



**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DEL
VALLE DEL CAUCA**

AUTORES:

JUAN DAVID STERLING ORTIZ

SEBASTIÁN JIMÉNEZ HORMIGA

DIRECTOR DEL PROYECTO:

ANGELA MARÍA BEDOYA URREGO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2017

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN PROCESOS.....	9
2.1.1 LA ESCUELA DE UPPSALA.....	9
2.1.2 MODELO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	10
2.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA.	11
2.2.1 TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA O DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	11
2.2.2 PARADIGMA ECLÉTICO.....	12
2.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE REDES Y PYMES	14
2.3.1 TEORÍA DE REDES.....	14
2.3.2 LAS BORN GLOBAL	15
3. LA ECONOMÍA DEL VALLE DEL CAUCA	17
4. LAS EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA.....	19
4.1 Colombina S.A	19
4.2 Manuelita S.A.....	22

5. METODOLOGÍA.....	25
6. RESULTADOS.....	28
7. CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	37
ANEXOS	40

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario realizado para la entrevista profundizada.....	40
--	----

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de redes.....	15
Tabla 2. PIB Nacional, según departamento (2014).....	18

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. El mecanismo básico de la internacionalización	10
Gráfico 2. Exportaciones de Colombina (2009-2016).....	22

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de una investigación de las distintas formas de internacionalización que algunas empresas han utilizado para llegar a mercados diferentes al local. Para ésta se lleva a cabo un estudio de caso realizado en una de las empresas agroindustriales del Valle del Cauca. Se realizó una entrevista en profundidad a un directivo de una empresa, con el propósito de saber cómo la compañía ha hecho su proceso de internacionalización. La investigación arrojó que las formas más comunes que utilizan las empresas, es la exportación de sus productos directamente a países extranjeros, aunque también hay varias empresas que realizan estrategias como la adquisición de empresas extranjeras y alianzas estratégicas para realizar proyectos en conjunto.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización, ventaja monopolística, inversión extranjera directa (IED), innovación, exportación.

ABSTRACT

This article does an investigation of the different forms of internationalization that some companies have used to reach different markets to the local one. For this, a case study is carried out with one of the agro-industry companies of Valle Del Cauca, this with the realization of an in-depth interview, with the purpose of knowing how the company has made its internationalization process when trading its products in Markets. The research shows that the most common forms used by companies are the export of their products directly to foreign countries, although there are also several companies that carry out strategies such as the acquisition of foreign companies and strategic alliances to carry out projects together.

KEY WORDS: Internationalization, monopolistic advantage, foreign direct investment (FDI), innovation, export.

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el mundo ha sufrido un sinnúmero de transformaciones de grandes magnitudes a raíz principalmente de avances tecnológicos, los cuales facilitan la adaptación al medio ambiente, buscan satisfacer las necesidades y deseos de la humanidad que han fomentado dinamismo en la mayoría de actividades cotidianas. Dichos avances tecnológicos se evidencian claramente en la revolución informática que ha sido pilar fundamental para la eliminación de barreras culturales, políticas y económicas, contribuyendo a una convergencia entre países.

En el aspecto organizacional, las empresas también han estado cambiando continuamente para hacer frente a las nuevas y crecientes demandas por parte de los consumidores; y perdurar en el comercio a pesar de condiciones que estos les presenten. Así, las empresas se ven obligadas a capturar constantemente nuevos mercados que permitan aumentar sus utilidades. Por consiguiente, las empresas optan por expandir su presencia a territorios distintos al de su gestación, y de esta forma se inicia el proceso de internacionalización de una empresa. Sin embargo, la internacionalización requiere una explicación más aproximada a lo que se refiere dicho término. ¿A qué se refiere la internacionalización? Este concepto puede definirse como “la expansión de la empresa más allá de sus fronteras hacia distintos mercados o áreas geográficas”. Esta definición muestra al lector una idea clara y concisa de lo que significa esta palabra, la cual es motivo de nuestro estudio debido a la creciente necesidad de las empresas en internacionalizarse como herramienta que busca garantizar la sostenibilidad de las mismas. Esta práctica se ha vuelto más frecuente con el pasar del tiempo desde la ola de la globalización, ya que las empresas buscan enfrentar las amenazas y oportunidades que supone el nuevo mundo global, lo cual las motiva a internacionalizarse. Por lo anterior, se han configurado una gran variedad de teorías que intentan explicar este modelo, basándose en distintas perspectivas como han sido la económica, de procesos

y las modernas. Esta diversidad de enfoques que han surgido a lo largo de los últimos años busca resolver interrogantes tales como el porqué, cómo, cuándo y hacia donde se internacionalizan las empresas.

En adición, la internacionalización hoy en día es un tema debatido y de gran importancia dentro del ámbito empresarial, éste le ha permitido a las empresas tomar una nueva corriente de estrategias con el fin de alcanzar la entrada a nuevos mercados, muchas de ellas han logrado internacionalizarse no solo con la exportación de sus productos sino también con la apropiación de alternativas como la franquicia, las licencias y las alianzas estratégicas, las cuales consisten, según la profesora Cristina Robledo, profesora del departamento de negocios de la Universidad EAFIT en:

Franquicias: básicamente en la transferencia de un modelo de negocios a un socio local en el mercado destino, mediante un contrato que incluye numerosas restricciones con el fin de proteger al propietario de dicho modelo. El socio local podrá replicarlo y explotarlo pagando en contraprestación unas regalías.

Licencias: permiten otorgar a un tercero el derecho de uso sobre un derecho de propiedad intelectual. Es decir, el licenciado puede usar un derecho intelectual previamente registrado por el licenciante, bien sea este una marca, una patente, un diseño, un secreto industrial, entre otras. En contraprestación, al igual que en el caso de las franquicias, el licenciado pagará unas regalías.

Alianzas estratégicas: dentro de este tipo de estrategias existen dos modalidades según involucren inversiones de capital o no. Cuando la alianza implica una adquisición parcial de otra compañía en el exterior, generalmente se habla de una operación de exportaciones. Bajo la segunda modalidad, se habla de acuerdos contractuales que permiten a dos compañías compartir ciertos recursos (conocimientos, capacidades, acceso a canales de distribución, etc.) con el fin de generar sinergias y beneficios para ambas. (Robledo, 2011)

2. MARCO TEÓRICO

Es de vital importancia reconocer estas alternativas como mecanismos diferenciales a la actividad exportadora, como también es necesario tener en cuenta los pensamientos mundialmente aceptados para explicar el proceso de la internacionalización de una firma. A continuación se presenta el concepto de internacionalización desde distintas perspectivas aceptadas en la contemporaneidad y de suma utilidad para que una empresa logre conquistar los mercados extranjeros.

2.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN PROCESOS.

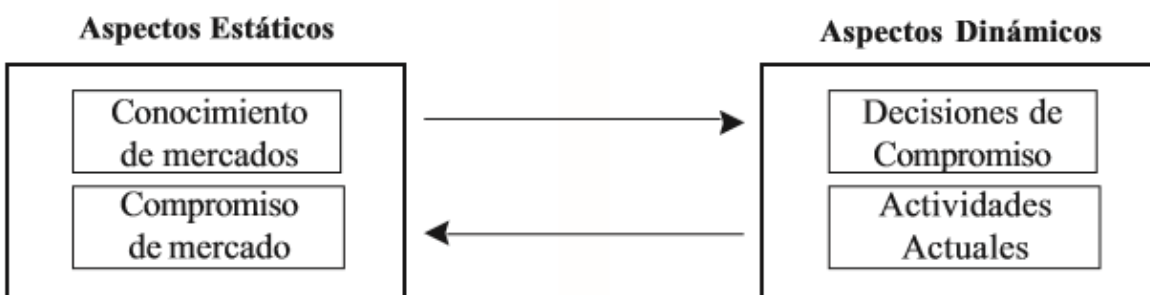
2.1.1 LA ESCUELA DE UPPSALA

Johanson, Wiedersheim-Paul (1975) y Valhne (1977) de la Universidad Uppsala de Suecia, a través de un enfoque secuencialista, que nace como resultado de un estudio a cuatro multinacionales suecas, buscan esclarecer el proceso por el cual las empresas deben seguir para lograr la internacionalización. Los mencionados autores señalan que este proceso es de forma secuencial puesto que depende de la acumulación gradual de información y conocimientos sobre los mercados externos y la forma en que operan. En otras palabras, a medida que una empresa adquiere conocimiento de la misma sobre las posibilidades de saltar al mercado internacional, aumenta su compromiso de mercado internacional.

