empresas el manejo es diferente al implementado en sus otras empresas del exterior, pues se caracteriza por ser independiente ya que sus economías son totalmente cerradas y no es posible realizar importaciones de otros países por los altos aranceles que actualmente rodean el 50%. El Grupo planea que tan pronto las medidas arancelarias se vayan

desmontando y su participación accionaria en estas empresas crezca, realizarán importantes sinergias que hoy sólo abastecen el mercado local.

## **ANÁLISIS TEÓRICO**

Según Prahalad y Hamel (1990), con su teoría de *Core Competences*, las empresas de hoy se deben preparar para adquirir nuevas ventajas competitivas, con las cuales puedan hacerle frente a la competencia, así como a los aspectos cambiantes que se dan al interior de las empresas, frente a los mercados globalizados. De acuerdo a lo anterior, el Grupo Inversiones Mundial (GIM) ha logrado identificar y desarrollar unas competencias centrales alrededor de las cuales se ha estructurado una compañía mucho más sólida, que le han permitido alcanzar el éxito en el mercado nacional e internacional en los últimos años, convirtiéndose en uno de los líderes del mercado de las pinturas, con su marca Pintuco.

Entre las competencias esenciales que han permitido a Pintuco adaptarse con facilidad al entorno cambiante y cada vez más competitivo del mercado nacional e internacional, al mismo tiempo que se posiciona en el mercado globalizado, se encuentran: 1) *Pertenecer a un grupo económico como el GIM*, lo cual le ha permitido, en el mercado doméstico, tener un conglomerado de actividades, para

así lograr fortalecer y consolidar su estructura organizacional, eliminando a su vez las redundancias en los procesos productivos y de comercialización de productos que utilizan los mismos canales de distribución. Por otra parte, pertenecer al grupo empresarial también le ha representado importantes ventajas para la competencia en mercados internacionales. Esto se debe a la posibilidad de realizar economías de alcance basadas en la capacidad de las empresas para seguir a los consumidores cuando se mueven a otros países, y vender productos de alta calidad capaces de adaptarse a las características de los nuevos mercados. 2) *Disponer de productos de excelente calidad*, elaborados con avanzados procesos tecnológicos, con un equipo humano altamente calificado y con convenios de asesoría con importantes compañías internacionales, a precios asequibles para el mercado y diferenciados para cada una de las diferentes líneas de pintura que ofrece la Compañía. Y 3) *Mantener independientes cada uno de los negocios del GIM* le ha permitido fortalecerse y expandir sus operaciones al concederle a cada unidad de negocio la autonomía para gerenciar sus actividades, reduciendo los riesgos asociados a la operación de estas empresas, en la medida en que los malos resultados de una de ellas pueden ser soportados por los buenos resultados de las demás.

Una vez definidas las competencias esenciales (raíces) y continuando con el símil que Prahalad y Hamel (1990) plantean en su teoría, el presenta los diferentes productos esenciales (tallos), las unidades de negocio (ramas) y los productos finales (frutos) de este Grupo. El ejemplo se realizó tomando como referencia la



línea de pinturas que se ofrece en Colombia, donde las diferentes empresas del  
 GIM representan los productos finales.

Gráfico . Aplicación de la Teoría Core Competences a la Línea de Pinturas del GIM

Productos Esenciales (Tallo)	Unidades de Negocio (Ramas)	Productos Finales (Frutos)
Sector Químico	Construcción	Pintuco
Productoras de Envases	Decorativo	Terinsa
Avanzados Procesos Tecnológicos	Maderas	Industria Colombiana de Pinturas
Cadenas de distribución	Automotriz	Graniplast
	Mantenimiento Industrial y Marino	EMA
	Complementarios	Aplicamos
	Aerosoles	Superficies Sólidas

## PERSPECTIVAS

Pintuco ha entendido que una de las formas de amoldarse a las nuevas tendencias del mundo empresarial, es la de competir con calidad, no sólo en su propio mercado, sino también en el mercado de origen de su competencia. Hoy en día las fronteras son cada vez más invisibles y eso, más que una amenaza, debería ser un atractivo. Por tal motivo, Pintuco ha asumido una estrategia internacional para ampliar su horizonte, pues hace tan sólo doce años era conocida únicamente en el mercado nacional y, tal vez, en algunos sectores internacionales especializados, pero hoy, sus distintas marcas compiten por el liderato en el mercado de economías como las de Venezuela y Ecuador.

La manera como el GIM ha desarrollado sus estrategias para penetrar los mercados internacionales, indica que el objetivo de ser el líder del mercado andino es un hecho, ya que sus empresas cuentan con más del 50% de participación en la región. Sin embargo, el entorno político en Venezuela y la estabilidad económica del Ecuador, serán determinantes en las decisiones de inversión que se tomen en el futuro en estos dos mercados. De esta manera, Pintuco, además de prepararse para enfrentar los retos geopolíticos existentes en la región, deberá también ser capaz de hacerle frente a la fuerte competencia proveniente no solo de los principales productores de pintura en el mundo, ubicados en Europa y Norteamérica, sino también de la creciente industria que “[está teniendo] lugar en la China, donde según reportes existen cerca de 8.000 empresas de pintura entre grandes y pequeñas”<sup>50</sup>.

Para adecuarse a estos cambios del mercado y tener un nombre que responda a su intencionalidad estratégica, el Grupo Inversiones Mundial realizó en el año 2009 una modificación en el nombre de la compañía, pasando de Compañía Pintuco a Compañía Global de Pinturas. Esta decisión ha facilitado consolidar el posicionamiento de la compañía en los mercados externos; una muestra de esto, son los resultados del primer semestre de 2010, en el cual la Compañía Global de Pinturas (GP), destacada por marcas como Pintuco, ICO y Terinsa, aumentó su

---

<sup>50</sup> Damico, Esther. Op.Cit. Pág. 26.

volumen de ventas en un 8%, lo que se traduce en una ganancia cercana a los 9.000 millones de pesos.

## Anexo 1: Unidades de Negocio por País, del GIM

Unidades de Negocio / Países	Colombia	Venezuela	Ecuador	Panamá	Perú	Aruba	Curazao	México	Chile
Pinturas	- Pintuco - Terinsa - Industria Colombiana de Pinturas - Graniplast - EMA - Aplicamos - Superficies Sólidas	- Pintuco Venezuela - Pinturas International - Pintacasa - Venezolana de Pinturas	- Pinturas Ecuatorianas	- Pintuco Panamá	- EMA	- Aruban Paint Factory	- Antilliaanse Verffabriek		
Químicos	- Andercol	- Intequim	- Poliquim					- Andermex	- Epoxa
Comercio	- Mundial - Exdequin								
Tintas	- Tintas SunChemical - Sinclair	- SunChemical	- Sinclair Ecuador		- SunChemical				
Envases	- Prodevases Crown		- Prodevases Crown						
Consumo	- Destisol								
Tubería	- Flowtite							- Flowtite (Of. Comercial)	
Logística	- Mundial Logistics Services								
Servicios	- Plastider - Centro de Servicios Mundial								

Fuente: <http://www.grupomun.com/index.php/estructura-negocios.html>

## **2.4 LEONISA: EXPORTACIÓN DEL CONCEPTO DE “MUJER LATINA” EN LA ROPA INTERIOR<sup>51</sup>**

Leonisa es una empresa colombiana de ropa interior femenina, que fue fundada en 1956 por los hermanos Urrea. Sus propuestas y conceptos de moda le han permitido participar en ferias de ropa íntima tan importantes como la que se cumple en Lyon (Francia), y la han llevado a obtener múltiples reconocimientos nacionales e internacionales en destacados desfiles de moda en Colombia, Francia, México y Estados Unidos, entre otros<sup>52</sup>.

Su marca es reconocida en Latinoamérica por vender productos íntimos como brassieres en más de veinte países alrededor del mundo. Además de sus plantas en Colombia, produce desde 1965 en Costa Rica, tiene presencia en 14 mercados por medio de distribuidoras propias, y produce en promedio 26 millones de prendas al año, alcanzando una facturación alrededor de US\$90 millones anuales. Este documento presentará como una empresa proveniente de un país en vía de

---

51 Parte de la información aquí presentada, ha sido tomada del documento “Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior”, 2005, desarrollado por el Director del Programa de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi, Carlos Enrique Ramírez (Actual Director de las Maestrías de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas), con el apoyo investigativo de Johann Rodríguez Bravo y María Angélica Cruz.

52 Tomado de la pagina web de Leonisa: [www.leonisa.com](http://www.leonisa.com)

desarrollo como Colombia, ha logrado incursionar con éxito en el competitivo mundo de la confección internacional.

A continuación, se analiza el proceso de internacionalización que ha tenido Leonisa, se presentan las diferentes estrategias utilizadas (exportaciones, montaje de distribuidoras en el exterior e inversión extranjera), así como los mercados donde ha tenido presencia (Suramérica, Centroamérica y Europa). Para dar un contexto al análisis, se estudian los rasgos más característicos del mercado de las confecciones, y se analiza el proceso de internacionalización de la compañía, a la luz de la teoría de *Push and Pull Factors*, para finalizar con el estudio de los principales retos y amenazas que los cambios del entorno le imponen a la empresa.

## **CONTEXTO**

Los grandes cambios de la industria de las confecciones se han visto gracias al auge de las fibras sintéticas en las décadas de los años cincuenta y sesenta, el aumento de la competencia internacional a raíz del surgimiento de grandes exportadores de países asiáticos durante los años sesenta y setenta, y las nuevas estrategias de empresas norteamericanas y europeas para reestructurar sus industrias durante los años setenta y ochenta<sup>53</sup>. Los países industrializados para

---

53 Mortimore, Michael y Zamora, Ronney. Serie de Desarrollo Productivo No. 46: "La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de Costa Rica". Capítulo 1: Aspectos generales de la industria de textiles y prendas de vestir, p.40. Edición: Julio 1998.

poder mantenerse competitivos en el mercado global, tuvieron que restringir la competencia internacional por medio de aranceles y cuotas, a través del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) de la Organización Mundial del Comercio - OMC. Adicional a estos mecanismos de protección, también se tuvieron que adelantar procesos de reconversión industrial entre los cuales se destacan los siguientes tres elementos: mejoras a la eficiencia gracias a maquinaria nueva que incorporó tecnología y prácticas organizacionales más modernas, como ocurrió con el caso de Japón; especialización en nichos de mercado más exclusivos con respecto a la moda como lo sucedido en Italia; y por último, aprovechamiento de las ventajas competitivas de los países en desarrollo a través de la inversión extranjera directa por medio de licencias o la subcontratación de ensamblaje, como lo hicieron las firmas de Estados Unidos con la maquila que instalaron en México, Centroamérica y más recientemente en China.

El sector de confecciones en Colombia es altamente competitivo. La actividad de fabricación en este sector se encuentra apoyada en una serie de empresas productoras de materias primas que permite la formación de una cadena productiva de textiles y confecciones, compuesta por 533 empresas textileras (de las cuales 400 son PYMES) y 348 empresas de confecciones<sup>54</sup>. La orientación exportadora que ha tenido este sector en las dos últimas décadas ha sido uno de

---

54 Tomado de Perfil Sectorial-Sector de las Confecciones 2003. Coinvertir.



los principales factores a favor de su desarrollo. Por otro lado, la estructura laboral de este sector se caracteriza por ser intensiva en mano de obra, en la medida en que el factor laboral representa entre el 25% y 30% del costo total. Además, se debe tener en cuenta que el sector de confecciones colombiano goza de una alta sensibilidad a la devaluación del tipo de cambio porque el sector importa poca materia prima, en comparación con la producción que exporta. Para el año 2009, las principales compañías del sector, en su orden por volumen de ventas, en millones, fueron: Manufacturas Eliot S.A (496.642), Vestimundo S.A (278.443), Leonisa S.A. (241.511) y Permoda S A (178.682).

## **ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

En su inicio, la producción de Leonisa estaba dirigida a un mercado masivo sin ninguna diferenciación. Nueve años después de fundada (1965), hizo su primera exportación a Costa Rica con el fin de abrir las puertas de su expansión comercial. En 1970, ya vendía en once países y se convertía en una de las primeras empresas colombianas del sector que tenía exportaciones. La vocación exportadora que la empresa comenzó a desarrollar como estrategia, desde finales de los años sesenta, implicó un cambio en el paradigma de producción; se introdujo el concepto de productos diferenciados y amoldados a las necesidades de la mujer, de acuerdo con sus etapas de desarrollo o con las actividades que realiza. Así, la empresa empezó a producir para mujeres adultas, jóvenes, deportistas e, incluso niñas y adolescentes, enfatizando en su eslogan: “Leonisa, Sí es mujer».

A lo largo de sus 54 años de historia, Leonisa ha desarrollado su estrategia teniendo como filosofía una visión global de la moda interior femenina, convirtiéndose en una firma multimarca y multicanal<sup>55</sup> que tiene a Leonisa como la marca sombrilla bajo la cual se agrupan sus diferentes conceptos de moda íntima y con la cual ha llegado a su mercado objetivo: las mujeres latinas que residan en cualquier parte del mundo.

El concepto de mujer latina es una de las características más fuertes que diferencia a Leonisa y se basa en incentivar la vanidad femenina, resaltando la sensualidad y los rasgos propios de las mujeres en Latinoamérica; de esta manera, se involucra con sus clientas generando soluciones a sus necesidades más frecuentes como el control de abdomen o levantamiento de busto. También participa activamente en campañas como la lucha contra el cáncer del seno, buscando crear una imagen con la cual la mujer latina se sienta identificada y respaldada.

Leonisa opera 24 horas continuas a través de un centro logístico en su casa matriz en Medellín (Colombia) y de cuatro plantas de confección, una de ellas en Costa Rica. La comunicación se realiza por medio de una red satelital directa que permite

---

**55** Para el año 2004 en Colombia, el 30% de las ventas totales se hacían por medio de cadenas comerciales y tiendas especializadas. Las ventas a terceros representan el 30%, y el restante 40% es venta directa, el cual genera empleo indirecto para aproximadamente 70.000 mujeres .

a las fábricas programarse tres veces diarias para atender los pedidos de las últimas ocho horas. Dicho enfoque funciona mediante mapas de riesgo que le permiten anticiparse a impactos negativos que se puedan derivar de cambios en los mercados. Leonisa controla los inventarios de los casi 20.000 clientes que tiene por medio de un sistema de producción cercano al concepto japonés de “Just in Time”<sup>56</sup>, y que permite tener información precisa de cómo rotan el 70% de los inventarios que hay en todos los puntos de venta nacionales e internacionales. Se produce de acuerdo con los requerimientos de la demanda, y se hacen reposiciones semanalmente en todos los puntos de venta.