Los autores a través de este modelo, exponen que el mecanismo de internacionalización se justifica básicamente en aspectos estáticos y en dinámicos. Dentro de los aspectos estáticos se encuentran los **conocimientos de mercado** y las operaciones internacionales que la empresa posee en un momento dado, y el **compromiso de mercado** de la empresa, que hace referencia a los

recursos comprometidos en un mercado extranjero. Por otro lado, los aspectos dinámicos están representados por las **decisiones de compromiso**, que son las decisiones que comprometen recursos hacia las operaciones internacionales y las **actividades actuales de negocio** (Johanson & Valhne, 1977).

Gráfico 1. El mecanismo básico de la internacionalización



Fuente: (Johanson & Valhne, 1977)

2.1.2 MODELO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

El Modelo de la internacionalización vinculado a la innovación, al igual que el Modelo de la Escuela de Uppsala, se basa también en que las empresas se internacionalizan de forma lenta y progresiva, pero tiende a analizar el proceso como un curso de acción innovador y por tanto como una nueva manera de hacer negocios (Madsen y Servais, 1977).

El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en que la decisión de una empresa de incrementar su participación internacional debe estar fuertemente ligada con el hecho de realizar inversión en innovaciones en un sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son

tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso. En este proceso, se acumulan las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación, siempre que dichas decisiones se ven condicionadas por las elecciones que se hayan tomado en el pasado, y por las que se vayan a tomar en el futuro.

El modelo en general propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

1. Mercado doméstico
2. Pre- exportadora
3. Exportadora experimental
4. Exportadora activa
5. Exportadora comprometida. (Madsen & Servais, 1977)

2.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA.

2.2.1 TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA O DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

La teoría de la ventaja monopolística propuesta por Charles Kindleberger (1969) y Stephen Hymer (1976), sugieren que las empresas (multinacionales) deben tener como condición, algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística) ya sea de carácter productivo, tecnológico, organizacional, directivo, comercial, crediticio, o de diversificación de productos para poder tener instalaciones productivas en el extranjero (Kindleberger, 1969); (Hymer, 1960). De esta manera,

podrían competir con empresas de mercados locales, que aunque estén mejor posicionadas en el mercado, pueda que se vean obligadas a incurrir en los costos de lograr dicha ventaja, generando así una posible incapacidad de competir con las empresas extranjeras. Además, para que tales ventajas conduzcan a una inversión directa deberían ser específicas de la empresa inversora, así como fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales, o de suficiente dimensión y resistencia como para soportar la acción competitiva de las empresas rivales locales (Rialp A. , 1999).

2.2.2 PARADIGMA ECLÉTICO

Una de las teorías más aceptadas en la contemporaneidad sobre la internacionalización de las empresas es la de Jhon H. Dunning, publicada en 1980, y se le denomina eclético ya que integra distintos enfoques teóricos, convirtiéndolos en uno solo. El autor plantea que la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de forma racional, basándose en el análisis de costos y ventajas de producir en el extranjero, donde evalúan si establecer o no una filial en un mercado foráneo. De este modo, explica como la producción internacional de una empresa está fundamentada en las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí.

Para Dunning (1988) se deben cumplir las siguientes cuatro condiciones para que una empresa decida explotar sus ventajas competitivas en mercados foráneos mediante Inversión Extranjera Directa (IED):

En primer lugar, la empresa debe tener ventajas propias a la hora de captar determinados mercados, respecto a las empresas locales. Dichas ventajas pueden clasificarse entre tangibles, como instalaciones físicas y maquinarias; e intangibles, como lo pueden ser derechos de

propiedad, capital humano (know how), técnicas de comercialización, mejor estructura de empresa y capacidad de innovación tecnológica.

En segundo lugar, debe ser más provechoso para la empresa que posee dichas ventajas la explotación de estas antes que alquilarlas o venderlas a empresas extranjeras, es decir debe ser más rentable internalizar esas ventajas expandiendo su cadena de valor o ejecutando nuevas actividades.

En tercer lugar, a la empresa le debe resultar más rentable ubicar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dicha rentabilidad incentivada desde distintas variables como costos de transporte, las barreras comerciales, productividad de factores, dotaciones de recursos en el país de destino, el tamaño relativo del mercado, entre otros.

Por último, el autor considera que adicional a las ventajas planteadas anteriormente, para que una empresa realice IED, se necesita que sus directivos consideren que la producción en el extranjero esté acorde con la estrategia de la organización a largo plazo, es decir que en los planes de largo plazo de la compañía se incluya su internacionalización (Dunning, 1988).

Para finalizar Dunning considera que para que una empresa se decida por realizar inversión extranjera directa no basta con los tres tipos de ventajas mencionados, sino que además los directivos de la compañía necesitan pensar que existe una relación positiva entre la producción exterior con las metas y objetivos de la empresa en el largo plazo, es decir que en los planes de la compañía debe estar incluido el hecho de internacionalizarse.

2.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE REDES Y PYMES

2.3.1 TEORÍA DE REDES

Johanson y Mattson (1998), procedentes de la mencionada Universidad de Uppsala, Suecia. Reúnen las teorías que explican el proceso de internacionalización como un desarrollo de las redes sociales y organizativas de la empresa. Los autores entienden la entrada a mercados foráneos como dependientes de las interacciones organizativas entre las empresas locales y sus redes internacionales, en otras palabras, las oportunidades de mercados exteriores llegan a la empresa local por medio de miembros de su red de contactos. Los autores entienden como redes de negocio a las interacciones de las empresas con sus clientes, distribuidores, industria y gobierno.

Cuando las empresas se internacionalizan, estas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior (Rialp A. y., 2001). Este proceso evoluciona de distintas maneras: Extensión internacional, donde se forman relaciones en países nuevos para las empresas internacionalizadas; penetración, donde aumenta el compromiso con las redes anteriormente formadas; y por último, se integran las posiciones que se tienen en las redes entre los distintos países (Johanson & Mattsson, 1988).

Con base en lo anterior, las interacciones sociales permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos y mercados. Este modelo también expone que las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos gracias a su posición dentro de la red.

Además, dependiendo del grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa, estos autores identifican cuatro categorías de empresas internacionales: la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional junto con las otras empresas (Johanson & Mattsson, 1988).

Tabla 1. Modelo de redes

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: (Johanson & Mattsson, 1988)

2.3.2 LAS BORN GLOBAL

El concepto de Born Global, hace referencia a empresas internacionales creadas recientemente, donde los factores que determinan su razón social obedecen a un enfoque internacional desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida.

Las Born Global, dentro de un nicho de mercado específico, *“logran desarrollar competencias altamente diferenciadoras con el fin de competir con las grandes empresas, minimizando sus limitaciones en términos de experiencia y recursos disponibles”* (Madsen & Servais, 1977), es decir, las Born Global buscan lograr una eficiente administración de sus recursos escasos y enfocarse en la creación de valor para así tratar de asegurar su permanencia activa dentro del mercado.

Distintas investigaciones sobre este fenómeno, se centran en sectores concretos, como el de la alta tecnología y las actividades artesanales (Madsen & Servais, 1997); (Kinght & Cavusgil, 1996). Basándose en la bibliografía revisada, Madsen y Servais (1997) relacionan la creación de las born global con tres aspectos fundamentales:

1. Las nuevas condiciones del mercado.
2. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación.

3. Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al emprendedor que funda la empresa Born Global.

Estos factores, traen como consecuencia la reducción de costes de transporte y de comunicación, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y una mayor interdependencia entre las distintas economías regionales, causantes de una serie de hechos que facilitan que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su gestación.

3. LA ECONOMÍA DEL VALLE DEL CAUCA

Detrás de Bogotá y Antioquia, el Valle del Cauca es la tercera economía más importante de Colombia. Según un estudio de la CEPAL (2015), es el tercer departamento más competitivo del país principalmente a causa de su desarrollo de infraestructura en el transporte terrestre y marítimo, ya que cuenta con el puerto de mayor afluencia comercial en el país y adelanta el mejoramiento de las principales vías comerciales; también porque posee una importante disponibilidad de capital humano y fuerza laboral.