## **PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN<sup>57</sup>**

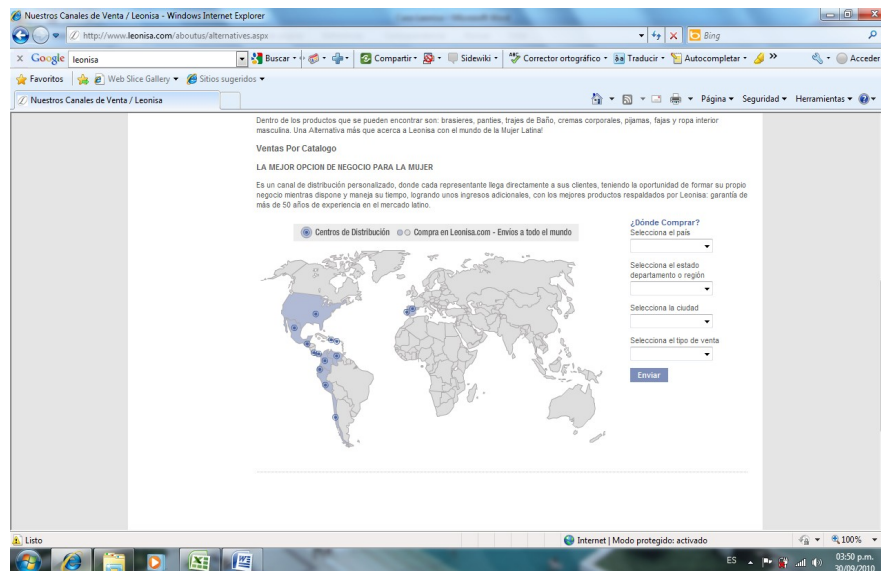
---

<sup>56</sup> Sistema de organización de la producción, también conocido como Justo a Tiempo, método Toyota o JIT, que propone producir sobre pedidos reales, permitiendo aumentar la productividad, reducir el costo de la gestión y los inventarios innecesarios.

<sup>57</sup> Para la construcción de esta sección, se tuvieron como insumos las entrevistas que se realizaron entre los años 2003 y 2004 con los siguientes ejecutivos de Leonisa: Luis Alberto Gómez, Gerente Nacional de Ventas y de Exportaciones; Juan Camilo Yépes, Director de Planeación; Oscar Sevillano, Gerente General Perú; Juan Carlos López, Gerente Panamá; Jorge Obreque, Gerente Administrativo y Financiero Chile; Sergio Gaviria Piedrahita, Jefe de División Venta Directa Perú; y Felipe Andrés Vélez, Director de Retail Costa Rica. Así mismo, en Enero 28 de 2005 se tuvo una entrevista con Oscar Echeverri, ex presidente de Leonisa.

Leonisa vende sus productos a nivel mundial a través de su página web y 14 centros de distribución, siendo el de Puerto Rico el primero en establecerse en el año 1986. Los demás centros de distribución se encuentran concentrados en su mayoría en Latinoamérica, Estados Unidos, Portugal y España (Ver ).

### Gráfico : Presencia internacional de Leonisa



Fuente: [www.leonisa.com](http://www.leonisa.com)

Para analizar la presencia internacional de esta empresa se agruparon los países en los siguientes cuatro mercados: a. Centroamérica y el Caribe; b. Suramérica; c. Norteamérica; y d. Europa.

#### a. Centroamérica y el Caribe

Centroamérica representa un mercado significativo para Leonisa ya que fue la primera región a la que llegó. Se ha logrado incursionar en esta zona a través de la

planta en Costa Rica, que atiende, entre otros países, a Nicaragua y Puerto Rico, a través de la distribuidora en Guatemala, la cual cubre Honduras y El Salvador; y recientemente por medio de la distribuidora en República Dominicana.

### **Costa Rica**

En 1965, cuando primaba el modelo proteccionista en América Latina, nadie se imaginó que una empresa colombiana como Leonisa pudiera instalar una planta de producción en Costa Rica.

Todo comenzó cuando Bejos Yamuni –empresa con la cual se tenían inicialmente negocios de exportación–, le propuso a Leonisa construir una planta donde se manufacturaran productos para atender el mercado centroamericano. Esta sociedad perduró por 30 años, hasta que a mediados de los años noventa, Bejos Yamuni pasó a ser solamente el distribuidor exclusivo de la ropa interior de Leonisa en Costa Rica.

A lo largo de los últimos años, Costa Rica ha venido desarrollando acuerdos comerciales con México, Chile, la Unión Europea y recientemente los Estados Unidos, lo cual ha traído importantes ventajas para la empresa, permitiéndole abrir mercados tan importantes como el de Puerto Rico. Para Oscar Echeverri, ex presidente de Leonisa, *“la planta de Costa Rica es pequeña pero estratégica, en la medida en que puede responder a problemas coyunturales como los ocurridos en*

*Venezuela a comienzos de 2005, cuando se cerró temporalmente el mercado venezolano para exportaciones colombianas”.*

Paradójicamente, en el mercado costarricense lo que se vende de Leonisa es traído desde Colombia, debido a que el 95% de la producción de esta planta es destinado para la exportación, principalmente a Puerto Rico y países centroamericanos. La programación con la que cuenta esta planta es coordinada desde Colombia. A Costa Rica son enviadas órdenes de producción, diseños, modelos, insumos, telas cortadas, y lo que se hace, entonces, es ensamblar las piezas y enviarlas a los diferentes destinos.

### **Panamá: reposicionando la marca**

La presencia en este país comenzó en 1985, con un contrato de distribución que se hizo con la empresa panameña Industrias Modernas, el cual concluyó en 1995, dado que los resultados no fueron los esperados. En ese mismo año, Leonisa entabló vínculos para la distribución de sus productos con otro representante llamado Credikids, la cual empezó a distribuir los productos en lugares muy populares, los cuales no correspondían al perfil de cliente para el cual estaban elaborados los productos de Leonisa.

En el año 2000, cuando Leonisa estableció su distribuidora propia en Panamá, se encontró un problema de aceptación de la marca en el mercado objetivo (segmentos económicos medio-alto y alto), debido a los errores de

posicionamiento en que habían incurrido los anteriores distribuidores. La ubicación directa en Panamá tenía como primer objetivo reconstruir el valor de la marca; por lo que fue necesario entrar a recoger sus productos de las tiendas populares, para poder promocionarse en las tiendas de mayor prestigio. Según Juan Carlos López, gerente de Leonisa en Panamá, *“ha sido muy difícil [entrar de nuevo al mercado panameño], porque no es arrancar de cero, sino de menos”*.

El mercado de Panamá es un mercado muy pequeño, aproximadamente de 3.000.000 de personas, de las cuales más de un millón se concentran en Ciudad de Panamá. Sin embargo, es un mercado atractivo si se tiene en cuenta que tiene una cultura de alto consumo. El consumo de la mujer panameña tiene una característica muy particular relacionada con el alto valor agregado que se le da al brassiere en comparación con el panty. Una mujer puede estar dispuesta a pagar por un brassiere alrededor de US\$ 35 mientras que puede comprar un panty que cueste US\$ 2. Esta característica del mercado va muy acorde con la tendencia mundial de percibir la ropa íntima prenda por prenda.

### **Puerto Rico: Líder en facturación internacional**

Este es el mercado líder en facturación internacional para Leonisa, quien ha colocado productos en esta isla desde hace aproximadamente 30 años. Para el 2002, se vendieron en promedio 12 millones de dólares, convirtiéndose en la marca líder de un mercado que tiene alrededor de 4 millones de habitantes. En

todo el interior de Puerto Rico se vende a través del sistema retail<sup>58</sup> y de tiendas tipo show room. Sobre este punto añade Luis Alberto Gómez: *“En Puerto Rico el principal canal lo conforman las grandes tiendas por departamentos. Adicionalmente, se tiene el sistema de show room, en el cual una mujer que está acreditada, [es decir] que tiene una tarjeta de la tienda, merca todo por consignación; luego va y vende [los productos] en la calle, y lo que no vende, al mes, lo devuelve. Así funciona Puerto Rico, una figura que sólo hay allá, y [que] es muy interesante”.*

#### **b. El mercado suramericano**

El mercado de Leonisa es y ha sido el de la mujer latina, por tal motivo, la expansión por países suramericanos ha sido estratégica. La distribuidora que se tiene en Ecuador es una de las que mayor dinámica de crecimiento ha mostrado en los últimos años. En este país, el 60% de las ventas se realizan por el canal del comercio organizado, ya que las tiendas por departamento no tienen el peso que tienen en países como Chile y Perú. De acuerdo con el ex presidente de Leonisa, *“Ecuador ha sido uno de los países con el cual la compañía más se ha identificado. Sin embargo, esto no se había aprovechado de la mejor manera, pues existen muchos mercados y nosotros no lo habíamos podido entender bien. Bolivia y Uruguay se atienden a través de terceros, y en Brasil y Argentina no se tiene presencia”.*

---

58 Ventas al por menor.



## **Perú: Almacenes propios y el “boom” de la venta directa**

En 1996, después de quince años de haber manejado sus exportaciones a este mercado por medio de terceros, Leonisa decidió establecer una distribuidora propia en Perú, a pesar de que este país no ofrecía un comercio dinámico y organizado como sí ocurría en Colombia, Puerto Rico o Chile. De otro lado, el nombre de Leonisa no era tan fuerte allí, por lo que se requería una gran inversión en soporte de marca.

En este país, además del método tradicional de distribución, por medio de Ripley, Aldeasa y Saga- Falabella<sup>59</sup> se instalaron dos almacenes propios en mayo y diciembre del año 2002. Los almacenes están ubicados en los centros comerciales Plaza San Miguel –estrato medio–, y Jockey Plaza –estrato alto–. También se tiene presencia directa en Primavera Park Plaza, un outlet donde se manejan ventas de saldos. Para Leonisa, la franquicia es una forma de establecer mercados pilotos por sí mismo, por lo que ambos almacenes simulaban ser franquiciantes de la casa matriz de Medellín, teniendo muy buena aceptación.

Estos almacenes representan la oportunidad de construir una relación cercana con los clientes, de tener documentada la evolución de esta relación y de poder responder en consecuencia. Frente a esta nueva estrategia en los mercados

---

<sup>59</sup> Estos almacenes apoyan su actividad comercial en el recurso financiero que ofrece la venta por tarjetas de crédito propias, las cuales cobran tasas de interés superiores a las del mercado. En Perú, el 62% de las ventas se hace a través de tarjeta de crédito.

internacionales Luis Alberto Gómez comenta *“Las tiendas propias no se tienen que mirar sólo como negocio, sino como una manera de posicionar marca. Para la compañía, tener un almacén en el centro comercial más importante de Perú es tener una valla por donde pasan millones de personas siete días a la semana”*.

Se distribuye a grandes superficies (40%) y al comercio organizado (5%), pero es el sistema de distribución por catálogo el que más peso tiene en el total de las ventas (55%). Para Oscar Sevillano, gerente de Leonisa Perú, *“Este canal de distribución es preferido por las compradoras debido a la confianza que les toman a las vendedoras, la comodidad en la compra, la garantía de que el producto llega directamente a ellas y el trato personalizado”*. Perú, al haber dado origen a empresas como Yanbal, Unique y Ebel, es pionero en este tipo de ventas. La compra por catálogo se hace por impulso, es menos racional que ir a un almacén a comparar modelos y marcas.

### **Chile: Por Fuera del Trópico**

Después de veinte años de presencia en el mercado, Leonisa es la segunda empresa más antigua en el sector de la corsetería en Chile. Inicialmente, se exportaba desde Colombia y un tercero manejaba la distribución, pero en 1991, cuando la marca ya había ganado terreno, se tomó la decisión de comprar la distribuidora para establecerse directamente. Dado que Leonisa es una compañía integrada verticalmente<sup>60</sup> y que los productos colombianos se encuentran exentos

---

60 Forma de organización corporativa en la cual una empresa es responsable de todo el proceso de diseño, producción y comercialización de un producto.

de arancel para entrar a Chile<sup>61</sup>, no se ha visto como necesario el establecimiento de una planta productiva. Por otro lado, la dinámica del mercado chileno tiende a mostrar una mayor inclinación de los consumidores por la ropa interior importada que por la nacional. Se estima que el consumo de ropa importada equivale al 44% del consumo total.<sup>62</sup>

Chile es un país con diecisiete millones de habitantes, la mitad compuesta por mujeres. De éstas, el 40% tienen entre 15 y 39 años.<sup>63</sup> El mercado de corsetería chileno vende alrededor de 75 millones de dólares anuales. Leonisa tiene una participación del 20%, ubicándose en el segundo lugar en venta de ropa interior después de Triumph, quien es el principal competidor y tiene una participación del 15%. El 50% de las ventas se hace a través de tiendas por departamento, el 15% venta directa por catálogo, el 25% en tiendas y el 10% por medio de los detallistas. Comparativamente con otros países, el canal de venta directa en Chile

---

61 Acuerdo de complementación económica para el establecimiento de un espacio económico ampliado entre Chile y Colombia, dentro del contexto del proceso de integración establecido en el Tratado de Montevideo de 1980 (ACE No 24)

62 Tomado de Mercado Chileno de la Ropa Interior Femenina. Estudio de aproximación. Oficina comercial de Proexport en Chile.

63 Porcentaje tomado del documento de Mercado Chileno de la Ropa Interior Femenina. Estudio de aproximación. Oficina Comercial de Proexport en Chile.

ha venido perdiendo participación debido a que este sistema no se terminó adaptando a los estándares de financiación que se manejaban en el mercado. Otro de los factores que influyó en esta disminución se centró en la movilidad de la venta directa sobre toda la pirámide poblacional ya que las personas en Chile se caracterizan por no mezclarse entre las diferentes clases sociales.

### **Venezuela: Un Comienzo Informal**

Al mercado venezolano se llegó desde finales de los años sesenta por medio del comercio de la Isla Margarita, el cual era desarrollado en su mayoría por buhoneros, que es como se le llama en Venezuela a un mercaderista informal que vende en las aceras. Inicialmente, la presencia en este mercado fue muy informal en la medida en que respondía a las condiciones del entorno que se daban en la Isla. La marca se dio a conocer en este país gracias a la labor que desarrollaron intermediarios venezolanos que compraban productos de Leonisa en Isla Margarita y los vendían por su cuenta en territorio continental.