El Valle ha podido gozar de un buen desempeño económico en los últimos seis años debido a su independencia de las actividades minero-petroleras, esto le ha permitido mantener un crecimiento promedio de acuerdo con cifras del DANE (República, 2016) del 4% anual sin verse afectado por la caída de los precios del petróleo (Piedrahita, 2016). Principalmente, sus actividades comerciales se asocian al sector agroindustrial, en él se encuentran las empresas más reconocidas del país, como lo son Colombina S.A, Comestibles Aldor y los ingenios azucareros Manuelita S.A y Riopaila Castilla, este tipo de industria le ha permitido diversificarse con respecto a otros departamentos como Antioquia y Cundinamarca, puesto que su producto interno bruto no ha sido perjudicado de forma directa por la presente desaceleración económica del país.

Tabla 2. PIB Nacional, según departamento (2014)

Departamentos	2014p ¹	Variación ²	PIB per cápita ³
Nacional	757.506	4,4	15.893.361
Bogotá D. C.	187.919	4,6	24.163.912
Antioquia	101.650	6,9	15.937.268
Valle del Cauca	70.635	5,0	15.466.813
Santander	61.032	9,3	29.756.872
Cundinamarca	38.358	3,3	14.534.726
Meta	36.791	-2,9	39.011.868
Bolívar	31.123	-2,0	15.013.478
Atlántico	29.870	6,6	12.282.057
Boyacá	22.226	4,0	17.437.422
Tolima	16.354	3,3	11.645.975
Casanare	15.169	6,2	43.310.425
Huila	14.124	4,6	12.383.619
Cesar	13.442	6,1	13.223.378
Córdoba	13.075	4,3	7.765.257
Norte Santander	12.529	4,7	9.321.909
Cauca	12.144	4,7	8.883.791
Nariño	11.675	4,8	6.776.188
Caldas	10.980	5,5	11.135.428
Risaralda	10.799	4,7	11.407.812
Magdalena	9.572	-1,1	7.672.860

Fuente: República (2016)

En adición a lo anterior, el Valle del Cauca presenta un consumo dinámico que ha permitido la estabilidad económica en la región, este ha sido jalonado notablemente por las remesas de los vallunos en el exterior, posicionando al departamento como el principal receptor de las remesas con el 29,4% del total del país (República, 2014), superando a departamentos como Antioquia y Cundinamarca en casi diez puntos porcentuales, esto hace del departamento un destino de inversión apetecido por las empresas, que buscan un lugar en el mercado valluno.

4. LAS EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA

En el Valle del Cauca se concentran un número considerable de las empresas más influyentes del país, éstas han logrado internacionalizar su modelo de negocio por medio de la exportación hacia países vecinos como Venezuela, Perú y Ecuador. Algunas de ellas han podido traspasar barreras más allá de lo común, llegando hasta países del continente africano, que gracias a tratados comerciales y alianzas estratégicas han podido posicionarse en países que para muchas empresas son ignorados por el alto índice de pobreza. Esto convierte al departamento en un centro empresarial fuerte, el cual merece un análisis de su proceso de internacionalización.

Para nuestro estudio analizaremos el comportamiento de un par de empresas vallecaucanas, las cuales han logrado ingresar a países no solamente de Latinoamérica sino también de Europa y como anteriormente se dijo de África (para el caso de Colombina S.A).

En primer lugar analizaremos el caso de Colombina S.A, esta empresa ha logrado consolidar su mercado de alimentos tanto a nivel local como internacional, posee un sinnúmero de marcas reconocidas en el país y en el exterior, un ejemplo de ello es la marca Bon Bon Bum.

4.1 Colombina S.A

Es una compañía fundada en el año 1927 por el señor Hernando Caicedo, en ella lo describen como un *“hombre visionario del Valle del Cauca que aprovechó la riqueza natural y agrícola del departamento, sus cálidas temperaturas, la calidad y la fertilidad de sus suelos, para producir toda clase de dulces y confites con sabores a frutas tropicales que lograron conquistar a generaciones de consumidores”* (Colombina, 2014). En adición a esto, Colombina S.A es una compañía global de alimentos muy importante para la región del Valle del Cauca y para el país,

ya que de sus casi 9500 empleados alrededor del mundo, 7000 están en Colombia (Caicedo César, 2013), es decir, ofrece una importante fuente de empleo no solo para el país sino también para el departamento. Además, tiene una antigüedad y experiencia de 89 años en el sector de la agroindustria, cuenta con un amplio portafolio de productos en diversas líneas como: salsas y conservas, galletas y pasteles, dulces, barras de cereal, chocolates, enlatados de pescado, helados, pastas, aceites, amazon, postres, bebidas, café liofilizado y pasabocas, que le han permitido posicionarse en el mercado con sus diferentes marcas.

El proceso de internacionalización de Colombina S.A inició en la década de los 60's, cuando en 1960 incorporó en sus plantas de fabricación técnicas europeas para el desarrollo y fabricación de rellenos y mermeladas con sabores naturales, reemplazando los sabores artificiales, esto con el propósito de competir con la dulcería europea, ya que en 1965 haría sus primeras exportaciones hacia el mercado de dulces más grande del mundo, los Estados Unidos (Colombina, 2014). Desde entonces, Colombina S.A se ha enfocado en expandir su modelo de negocio más allá del mercado colombiano, tal es el caso que en la década de los 80's logró realizar asociaciones con empresas extranjeras como Peter Paul, famosa por sus chocolates rellenos, Meiji Seika, empresa japonesa de productos alimenticios; y General Foods, dedicada a la producción y exportación de refrescos, esto con el fin de incursionar en nuevas categorías de alimentos y poder competir de forma conjunta a nivel internacional.

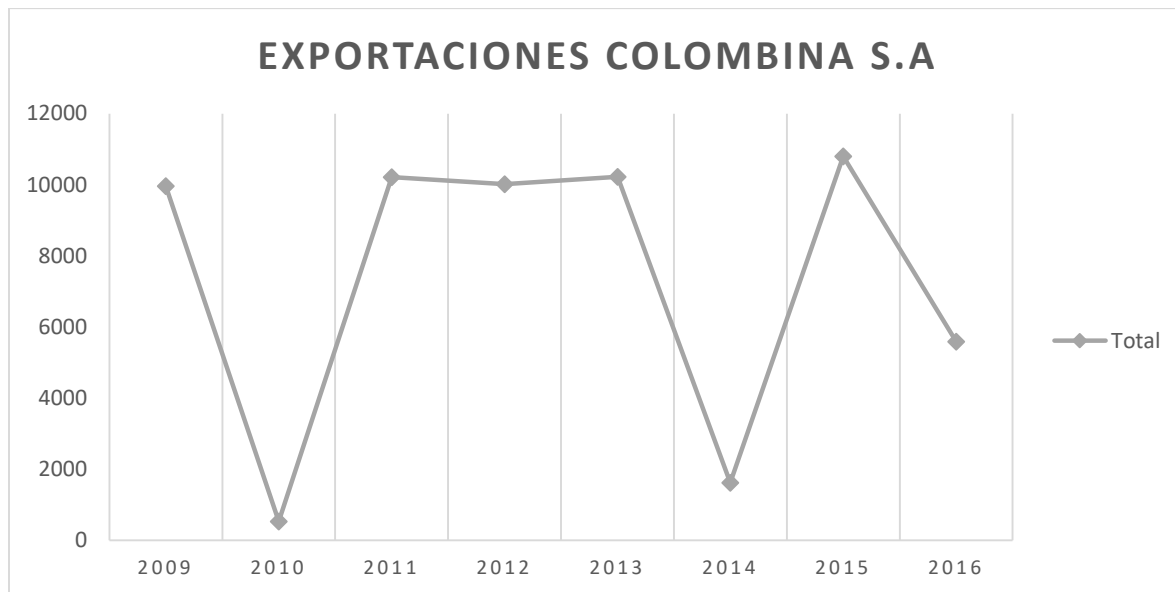
Sin embargo, las asociaciones y las alianzas no han sido las únicas estrategias que la compañía ha realizado con el fin de internacionalizar su marca, actualmente ha usado la adquisición como método de posicionamiento en mercados europeos. En el año 2016 concretó la adquisición de los activos de una de las empresas confiteras líderes en España, Fiesta, ésta fortalece la presencia de Colombina S.A en ese país al brindarle además de una trayectoria de cincuenta años, una excelente

red de distribución alrededor de todo el país ibérico (Colombina S.A, 2016). La compañía para su modelo global está realizando la expansión de su modelo de negocio por medio del uso de filiales y convenios con distribuidores alrededor del mundo, llegando a países como República Democrática del Congo, Macedonia, Madagascar, República Checa, Qatar, Chile, Australia entre otros.