*En los años noventa “tomamos la decisión de empezar a vender con otro perfil que le diera más valor a nuestra marca. Recogimos los productos que el comercio informal tenía en las aceras y buscamos que se colgaran en tiendas y almacenes, como debe ser; al mismo tiempo, se pasó de exportar productos básicos a productos que incorporaran un mayor valor agregado. Fue por eso que entramos a Caracas para trabajar en un comercio organizado”, afirma Luis Alberto Gómez.*

Para el año 2004 la participación de Leonisa en el mercado venezolano estaba aproximadamente en 15%, lo cual es significativamente inferior a niveles cercanos al 30% que se alcanzaron en años anteriores. Parte de la disminución en las ventas se explica por la crisis política que se dio en 2002 y 2003, la cual obligó a suspender las ventas por medio del canal de venta directa, dejando sólo sus productos en tiendas venezolanas, hasta que la situación política de este país se estabilice. Actualmente, Leonisa cuenta con 3 almacenes para fomentar la venta directa de sus productos, uno en Isla Margarita y 2 en el territorio continental, en Caracas y en el Estado de Táchira.

### **c. Mercado norteamericano**

#### **México: Trabajando con Canales Mayoristas**

México tiene la particularidad de contar con un canal mayorista que controla una buena parte del mercado de las confecciones de este país. Los mayoristas operan como unos redistribuidores que se ubican en grandes depósitos de mercancía, a los cuales llegan vendedoras acreditadas a comprar los productos. En este canal, que representa aproximadamente el 60% del mercado de confecciones, Leonisa no se siente muy cómoda debido al distanciamiento que se genera con el consumidor final. Con los canales mayoristas, los esfuerzos están centrados en vender productos, más que en satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual se logra cuando se les llega de manera directa.

La venta por medio del canal de hipermercados y multitiendas representa el 40% restante del mercado. Adicionalmente, en el 2004 se empezó con un almacén propio en la ciudad de Guadalajara, lo cual ha ayudado a construir presencia de marca; al punto de que hoy cuenta con 2 tiendas propias más en la ciudad de México.

### **Estados Unidos: Un Mercado Latino por Explotar**

Aunque Estados Unidos es el principal destino de la exportación de confecciones de Colombia, paradójicamente éste no es un mercado en el que Leonisa tenga una presencia importante.<sup>64</sup> Si se tiene en cuenta que la población latina constituye la principal minoría étnica en Estados Unidos, este mercado representa una gran oportunidad en regiones como Miami, Nueva York, New Jersey, Chicago y Los Ángeles.

A partir del año 2005 se comenzó a desarrollar un proyecto piloto para penetrar el mercado de los Estados Unidos por medio de despachos que se hacen a través de la distribuidora de Puerto Rico. Inicialmente se seleccionó el estado de New Jersey y New York para captar por medio de la venta directa el mercado latino.

En relación con Canadá, a pesar de que la cultura y el aspecto fisiológico de la mujer canadiense son muy distintos al de la mujer latina, Leonisa intentó atender

64 Exceptuando Puerto Rico, que tiene la particularidad de comportarse como un mercado latino con un alto poder adquisitivo.

este mercado adecuando un diseño particular de los productos, sin embargo, este nuevo portafolio no se ajustó y la operación se canceló. Hoy en día, se atiende este país a través de terceros.

#### **d. Mercado Europeo**

Gracias al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), las confecciones no tienen arancel para entrar a la Unión Europea. Sin embargo, Leonisa sólo ha podido aprovechar esta ventaja en España y en menor medida en Portugal debido a que la venta y creación de marca en Europa es muy costosa. Se atiende a los demás mercados europeos como Bélgica y Francia a través de Barcelona.

Para darse a conocer en España, Leonisa ha utilizado la tienda El Corte Inglés<sup>65</sup> como una plataforma de publicidad y reconocimiento. No obstante, la anterior estrategia se ha venido replanteando por lo que Oscar Echeverry, gerente de la firma, comenta *“[estar presentes en todos los puntos de venta] nos significaba estar en puntos en donde no se vendía o se vendía mal. Hicimos un replanteamiento y nos quedamos en almacenes donde vamos a expresar bien nuestra categoría. Nos quedamos entre 6 y 10 puntos [de venta solamente]”*.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> El Corte Inglés es una tienda por departamentos con mucho prestigio en España y otros países europeos.

<sup>66</sup> Diario La República. “Leonisa replantea su negocio con la cadena El Corte Inglés”. Edición digital. 29 de Junio de 2004. En [www.repnet.com.co](http://www.repnet.com.co)

El negocio de venta por catálogo se inició con el programa Club de Compras Leonisa, el cual está dirigido especialmente a los colombianos residentes en España que quieran establecer su propio negocio.<sup>67</sup> Frente a la expansión por Europa, Leonisa adelanta negociaciones con empresas como Grupo Casino de Francia y Carrefour Internacional; pero no ha sido fácil lograr un acuerdo con estas empresas europeas, ya que no han podido definir lo que la empresa entraría a vender; Leonisa no quiere vender maquila, la empresa vende arte, conocimiento, innovación y no simplemente maquila.

Lo anterior les ha impedido llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes pues los grandes operadores de esa región han mostrado un mayor interés por la maquila que les podría realizar Leonisa. Lo fundamental para Leonisa en estos momentos es posicionar la marca, tanto en España como en Portugal, pues la cuestión no es vender en cantidades sino con la mejor calidad posible, así esto signifique vender en menores proporciones.

En resumen, Leonisa, para el año 2010, tiene presencia directa en Latinoamérica y Estados Unidos, con 2 tiendas Leonisa en Chile, 7 en Costa Rica, 8 en Perú, 4 en Ecuador, 2 en Guatemala, 1 en Panamá, 3 en República Dominicana, 9 en Venezuela, 1 en Estados Unidos y 3 en México.

---

<sup>67</sup> Diario La República. "Leonisa venderá por catálogo en España". Edición digital. Febrero 25 de 2004. En [www.repnet.com.co](http://www.repnet.com.co)



## ANÁLISIS TEÓRICO

Las empresas de países en vía de desarrollo, como Leonisa, deben prepararse, desarrollando condiciones que les permitan alcanzar la competitividad requerida para poder continuar afianzando su proceso de internacionalización, al tiempo que explora nuevos mercados. Esta tendencia, estudiada por Etemad (2004) en su teoría de *Push and Pull Factors*, resalta la importancia de desarrollar la habilidad para administrar relaciones con socios estratégicos. En el caso de Leonisa, esta empresa se caracterizó por identificar empresas que pudieran ser socias en el país objetivo, con el fin de presentarles una propuesta que le generara valor a ambas partes, al tiempo que le facilitaba a Leonisa conocer mejor el mercado de dicho país. Un ejemplo de esto es la alianza establecida con Bejos Yamuni en Costa Rica.

Otra de las fuerzas internas con las que cuenta Leonisa y que ha sido fundamental para su proceso de internalización ha sido la diferenciación en sus productos como propuesta de valor para el consumidor, que le ha permitido sobrevivir a la amenaza de competidores provenientes de China y otros países con mano de obra de bajo costo. Asimismo, el hecho de no limitarse a vender ropa interior, adicionándole la venta del servicio, la atención en los puntos de venta y el manejo de inventarios, entre otros, le ha permitido a Leonisa entender las necesidades de los clientes, desarrollando una cultura en cada país al que llega. Adicionalmente, Leonisa deberá seguir moviéndose de manera estratégica en la distribución multicanal ya que la venta directa que se hace por medio de

catálogos, representa casi la tercera parte de las ventas totales y tiene mucho potencial por explotar con los países latinoamericanos y con las comunidades inmigrantes radicadas en España y los Estados Unidos.