En la actualidad, una estrategia fuerte utilizada por la compañía es la línea de producto Colombina 100%, esta estrategia se enfoca en la alimentación sana de los consumidores, sin el uso de colorantes y saborizantes artificiales que hoy en día está marcada por la tendencia de la sociedad hacia una cultura saludable, con esto lo que busca Colombina S.A es entrar a cada consumidor de manera responsable y ofrecerle productos acorde a los requerimientos de las tendencias mundiales.

En nuestro estudio evaluamos las exportaciones de la compañía, para seguir de cerca el proceso de evolución de la empresa en cuestión de internacionalización. En ello encontramos que desde el 2009, Colombina S.A presenta una tendencia clara a repuntar en cuatro de los años evaluados (2010-2013), donde por coyunturas económicas deja ver que en los años en donde no repuntó en las exportaciones fue a causa de las crisis comerciales del petróleo.

Gráfico 2. Exportaciones de Colombina (2009-2016)



X: año, Y: Datos en miles de dólares. Fuente: DIAN, UAE, & SGAO (2015)

4.2 Manuelita S.A

Es una compañía fundada en el año 1864 por el industrial y pionero en la industria del azúcar Santiago Martin Eder, este señor adquirió las fincas La Rita y La Manuelita en la ciudad de Palmira, con el fin de iniciar el ingenio a partir de algunos cultivos de caña de azúcar y un viejo trapiche movido por tracción animal que podía producir cuatro quintales diarios de azúcar de pan (Manuelita S.A, 2017). Manuelita S.A ha sido una empresa importante para el sector azucarero gracias a sus grandes aportes a la innovación de maquinaria necesaria para la producción de azúcar, esto como lo fue en 1901, cuando don Santiago Eder luego de hacer una travesía por bosques, ríos y montañas consiguió transportar desde Buenaventura a Palmira las piezas necesarias para el ensamble de la nueva fábrica de molino a vapor y con ello convertirse en la segunda planta en Suramérica de este tipo capaz de producir cinco toneladas de azúcar diarias. Asimismo, tiene una experiencia de 150 años en el sector agroindustrial y es de vital importancia para el departamento

del Valle del Cauca al generar casi 6000 empleos directos y contribuir con sus ventas anuales cerca de 200 millones de dólares al PIB departamental (Asocaña, 2012). En 1947, la compañía adopta un nuevo enfoque en sus negocios al liquidar el ingenio Manuelita, esto con el fin de convertirse en Manuelita S.A y tomar una figura más acorde con el objetivo futuro de entrar en nuevos negocios agroindustriales.

El proceso de internacionalización de Manuelita S.A se remonta a sus inicios como hacienda, cuando en 1867 su fundador Santiago Martín Eder hizo que la hacienda La Manuelita aumentara su producción a causa del uso del trapiche hidráulico para no solo satisfacer el mercado interno, el cual era muy competitivo al haber más trapiches en la zona, sino también el mercado externo por medio de Panamá, el cual era un activo centro distribuidor (Dinero, 2004). Desde entonces, su fundador no se conformó en buscar la manera de cómo internacionalizar la compañía. Una situación desfavorable que tuvo esta empresa en su inicio de internacionalización fue la separación de Panamá de nuestro país, ya que como anteriormente se dijo era la puerta del ingenio para distribuir al exterior.

Un proceso importante para la empresa fue en 1986 cuando decide diversificar sus negocios e incursionar en la producción de aceite de palma, fundando Aceites Manuelita, esto con la adquisición de una nueva hacienda especializada en el cultivo de palma en el departamento del Meta, también logró introducirse en una nueva actividad económica como la acuicultura al haber adquirido C.I. Océanos en Cartagena (Manuelita S.A, 2017).

Sin embargo, el hecho que abrió su proceso de internacionalización fue en el año 1998 cuando hace su expansión a Perú, al comprar la compañía peruana llamada Agroindustrial Laredo, la cual era “...*el primer ingenio peruano en producir azúcar refinada de alta pureza y es pionero en el cultivo de caña en condiciones desérticas gracias al novedoso sistema de fertiriego por*

goteo...”(Manuelita S.A, 2017). Pero esta no ha sido su única expansión internacional, en la primera década de este siglo Manuelita S.A ha hecho importantes procesos para llegar a más países de Latinoamérica, como por ejemplo a Brasil, que en el año 2005 decide hacer alianzas estratégicas con empresas guatemaltecas y brasileras con el propósito de realizar el proyecto Vale do Paraná, el cual constaba en la construcción de una fábrica de alcohol y azúcar en Brasil. Esto ayudo a Manuelita SA a crear en Brasil una nueva empresa llamada Mansa do Brasil dedicada al cultivo de caña de azúcar y posicionar su marca en un nuevo mercado.

5. METODOLOGÍA

Para esta investigación se analizan los datos concernientes a las empresas más reconocidas del Valle del Cauca que están en un proceso de internacionalización. Para esto se emplea la información relacionada a las percepciones de los gerentes con respecto a este proceso de llegar a mercados extranjeros.

Los datos son recopilados por medio de un estudio de caso a una de las empresas del sector agroindustrial con una entrevista en profundidad realizada por estudiantes de la Universidad Icesi. Ésta se aplicó personalmente a un gerente encargado de la expansión comercial de la firma, estos cuestionarios se hicieron a Colombina S.A, Comestibles Aldor y los ingenios azucareros Manuelita S.A y Riopaila Castilla.

Estos datos son analizados de acuerdo a la estructura del estudio de caso, la cual sigue la lógica de los análisis cualitativos, con el fin de observar en cuál de las variables de la internacionalización hay semejanzas y diferencias entre las empresas. *“Pues la metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa”* (Martínez Carazo, 2006).

El estudio de caso es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social. Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. En síntesis, se le denomina casos a aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen ser motivo de investigación.

Para esto es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz & Serván, 2001).

Para la aplicación del estudio de caso en el proceso de la investigación realizada se siguió una estructura propuesta por Montero y León (2002), la cual se desarrolla en este método de cinco fases (Barrio et al., 2011):

1. La selección y definición del caso:

Se trata de seleccionar el caso apropiado y además definirlo. Se deben identificar los ámbitos en los que es relevante el estudio, los sujetos que pueden ser fuente de información, el problema y los objetivos de investigación.

2. Elaboración de una lista de preguntas:

Después de identificar el problema, es fundamental realizar un conjunto de preguntas para guiar al investigador. Tras los primeros contactos con el caso, es conveniente realizar una pregunta global y desglosarla en preguntas más variadas, para orientar la recogida de datos.

3. Localización de las fuentes de datos:

Los datos se obtienen mirando, preguntando o examinando. En este apartado se seleccionan las estrategias para la obtención de los datos, es decir, los sujetos a examinar, las entrevistas, el estudio de documentos personales y la observación, entre otras. Todo ello desde la perspectiva del investigador y la del caso.

4. Análisis e interpretación:

Se sigue la lógica de los análisis cualitativos. Tras establecer una correlación entre los contenidos y los personajes, tareas, situaciones, etc., de nuestro análisis; cabe la posibilidad de plantearse su generalización o su exportación a otros casos.

5. Elaboración del informe:

Se debe contar de manera cronológica, con descripciones minuciosas de los eventos y situaciones más relevantes. Además se debe explicar cómo se ha conseguido toda la información (recogida de datos, elaboración de las preguntas, etc.). Todo ello para trasladar al lector a la situación que se cuenta y provocar su reflexión sobre el caso.

6. RESULTADOS

El estudio de caso para esta investigación se apoyó en dieciocho preguntas clave para analizar el proceso de internacionalización de una empresa agroindustrial del Valle del Cauca, la cual pidió la confidencialidad de su razón social y la de su funcionario. El listado de las preguntas fue el siguiente:

1. ¿De dónde se originó la idea de internacionalización de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo pasó para que la idea de internacionalización se lograra de forma definitiva?
3. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de internacionalización dentro de la empresa? ¿Qué cambios se debieron realizar y qué recursos se utilizaron?
4. ¿Qué tipo de internacionalización realiza la compañía? Exportaciones, alianzas estratégicas...
5. ¿Cuál fue la motivación de la empresa para elegir los nuevos mercados?
6. ¿Qué estrategias utilizaron para adaptarse a una cultura distinta a la colombiana? ¿Cómo se llevó a cabo este proceso?
7. ¿Cómo lograron que los clientes extranjeros compraran su producto?
8. ¿Cuál fue o ha sido el país con más dificultades para ingresar?
9. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades o resistencias durante el proceso de internacionalización y como las solucionaron?

10. ¿Para usted cuales son las variables más importantes para tener en cuenta a la hora de internacionalizar un negocio?
11. ¿Cree usted que es importante la internacionalización? ¿Por qué?
12. ¿Qué papel tiene la innovación en el proceso de internacionalización?
13. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de internacionalizarse dados los cambios del mercado interno?
14. ¿Qué procesos deberían llevarse a cabo en la empresa para aprovechar las ventajas de la globalización?
15. ¿Cuál es su percepción sobre la economía del Valle del Cauca hoy, cómo cree que será en 5 o 10 años?
16. ¿Considera que ve o ha visto oportunidades donde otros no las han visto? ¿Cuáles?
17. ¿Qué consejo le daría a los empresarios que buscan internacionalizar su empresa?
18. ¿Qué consejo le daría a los empresarios que le temen a la internacionalización?

Con estas preguntas se pudo observar que las empresas de este sector empiezan a internacionalizar su modelo de negocio por medio de la exportación. Ésta afirmación apoyada en la experiencia del gerente a quién se le hizo la entrevista en profundidad, ya que él ha podido desempeñarse en el cargo de gerente de comercio exterior en varias compañías del sector agroindustrial. Así pues, la idea de comenzar este proceso se origina más que todo por la necesidad de expandirse a mercados internacionales ante un mercado nacional prácticamente saturado, por lo que es un tema estratégico de las compañías aprovechar oportunidades de mercado internacional que posiblemente en el mercado local no se dan.

Por otro lado, el tiempo es crucial para estos procesos, porque algunas estrategias requieren más tiempo que otras, por ejemplo, para este caso el gerente nos afirma textualmente que: "...un proceso de exportación para arrancar tardaría un año más o menos desde este momento. Usted puede exportar si quiere ya organizando una mercancía y mandándola, pero para una organización que quiera dedicarse a esta actividad, organizar su estructura y sus operaciones demora un poco más...".

Aunque esta forma de comercializar los productos en el extranjero puede parecer la más sencilla, no siempre es así, debido a que requiere algunos estándares que se deben cumplir de acuerdo al país de destino, algunos de ellos más estrictos y los cuales podrían necesitar más tiempo para desarrollarse. Por este motivo es importante llevar a cabo cambios en las compañías para lograr tener un proceso satisfactorio; el primero de ellos es abrir puestos a personal dedicado netamente a esta actividad comercial, personal que conozcan el mercado externo con el fin de tener la mayor información posible del mercado objetivo. Otro de los cambios que la empresa debe hacer es tener claro sus prioridades, porque si se produce cierta cantidad de producto en un año la empresa tiene que saber cuánto vender en el mercado nacional y cuánto en el extranjero, pero también es importante tener claro la estrategia, si la estrategia es globalizar la empresa, se va a enfocar en mayor medida los recursos de la empresa a esta actividad, mientras que si la exportación se ve como algo adicional, se mantiene el mercado nacional y a éste se le dedica la mayoría de los recursos. Además, debe de haber un cambio estratégico y uno estructural: Estratégico por el tema de saber hacia dónde se quiere dirigir, a qué mercados llegar y cómo se va a llegar a dichos mercados, también identificar la manera en que se va a utilizar los recursos de la compañía para llegar a esa meta. Y estructural sería en el ámbito del personal que se requiere para la actividad.

Adicionalmente, se requiere un departamento de exportaciones especializado. Una persona en la parte de logística que se encargue de la programación y los despachos de la mercancía, y una comercial encargada del contacto con los clientes. Es la cadena más básica y simple del proceso de exportación.

En común, las empresas se ven motivadas a elegir nuevos mercados en el extranjero debido a su rentabilidad, muchos de éstos logran ofrecer una utilidad incomparable con respecto a la generada en el mercado local, por tal, las empresas con el fin de aumentar y mejorar su margen de utilidad se interesan más por los mercados foráneos.

Sin embargo, llegar a otros mercados resulta complejo en cuestión de cultura, cada país tiene su forma de hacer negocios. Por ejemplo, los norteamericanos son muy organizados y muy proactivos a la hora de negociar, siempre quieren ir adelante en 3, 4, o 5 pasos. En cambio, en Colombia somos menos protocolarios, con una actitud más relajada, lo que implica que a la hora de hacer negocios las empresas se deben adaptar a distintos cambios culturales que son esenciales en la internacionalización. Para adaptarse a estos cambios lo que se recomienda es entender el mercado más exigente, porque así se hace más fácil entender los demás mercados; por ejemplo, en la entrevista el gerente decía que "...Los gringos son los más exigentes, los europeos son muy puntuales, sumamente estrictos con tiempos de entrega y calidades del producto", por tal, una equivocación con alguno de ellos podría salir muy costoso y se debe evitar en lo mínimo cometer errores que deterioren la relación comercial. En el caso de los Estados Unidos, los estándares son muy exigentes, el mercado es muy estructurado y organizado y el producto que se exporta es sometido a muchos más controles que el distribuido nacionalmente, lo que implica un mayor grado de preparación y adaptación cultural.

No obstante, lograr que en otro país se venda el producto no es fácil, requiere de la diferenciación del producto, si la empresa no logra esto va ser poco probable el éxito su internacionalización, por ejemplo, en el sector agroindustrial, el Valle del Cauca tiene empresas con la más alta calidad de azúcar en el mundo, las cuales surten a empresas con los más altos estándares de calidad y cumplen rigurosamente todas las certificaciones. Esto es un factor de diferenciación para las empresas del sector, ya que los consumidores extranjeros recurrirán a los productos reconocidos internacionalmente generando mayores ventas para las empresas locales.

Cabe agregar que el proceso de internacionalización tiene sus dificultades, por ejemplo, para el caso estudiado con el tema del azúcar, su precio funciona de acuerdo a los precios internacionales dependiendo de qué tipo de azúcar es, si es morena o refinada. Esto se convierte en una dificultad para las empresas, porque van a depender de la volatilidad del precio, el cual cambia con respecto a cómo se mueven los mercados. Otro de los mayores retos que se discutió en la entrevista es el hecho de cumplir con pedidos sumamente grandes sin disminuir la calidad en el producto, ya que cuando se quiere entrar a mercados más grandes las empresas presentan en ocasiones pedidos gigantescos que dificultan mantener la misma calidad.

Por otro lado, hay que tener en cuenta variables importantes, las identificadas fueron: el nicho de mercado, la estructura de costos y el tema gubernamental legal y aduanero. Primero, identificar un nicho de mercado es esencial, se puede tener el mejor producto pero si no se identifica un comprador no sirve de nada, por esta razón se debe ver si el nicho de mercado está alineado o no a lo que se puede cumplir como oferente. Una vez definido esto ya el paso siguiente es definir una adecuada estructura de costos, montar una estrategia comercial que defina si mi producto puede ser competitivo o no en el mercado extranjero. Y tercero, es entender todo lo relacionado con impuestos y servicios de aduanas.

Un factor a tener en cuenta en este proceso es la innovación, ya que permite el mejoramiento de los procedimientos productivos, los cuales son de vital importancia para producir en grandes cantidades como lo exigen los mercados extranjeros. Por ejemplo, el entrevistado afirmaba: "...si tengo poca azúcar como voy a hacer para que sea más exitosa o qué plan voy a implementar para sacarle el mejor provecho, y esto se logra con innovación, ésta es clave, ya que te enfrentas a un mundo de posibilidades, y tienes que saber cómo hacerles frente. No hay que ver la innovación sólo como desarrollo de producto sino como desarrollo de soluciones, y al final eso es lo que te diferencia...". En esto tiene mucha razón porque en una misma industria pueda que todos ofrezcan el mismo producto, pero si la empresa se diferencia en la manera de cómo produce, será pionera y marcará una brecha de productiva mayor a las demás.