## **PRESPECTIVAS**

Gracias a su inteligencia de mercado, integración de su ciclo de producción y facilidad para adaptarse e incluso adelantarse a las nuevas tendencias, Leonisa es hoy una moderna empresa con todas las herramientas necesarias para enfrentarse con éxito a los mercados más fuertes y exigentes del mundo, que de seguro continuará sorprendiendo con su expansión internacional.

Son muchos los temas en los que Leonisa da muestra de su calidad como empresa internacional. El estar operando por más de cuatro décadas una planta de manera exitosa en Costa Rica, el establecimiento de distribuidoras propias en 14 países, el sistema de ventas multicanal y su constante preocupación por la calidad, muestran la “casta” que tiene esta empresa colombiana para asumir desafíos y buscar alternativas en el competitivo mercado mundial. Leonisa con su visión internacional y la claridad que maneja sobre las preferencias de sus consumidores, logrando adaptar su producto e imagen a las necesidades propias de cada país, sin dejar a un lado su foco de mercado: la mujer latina, ha logrado posicionarse en cada uno de los países en los cuales tiene presencia, con una participación que, en el mejor de los casos, llega al 15% del total del mercado, lo

cual muestra todas las oportunidades que se tienen para crecer en el ámbito internacional.

El sostenimiento de la competitividad internacional depende en parte de la manera cómo se reaccione ante los retos y oportunidades que impondrán las dos grandes potencias: 1) China, quien además de la conocida capacidad que tiene para producir a precios muy bajos, avanza en el mejoramiento de la calidad, y a partir del 2005 goza de mayor acceso a mercados por la eliminación de las cuotas que le habían impuesto, y 2) Estados Unidos, donde empresas como Leonisa tendrán que ser más agresivas comercialmente para aprovechar la enorme capacidad de consumo y la importancia relativa que ha ganado la población hispana.

La posible entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio - TLC entre Colombia y los Estados Unidos representa un desafío inmenso, dado que el sector de la confección es uno de los que mayor potencial en generación de empleo y crecimiento económico tiene. La firma de este TLC, es la posibilidad de consolidar las preferencias arancelarias que se otorgaron con el ATPDEA<sup>68</sup> y que permiten el ingreso de algunos productos colombianos sin arancel a los Estados Unidos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la preferencia arancelaria no será eterna y que en el mediano plazo, todos los países podrán ingresar sin aranceles a este

---

<sup>68</sup> Es la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas, la cual es una extensión del ATPA, o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, dado que incluyó nuevos productos como prendas de vestir, calzado, confecciones y manufacturas de cuero, entre otros.

mercado, por lo que se requiere aprovechar la ventaja temporal que se puede conseguir vía preferencias para posicionarse, afianzarse en nichos específicos y desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles.

Leonisa tiene grandes posibilidades de seguir con su exitoso proceso de expansión internacional por medio de los tratados de libre comercio, ya que estos le representan la oportunidad de crecer en nuevos mercados con sus líneas de productos actuales. Sin embargo, estos tratados pueden llegar a convertirse en una amenaza para su mercado colombiano y el mercado que ha conquistado en otros países latinos. Por lo anterior, Leonisa tiene el gran reto de prepararse al interior de su organización para así poder desarrollar estrategias que le permitan contrarrestar el ataque de nuevos competidores en sus mercados actuales, tanto nacionales como internacionales. Asimismo, debe establecer estrategias de penetración para poder incursionar y posicionarse en mercados como el de Estados Unidos, y en países latinoamericanos como Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, entre otros, donde todavía no tienen presencia directa.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el entorno actual, la tendencia del mercado se centra en la internacionalización, reduciendo fronteras y forzando a las empresas a prepararse cada vez más para incursionar en mercados diferentes al nacional, asegurando su vigencia en el mercado. Para lograr esto, es necesario que las empresas adopten nuevas estrategias de crecimiento, penetración en los mercados, creación de competencias propias, coordinación y adaptación de los productos a los diferentes mercados, según sus necesidades.

En Colombia, por ejemplo, las grandes empresas se vieron obligadas a adaptar su modelo empresarial a un modelo de talla mundial, con el fin de poder desarrollar estrategias para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el entorno internacional. Quala, desde sus inicios, por ejemplo, demostró su innovación penetrando un mercado hasta ese entonces un poco relegado, como el mercado de bajos ingresos, y empezó a desarrollar productos a la medida de sus consumidores; al tiempo que estudiaba nuevos mercados con similares características donde pudiera comenzar su proceso de internacionalización. Hoy en día, Quala está concentrada en fortalecer su presencia en los mercados actuales, para pensar en una nueva expansión internacional.

Por su parte, Bico alinea su proceso de internacionalización con las estrategias de expansión por medio de inversión extranjera del Grupo Carvajal, una práctica

característica de los países más avanzados, que poco a poco se ha generalizado entre las empresas de los países en desarrollo, como Colombia, para fortalecer sus procesos de expansión internacional. De este modo, Bico se beneficia de la infraestructura y el conocimiento de las empresas del Grupo que ya se encuentren en el país al que desea ingresar, posibilitando un mayor aprendizaje y la absorción de nuevas tecnologías. Este es el caso específico de la penetración de Bico a España, por ejemplo, donde Bico aprovechará la infraestructura de Carvajal para ingresar a este país, generando una sinergia que fortalece a ambas partes, teniendo la posibilidad de mejorar e, igualmente, aportar a la economía de su país de origen.

No obstante, las diferencias culturales, sociales, económicas y políticas entre países continúan siendo una barrera para el comercio internacional, por lo cual, para muchas empresas latinas su única posibilidad de incursionar en mercados internacionales es a través de países vecinos con características y tendencias económicas similares, que puedan llegar a garantizar, de alguna manera, la aceptación de sus productos, minimizando el riesgo de la expansión. Esta fue la estrategia implementada por Leonisa, en el caso colombiano, que definiendo claramente su mercado objetivo como la mujer latina, facilitó el ajuste de su estructura de mercado y productos en otros países, al tiempo que definió sus metas de expansión según la población latina de cada país. Sin embargo, estas diferencias culturales se presentaron inclusive al interior de los mismos países latinos, forzando a la empresa a estar siempre preparada para ajustar su estructura a las necesidades y gustos propios de cada país. Esto es algo que

Leonisa demostró hacer con éxito, llegando a ser pionera en países como Costa Rica, Chile y Perú.

De manera general, se puede afirmar entonces que para llegar a una expansión internacional exitosa, es necesario saber planificar, manejar el crecimiento y sobretodo tener un claro conocimiento del mercado al cual se va a incursionar, pues de este conocimiento depende el éxito de la estructura en el nuevo país. Esto se pudo evidenciar a lo largo del análisis realizado en este trabajo, a las cuatro empresas colombianas.

Todas las empresas aquí analizadas demostraron un comportamiento competitivo mediante el desarrollo de cadenas de suministro de alto valor agregado, resaltando su enfoque y cultura de servicio hacia las necesidades reales de sus consumidores. La persistencia para mantener esta estrategia, pese a las barreras de algunos países para ingresar directamente y lograr conocer mejor a sus clientes finales, es lo que le ha permitido a las empresas colombianas ser pioneras en su sector, en los diferentes países de Latinoamérica.

Su diversificación de negocios y riesgos, la internacionalización logrando competitividad en mercados globales, la permanencia en los países, la adaptabilidad, el pensar globalmente y actuar localmente, y la práctica de valores, constante a todos los niveles de la organización, han sido características determinantes en la estrategia implementada por cada una de las empresas

dentro de su proceso de expansión internacional. Así mismo, vale la pena recalcar que cada una de estas empresas, además de aprovechar la similitud de sus países vecinos para dar inicio a sus procesos de internacionalización, ha logrado aprovechar las diferentes coyunturas económicas vividas por los diferentes países en las últimas décadas, identificando oportunidades donde otros solo ven crisis.



## BIBLIOGRAFÍA

*AkzoNobel Corporate*. 2003.

[http://www.akzonobel.com/investor\\_relations/annual\\_report/index.aspx](http://www.akzonobel.com/investor_relations/annual_report/index.aspx).

*Bico Internacional*. <http://www.carvajal.com.co/empresas-esp/Bico/Bico.html>.

Camargo Gantiva, Adriana. «Colombia Tiene sus Propias Multinacionales.» *Terra*. s.f. <http://www1.terra.com.co/midiner/articulo/html/mdi461.htm> (último acceso: 2 de Octubre de 2010).

Canals, J. *La Internacionalización de la Empresa*. Madrid: McGraw - Hill, 1994.

Cárdenas, Jorge Hernán. «¿Cómo lograr una mayor internacionalización de la industria gráfica colombiana?» *XXIV Simposio Nacional de la Industria Grafica. Andigraf*. Bucaramanga, 2007.

Carvajal S.A. *Historia*. [http://www.carvajal.com.co/historia/historia\\_files/11-](http://www.carvajal.com.co/historia/historia_files/11-siglo21.swf)

[siglo21.swf](http://www.carvajal.com.co/historia/historia_files/11-siglo21.swf) (último acceso: 13 de Octubre de 2010).

Carvajal, Gustavo Adolfo, entrevista de Laura García, Cesar Vallejo, Yesenia Mesa y Mark Bitton. *La Estrategia de Bico Internacional* (2 de Diciembre de 2009).

—. «Semblanza y Obra del Dr. Alfredo Carvajal Sinisterra.» *Universidad del Valle*. Octubre de 2008.

[http://viceacademica.univalle.edu.co/tramites/honoris\\_causa/SEMBLANZA.pdf](http://viceacademica.univalle.edu.co/tramites/honoris_causa/SEMBLANZA.pdf) (último acceso: 14 de Octubre de 2010).

Castro, Lía. *Carvajal Historia Viva*. Cali: Editorial Norma, 2003.

Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff, y Andres López. *Las Multinacionales Latinoamericanas: Sus Estrategias en un Mundo Globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

Colmenares, Oscar A., y José Luis Saavedra. «Lanzamientos de Supermercados Chip en Venezuela.» *Estudios gerenciales*, nº 106 (2008): 101-122.

Diario Dominicano. «Quala Dominicana se solidariza con los damnificados tormenta Noel.» 12 de Noviembre de 2007. <http://www.diariodominicano.com/n.php?id=19716> (último acceso: 29 de Septiembre de 2008).

Diario El Pais. «Carvajal le apuesta a la inversión.» 15 de Abril de 2009.

—. «Entrevista a Alfredo Carvajal Sinisterra.» 13 de Julio de 2008. <http://www.elpais.com.co/historico/jul132008/ECO/carvajal.html> (último acceso: Febrero de 2010).

Diario El Universal. «Defiende Bon Ice su territorio.» 3 de Mayo de 2005. [http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=45534&tabla=finanzas](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=45534&tabla=finanzas) (último acceso: 25 de Septiembre de 2008).

Diario La República. «El GIM a la conquista de Ecuador".» 16 de Abril de 2001.

—. «GIM dispuesto a pintar toda Suramérica" 21 de mayo, 1997. .» 21 de Mayo de 1997.

Diario Portafolio. «La colombiana Quala planea aumentar su participación en el mercado de México.» 7 de Mayo de 2008. <http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2008-05-07/ARTICULO-WEB->

NOTA\_INTERIOR\_PORTA-4146374.html (último acceso: 25 de Septiembre de 2008).

El Espectador. «Cambio de mando.» 1 de Junio de 2008.

<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-cambio-de-mando?page=0,0>.

El Tiempo. «Bico Trae Maxell A Colombia.» *Periódico El Tiempo*. 16 de Junio de 1998. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-826535> (último acceso: 4 de febrero de 2010).

EL Tiempo. «Carvajal será el dueño de Propal. Septiembre 3 de 2004.» 3 de Septiembre de 2004. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1544335> (último acceso: 2 de Febrero de 2010).

El Tiempo. «Colombianos Exitosos En Tierra Ajena.» 16 de Marzo de 2004. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1519131> (último acceso: 13 de Abril de 2008).

Espósito, Christine. *The Architetural & Decorative Coating Market*. [www.coatingsworld.com](http://www.coatingsworld.com).

Etemad, Hamid. «Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview.» *Journal of Administrative Sciences*. 2004.

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3981/is\\_200403/ai\\_n9399256](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200403/ai_n9399256) (último acceso: 8 de Mayo de 2007).

Excelsior. «Bonlce refresca sus ventas.» 06 de Mayo de 2008. [http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/Bonlce\\_refresca\\_sus\\_ventas/210287](http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/Bonlce_refresca_sus_ventas/210287) (último acceso: 25 de Septiembre de 2008).

Franco, Andres, y Philippe De Lombaerde. *Las Empresas Multinacionales Latinoamericanas: El caso de la Inversión Colombiana Directa en Ecuador, Mexico, PErú y Venezuela*. Bogota: TM Editores, 2000.

Fredonia Group. *World Paint & Coating*. <http://www.fredoniagroup.com>.

Gómez Mejía, Luis R., y David B. Balkin. *Administración*. España: Mc Graw Hill, 2003.

Grosse, Robert. «International business in latin america.» En *Oxford Handbook of International Business*, 652-681. August 2001.

Grosse, Robert, y Luis F Mesquita. *Can Latin American Firms Compete?* Oxford University Press, 2007.

Grosse, Robert, y Luiz F Mesquita. *Can Latin American Firms Compete?* Oxford University Press, 2007.

Grosse, Robert. «The Challenges of Globalization for Emerging Market Firms.» *Latin American Business Review* 4 (2003): 1-21.

*Grupo Inversiones Mundial*. <http://www.grupomun.com>.

Ibope. *Ranking Anunciantes*. Junio de 2009. <http://www.ibope.com.co/ibope/anuncian.htm> (último acceso: Sep de 2010).

Johanson, J, y J Vahlne. «The internationalisation process of the firm –a model of knowledge development an increasing foreign market commitments.» *Journal of International Business Studies*, 1977: 8:23-32.

Johanson, J, y J Vahlne. «The mechanism of internationalisation.» *International Marketing Review*, 1990: 7(4):11-24.

Johanson, J, y P Wiedershein. «The internationalisation of the firm -four Swedish cases.» *Journal of Management Studies*, 1975: October: 305-322.

Magazine. «Chupi Plum celebra su segundo aniversario.» <http://www.magazine.com.ve/actualidad/index.php?id=501&idSec=3&accion=detalle> (último acceso: 10 de Septiembre de 2008).

Martinez, Alonso, Ivan De Souza, y Francis Liu. «Multinacionales vs. Multilatinas: La gran carrera de América Latina.» *Strategy + Business*, 3er trim 2003.