Con respecto a la economía local, Colombia a nivel agroindustrial está beneficiado, tiene uno de los mejores cafés del mundo al igual que el azúcar que también se ha posicionado como una de las mejores del mundo. Pero lo triste es que el consumo local es poco, los productores comercializan mucho más en el exterior que en el interior del país, dejando como dice el entrevistado el "pegao" de los productos. Así como el café hay otros sectores de la agroindustria que uno ve y que hay necesidades en Europa y Estados Unidos, ya que son alimentos que siempre se necesitan y se consumen, entonces muchas empresas no tienen esa visión de exportación, muchas empresas podrían exportar lo que hacen ahorita y venderlo cuatro o cinco veces más caro fuera del mercado local y no lo han hecho, hay oportunidades en los mercados europeos, en Norteamérica, obviamente hay que organizarse para llegar a mercados como esos, ya que hay que tener unos estándares.

De esta manera, el estudio encontró que si una empresa quiere internacionalizarse debe entender primero que todo el entorno a donde va a colocar su producto y conocer muy bien la demanda con

el fin de saber cómo funciona ese mercado y entender si ese consumidor está dispuesto a consumir su producto.

Finalmente, una de las recomendaciones que hace el estudio de caso es no tener miedo a la exportación, porque muchas empresas lo hacen y es increíble la cantidad de negocios que se mueven con la internacionalización, es decir, hay que afrontar los cambios presentados y esto se hace organizándose y entendiendo muy bien cómo es mi producto y cómo podría llegar, hay que ser cuidadosos pero eso debe ser muy distinto a tener miedo.

7. CONCLUSIONES

Este trabajo ha intentado aportar a una mejor comprensión del proceso de internacionalización de las empresas. Se contextualizó al lector acerca de las principales teorías relacionadas con el tema a lo largo de la historia, y posteriormente se dio una perspectiva más familiar con las formas de internacionalización ejecutadas por algunas de las empresas que tienen mayor participación en las exportaciones del Valle del Cauca.

La internacionalización actualmente es un proceso muy usual a causa de principalmente mercados y demandas cada vez más exigentes. Las empresas deciden expandir su presencia ya sea de forma directa o indirecta a mercados foráneos en busca de oportunidades que quizá en el mercado local escasean. También es importante mencionar que cada vez hay menos barreras tanto comerciales como políticas, nuevos tratados comerciales y menos aranceles y dificultades para penetrar nuevos mercados. Esta reducción de barreras debe ser traducida para un empresario a oportunidades de negocio, y deben ser aprovechadas. De esta manera, las empresas obtienen un mayor ciclo de vida al crecer y expandirse junto con el producto que comercializan.

La innovación desde siempre ha jugado un papel fundamental durante este proceso, ya que permite aprovechar al máximo los recursos que la empresa posee, además que genera una ventaja competitiva inmediata. Un caso claro de lo anteriormente dicho fue el caso de Santiago Eder (Fundador del ingenio manuelita) que en 1901, logró transportar desde el puerto de Buenaventura hasta Palmira, y posteriormente ensamblar una fábrica de molino a vapor y con ello convertirse en la segunda planta en Suramérica de este tipo capaz de producir cinco toneladas de azúcar diarias, lo que los catapultó hacia el liderato de este mercado en Colombia. Si bien, en la actualidad hay muchas más facilidades de transporte y acceso a los recursos, la innovación sigue siendo fundamental para lograr ventajas competitivas. Las empresas exitosas siempre están innovando en

sus procesos por lo cual se recomienda a presentes y futuras firmas con interés en internacionalizarse, la inversión en innovación y desarrollo, tanto en capital físico como humano, ya que los individuos más educados están en mejores condiciones de resolver problemas, e incentivan a un mejor uso de los recursos haciendo que mejore el nivel de eficiencia y utilidades de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asocaña. (2012). Sector Azucarero Colombiano. Retrieved April 3, 2017, from <http://www.asocana.org/publico/ingenios/historias.aspx?SCid=129>

Barrio, I., Gonzalez, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I., & Tarín, E. (2011). Estudio de casos. *Metodos de Investigacion Educativa*, 1–16. Retrieved from https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

Colombina. (2014). Colombina Corporativo. Retrieved from <http://www.colombina.com/corporativo/fundador.php>

Colombina S.A. (2016). Colombina Internacional - Noticias. Retrieved from <http://www.colombina.com/corporativo/es/noticias.php?id=4801>

DIAN, UAE, & SGAO. (2015). *Directorio de exportaciones 2015*. Bogotá.

Dinero. (2004). Azúcar Manuelita, la pionera. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.dinero.com/edicion-impres/especial-comercial/articulo/azucar-manuelita-pionera/24922>

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalization in industrial systems a network approach*.

Madsen, T., & Servais, P. (1977). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process. *International Business Review*, 6.

Manuelita S.A. (2017). Historia | Manuelita. Retrieved April 3, 2017, from

<http://www.manuelita.com/historia/>

Martínez Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica*. Retrieved from http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

Piedrahita, E. (2016). La Hora del Valle. In *Icecomex*. Cali.

República, B. de la. (2014). *Remesas_graficos_mapa_regiones*.

República, B. de la. (2016). *Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER)*.

Robledo, C. (2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071>

Dunning, J. (1988).). “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions”. *Journal of International Business Studies*. *Georgetown University*, Vol. 19 (1). Spring.

Hymer, S. (1960). *The Internacional Operations of National Firms. A Study of Direct Foreign Investment*. *Boston: MIT Press*. *Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de CAmridge*.

Johanson, J., & Mattson, L. (1988). “Internationalization in industrial systems- a network approach” en N. Hood y J.E Valhne (Eds), *Strategies in Global Competition*. *Croom Helm, Londres*, , 287-314.

Johanson, J., & Valhne, J. (1977). The internationalization of a Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Spring/Summer., Vol. 8 No. 1. pp. 23-32.

Kindleberger, C. (1969). American Business Abroad. *New Haven: Yale University Press*.

Kinght, G. A., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: a challenge to traditional international theory. En S TAMAR CAVULSGIL Y T. MADSEN (EDS) . *Advances in International Marketing*. Vol. 8. JAI Press: Greenwich, CT, 11-26.

Madsen, T., & Servais, P. (1977). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process. *International Business Review*, Vol. 6 (6).

Madsen, T., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process. *International Business Review*, Vol. 6 (6).

Rialp, A. (1999).). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Barcelona: Información Comercial Española (ICE)*, No. 1. Octubre.

Rialp, A. y. (2001). "Conceptual Frameworks on SME's Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Reseach", en Axinn, C.N., y Matthyssens, P. (Eds), Reassessing the internationalization of the Firm, *Advances in International Marketing*, 11. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.

Robledo, C. (2011). Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones. *DINERO*.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario realizado para la entrevista profundizada

Código Entrevista:

Proyecto de Investigación: Tesis de pregrado

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL VALLE DEL CAUCA

PRESENTACIÓN

El estudio al que le invitamos participar está relacionado con el proceso de internacionalización de las empresas manufactureras del Valle del Cauca, el propósito del proyecto es conocer y evaluar las distintas variables que influyen en este proceso. Por tal, su participación en este estudio es de vital importancia y de carácter voluntario. Los datos recopilados tendrán un carácter confidencial y serán presentados de forma general en relación con la muestra de estudio. Su información personal no será utilizada para ningún otro efecto, solo con fines académicos.

Agradecemos su contribución en la realización de esta investigación que será de gran ayuda en la comprensión del Proceso de Internacionalización en empresas del Valle. Al finalizar, los resultados podrán ser publicados de manera global y conocidos por cada uno de los participantes del estudio.

En caso de alguna observación o sugerencia, puede contactarse con nosotros, Juan David Sterling Ortiz.