Obregon, Ricardo. «Hay que pensar como multinacionales.» *diario La Vanguardia*. 19 de Abril de 2009. <http://www.vanguardia.com/historico/26106-hay-que-pensar-como-multinacionales-ricardo-obregon> (último acceso: Enero de 2010).

Ochoa, Hector, M Cárdenas, G Fernández, V E López, y L A Quintero. «¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados?, La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Argos.» *Estudios Gerenciales*, 2006: 105-129.

Ochoa, Hector, M Cárdenas, G Fernández, y V E López. *¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados?, La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Argos*. Cali: Universidad Icesi, 2007.

Ochoa, Hector, V Echeverri, L Fernández, T Quintero, y P Wilches. «La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional.» *Estudios Gerenciales*, 2006: 105-129.

Ochoa, Hector, V Echeverri, T Quintero, P Wilches, y L Fernandez. «¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados?: La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Nacional de Chocolates.» *Estudios Gerenciales*, 2006: 105-129.

Ochoa, Paola. «"Tenemos la mirada puesta en el mercado de Brasil".» *Diario La Republica*. 10 de 12 de 2009. [http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2009-12-10/tenemos-la-mirada-puesta-en-el-mercado-de-brasil\\_89236.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2009-12-10/tenemos-la-mirada-puesta-en-el-mercado-de-brasil_89236.php) (último acceso: 14 de Septiembre de 2010).

Olamendi, Gabriel. «La Internacionalización y la Globalización de los mercados.» s.f. <http://www.estoesmarketing.com/Mesa%20redonda/Internacionalizacion.pdf> (último acceso: 11 de Mayo de 2007).

Periódico El Tiempo. «Carvajal se reorganiza en seis empresas.» 29 de Abril de 1995: 1B.

Piedrahíta Plata, Francisco, entrevista de Laura Garcia, Cesar Vallejo, Yesenia Mesa y Mark Bitton. *La Estrategia de Bico Internacional* (26 de Octubre de 2009).

Portafolio. «Acusaciones del presidente Hugo Chávez contra empresarios colombianos; volvió a subir la temperatura en la relación binacional.» *Diario Portafolio*, 31 de Marzo de 2003.

—. «Quala Sigue en Proceso de Expansión.» 30 de Septiembre de 2005. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1784763> (último acceso: 28 de Marzo de 2008).

*PPG Industries, Inc.* <http://www.ppg.com>.

Prado, Jaime, entrevista de Laura García, Cesar Vallejo, Yesenia Mesa y Mark Bitton. *La Estrategia de Bico Internacional* (2 de diciembre de 2009).

Prahalad, C K. «The Changing Nature of Worldwide Competition.» *Vital Speeches of the Day*, 1990: 354-358.

—. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Wharton School Publishing, 2006.

Prahalad, C K, Yves L Doz, y Gary Hamel. «Collaborate with your competitors - And win.» *Harvard Business Review*, 1989: 133-139.

Presidencia de la Republica de Colombia. «Gobierno entregó \$23 mil millones en Donaciones durante 2004.» Febrero de 2005. <http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/febrero/03/14032005.htm> (último acceso: 15 de Agosto de 2008).

*Productos Norma.* <http://www.productosnorma.com/home.html> .

*Proexport Colombia.* <http://www.intlexport.com/VBeContent/home.asp?language=SP&idcompany=16>.

Revista Digital Mercadeo. «Trade Marketing.» [http://www.mercadeo.com/24\\_trade%20marketing.htm](http://www.mercadeo.com/24_trade%20marketing.htm) (último acceso: 13 de Enero de 2009).

Revista Dinero. «Carvajal amplía sus fronteras.» 3 de Octubre de 2002. [http://www.dinero.com/wf\\_imprimirarticulo.aspx?idref=1357&idtab=1](http://www.dinero.com/wf_imprimirarticulo.aspx?idref=1357&idtab=1) (último acceso: 15 de Agosto de 2010).

—. «Carvajal, El Pionero.» 6 de Junio de 2008. [http://www.dinero.com/edicion-impresa/grupos/carvajal-pionero\\_48770.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/grupos/carvajal-pionero_48770.aspx) (último acceso: 2 de Diciembre de 2009).

—. «El grupo se prepara para sacar cinco compañías al mercado público en los próximos años.» 10 de Octubre de 2005. [http://www.dinero.com/negocios/carvajal\\_20585.aspx](http://www.dinero.com/negocios/carvajal_20585.aspx) (último acceso: Febrero de 2009).

Revista Dinero en la World Wide. «Pintar es la opción más barata.» Diciembre 2000.

Revista Dinero. «Grupo Carvajal disminuirá sus inversiones.» 15 de Abril de 2009. [http://www.dinero.com/noticias/grupo-carvajal-disminuira-inversiones\\_58727.aspx](http://www.dinero.com/noticias/grupo-carvajal-disminuira-inversiones_58727.aspx) (último acceso: diciembre de 2009).

Revista Dinero. «Grupos en Transición.» *Edición No.135*, 2001: 56-65.



—. «Quala en las ligas mayores.» 25 de Julio de 2003. [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?ldRef=5016&ldTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?ldRef=5016&ldTab=1) (último acceso: 13 de Octubre de 2008).

—. «Quala. Promesas y compromisos de valor.» 7 de Diciembre de 2007. <http://www.dinero.com/noticias-caratula/quala-promesas-compromisosvalor/42377.aspx> (último acceso: 16 de Mayo de 2008).

Revista Poder & Dinero. «Remezón en los Grupos.» Febrero 1998: 150-178.

Revista Semana. «La multinacional criolla.» Mayo 2009.

—. «Salir, Todo un Riesgo.» 27 de Mayo de 1996.

<http://www.semana.com/noticias-economia/salir-todo-riesgo/30919.aspx> (último acceso: 2 de Febrero de 2010).

—. «Seis Son compañía.» 22 de Mayo de 1995. <http://www.semana.com/noticias-especiales/seis-compania/42776.aspx> (último acceso: 2 de Febrero de 2010).

Rhinesmith, Stephen H. «Going Global from the Inside Out.» *Ebsco Host*. 1991. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=117&sid=4ab910ca-c5cb-468c-b137-a244980270bf%40sessionmgr108> (último acceso: 13 de Marzo de 2008).

Rhinesmith, Stephen H. «Going Global From the Inside Out.» *Training & Development*, Nov - 1991: Vol. 45 Issue 11.

Rovzar, Alexis E. «Multilatinas: Continued Expansion.» *www.latinbusinesschronicle.com*. 8 de enero de 2009. <http://www.latinbusinesschronicle.com/app/article.aspx?id=3039> (último acceso: 1 de Sep de 2010).

Tobio, Jesús. «"Actualidad y posibilidades de expansión del mercado de pinturas en Argentina". ¿Cómo fluye el mercado?» *Inpra Latina*, Marzo/ Abril. 2003: Volumen 8.

Tormo Colombia. «Quala entra a Wal Mart México.» 17 de Octubre de 2006. <http://www.tormo.com.co/actualidad/noticias/noticia.asp?id=577> (último acceso: 2008 de Septiembre de 2008).

Uribe, Gloria. «En Venezuela, los pingüinos se llaman Bon Ice.» *VenEconomía*. Abril de 2004.

[http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp3546\\_2445.pdf](http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp3546_2445.pdf) (último acceso: 30 de Agosto de 2008).