Email: juan.sterling@correo.icesi.edu.co Sebastián Jiménez Hormiga. Email: sebastianjimenezco@gmail.com

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: _____

Sector económico: _____

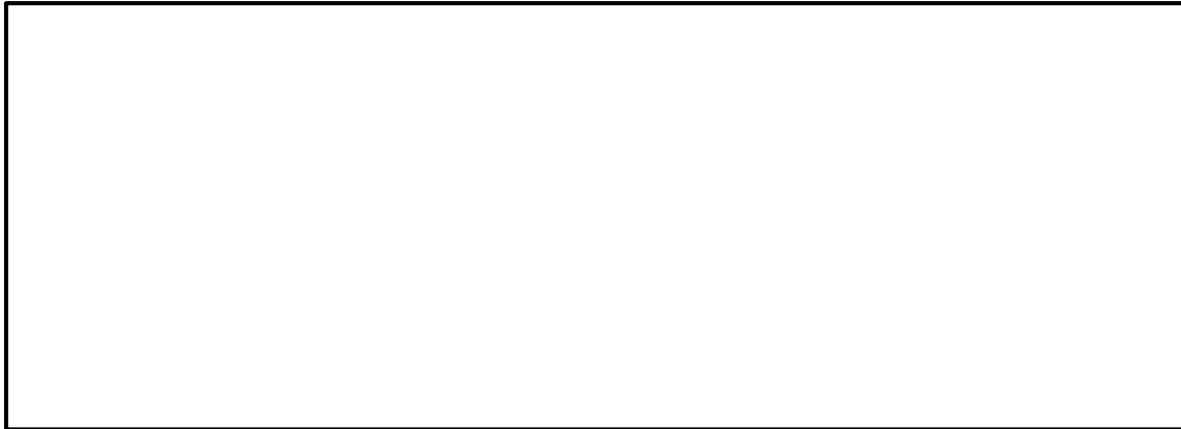
Tipo de organización ¿Multinacional o nacional?: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Nivel educativo: _____

1. ¿De dónde se originó la idea de internacionalización de la empresa?



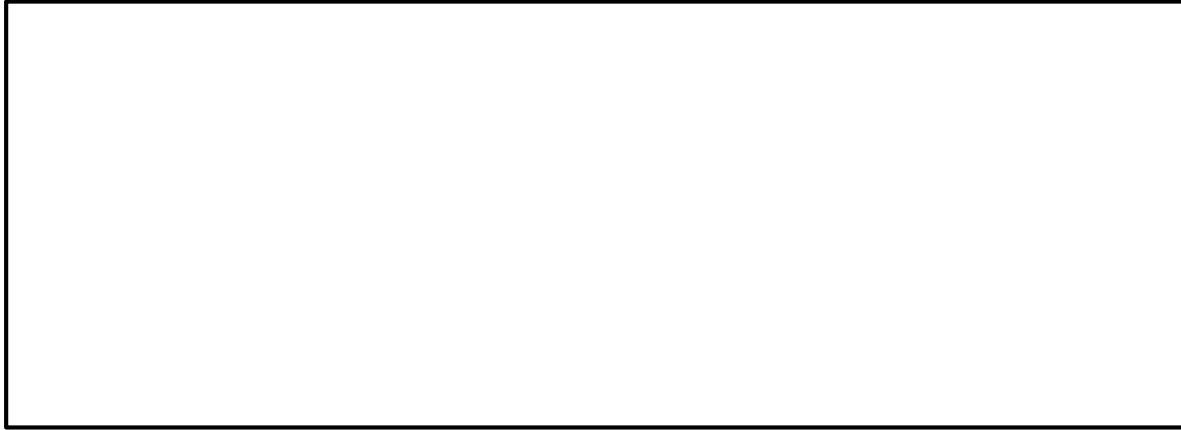
2. ¿Cuánto tiempo tomó para que la idea de la internacionalización se lograra de forma definitiva?



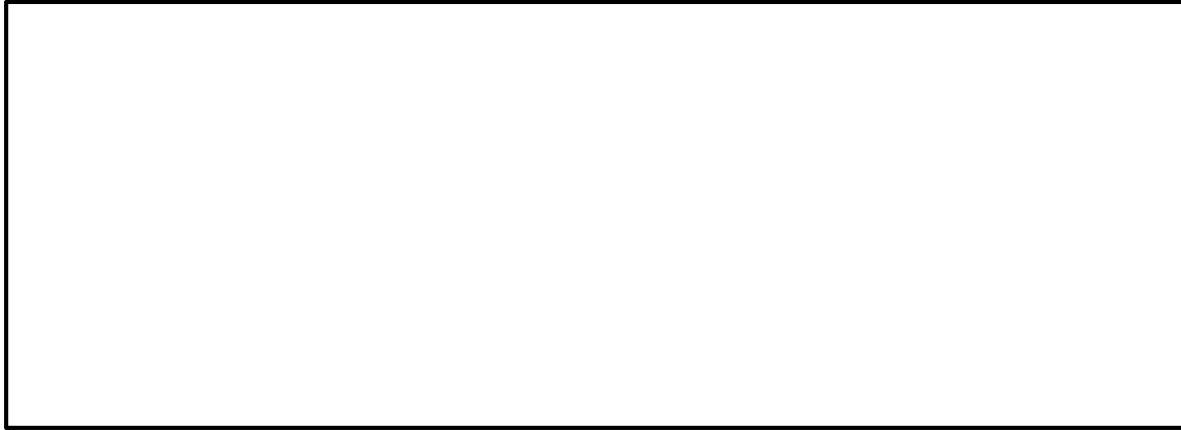
3. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de internacionalización dentro de la empresa? ¿qué cambios se debieron realizar y qué recursos se utilizaron?



4. ¿Qué tipo de actividades de internacionalización llevan a cabo? (Franquicia, exportación, alianzas estratégicas, entre otras).



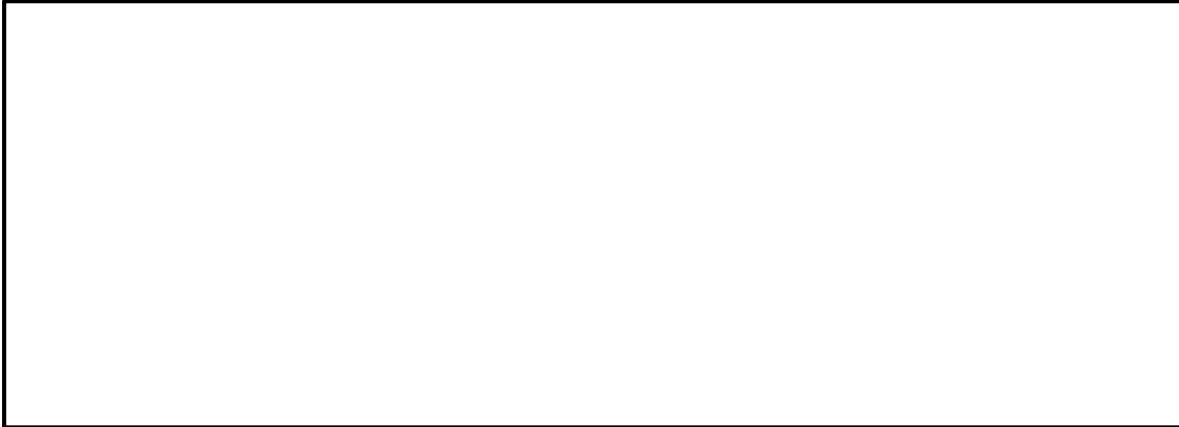
5. ¿Cuál fue la motivación de la empresa para elegir los nuevos mercados?



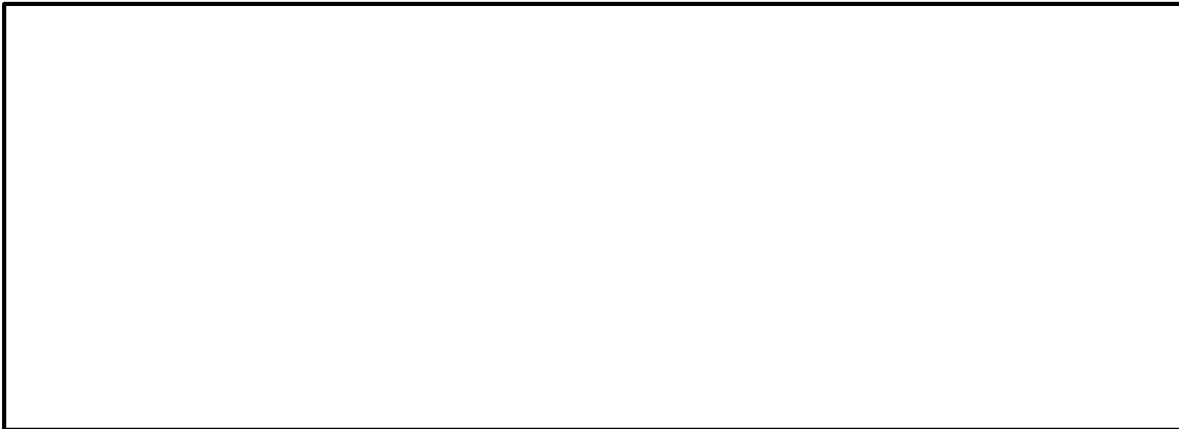
6. ¿Qué estrategias utilizaron para adaptarse a una cultura diferente a la colombiana y cómo se llevan a cabo? (Gustos de los consumidores, costumbres, estilos de vida, etc.)



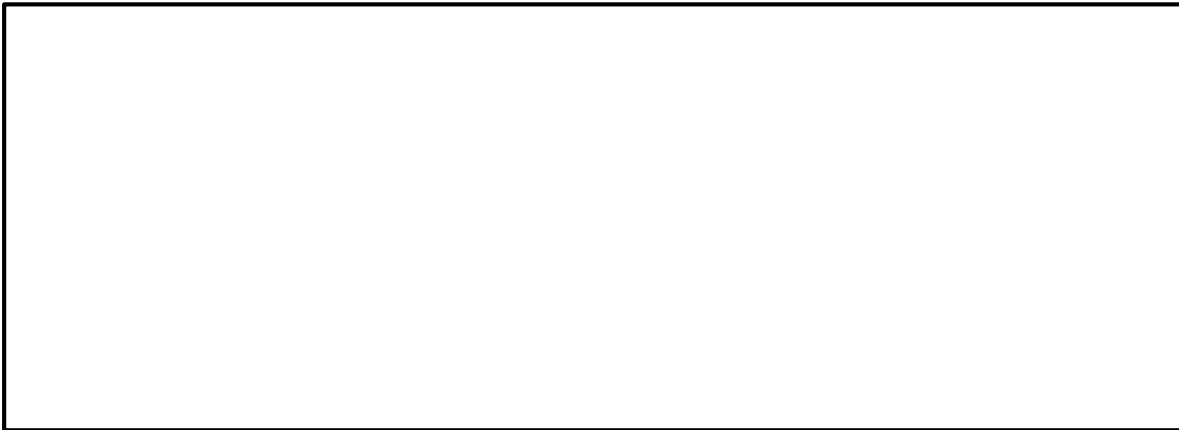
7. ¿Cómo lograron que los consumidores extranjeros compraran su producto?




8. ¿Cuál fue o ha sido el país con más complicaciones a la hora adaptarse?



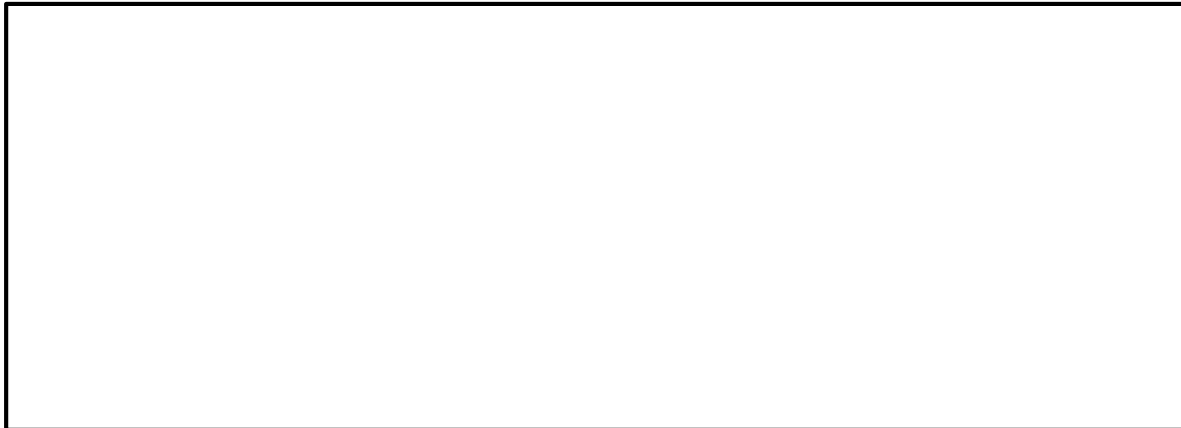
9. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades y resistencias encontradas en el proceso de internacionalización? y ¿cómo las solucionaron?



10. Para usted, ¿cuáles son las variables más importantes a tener en cuenta para la internacionalización de un negocio?



11. ¿Cree usted que es importante la internacionalización? ¿Por qué?



12. ¿Qué papel tiene la innovación en el proceso de internacionalización?



13. ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de internacionalizarse, dado los cambios del mercado interno?



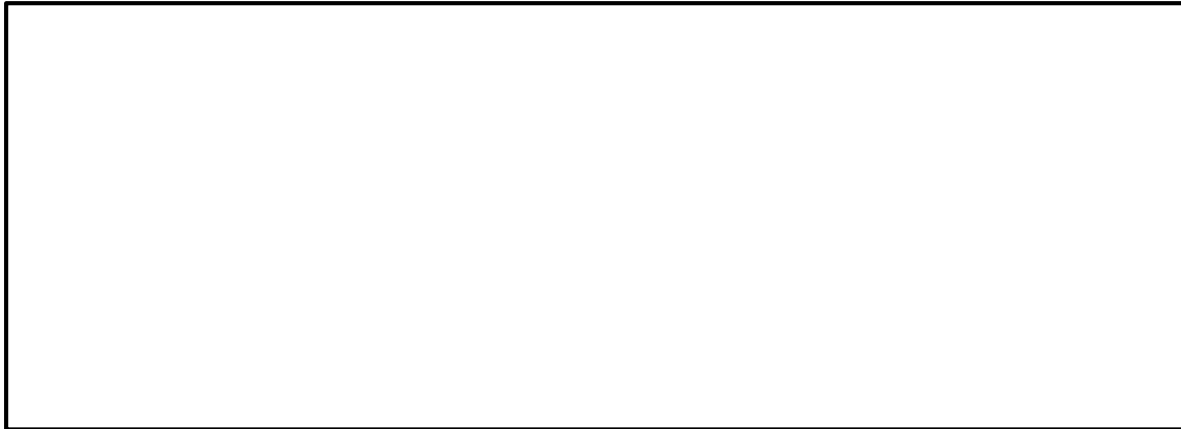
14. ¿Qué procesos deberían llevarse a cabo en la empresa para aprovechar las ventajas de la globalización?



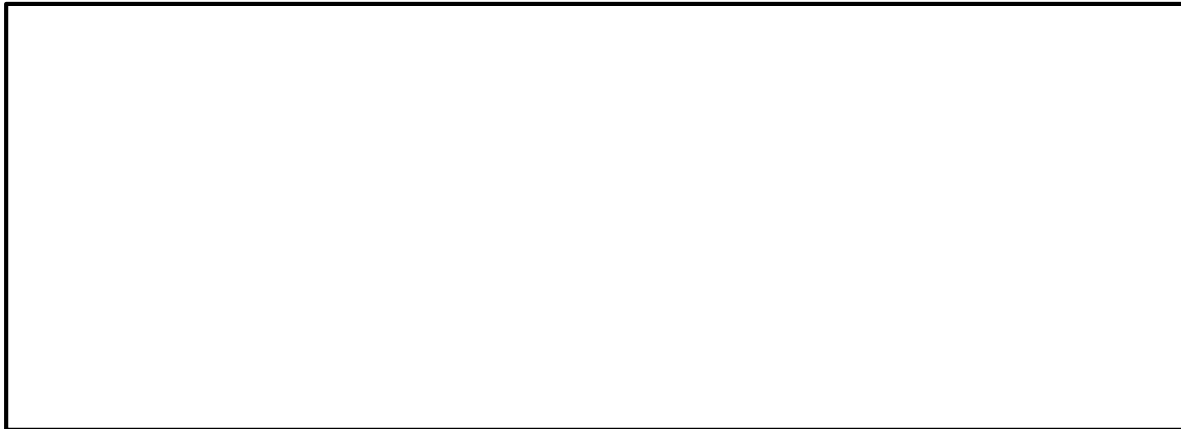
15. ¿Cuál es su percepción sobre la economía del Valle del Cauca hoy, cómo cree que será en 5 o 10 años?



16. ¿Considera que ve o ha visto oportunidades donde otros no las han visto? ¿Cuáles?



17. ¿Qué consejo le daría a los empresarios que buscan internacionalizar su empresa?



18. ¿Qué consejo le daría a los empresarios que le temen a la internacionalización?

