

Internacionalización del Ingenio Mayagüez S.A. – Caso de estudio

**Alejandro Agudelo Villota
Diego Rendón González**

Proyecto de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

**Director proyecto
JUAN CARLOS GARZÓN OSORIO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI
MAYO 2018**

Contenido

	pág.
1 Introducción.....	7
1.1 Contexto y formulación del problema	8
2 Objetivos	10
2.1 Objetivo del Proyecto.....	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
2.3 Entregables.....	10
3 Justificación	11
3.1 Justificación académica	11
3.2 Justificación empresarial.....	11
3.3 Justificación sectorial	13
3.4 Justificación regional y nacional	13
3.5 Justificación personal.....	15
4 Marco de Referencia	16
4.1 Antecedentes o Estudios Previos	16
4.2 Marco Teórico.....	19
4.3 Estrategia corporativa de internacionalización.....	19
4.3.1 Decisión de internacionalización	20
4.3.2 Selección del mercado destino	23
4.3.3 Elección del modo de entrada	24
4.3.4 Perspectivas acerca de la internacionalización	27
4.3.5 Consolidación o abandono de la internacionalización.....	35
4.4 Contribución Intelectual o Impacto del Proyecto	40
5 Metodología y Método.....	42
5.1 Metodología	42
5.2 Método.....	44
5.3 Desarrollo (trabajo de campo)	46
6 Análisis y resultados.....	46
6.1 Estrategias, motivaciones, recursos y capacidades en el proceso de internacionalización de Mayagüez.....	47
6.2 Selección del mercado destino	48
6.3 Selección del modo de entrada	50

6.4	Proceso de consolidación y abandonos de operaciones internacionales	.51
6.5	Modelo inducido.....	53
7	Conclusiones.....	62
8	Recomendaciones.....	64
9	Bibliografía.....	65
10	Anexos	69
10.1	Entrevista semi-estructurada	69
10.2	Entrevista a Luis Felipe Ramírez, Gerente de relaciones industriales del ingenio Mayagüez	72

Lista de figuras

Figura 1: Ingresos y utilidad neta de Mayagüez.....	9
Figura 2: Estrategia corporativa.....	19
Figura 3: Decisión de internacionalización.....	21
Figura 4: Elección de modo de entrada.....	25
Figura 5: Perspectivas acerca de la internacionalización.....	28
Figura 6: Abandono de una internacionalización.....	38
Figura 7: Fases de la internacionalización.....	40
Figura 8: Etapas de la metodología.....	43
Figura 9: Proceso del modelo inducido.....	46
Figura 10: Modo de entrada de Mayagüez.....	51
Figura 11: Modelo inducido.....	61

Lista de Tablas

Tabla 1: Proyectos de universidades del país	11
Tabla 2: Ingenios del país que se han internacionalizado	13
Tabla 3: Artículos de diferentes partes del mundo sobre la internacionalización...	14
Tabla 4: Formas de entrada según el grado de control	30
Tabla 5: La internacionalización y el modelo de red	33
Tabla 6: Empresas, redes y mercados	34
Tabla 7: Mercados estudiados por Mayagüez	48
Tabla 8: Proceso de internacionalización de Mayagüez	53
Tabla 9: 5W+2H.....	64

RESUMEN

En este proyecto de grado se dará respuesta al por qué se internacionalizó y cómo ha sido este proceso para el ingenio Mayagüez, radicado en Candelaria, Valle del Cauca. Se darán respuestas a las fases que conllevó a realizar este proceso de internacionalización para Mayagüez, detallando que estrategia utilizó, qué motivaciones lo impulsaron a salir del país, con qué recursos y capacidades contaba para dar el gran paso, como seleccionó el mercado destino, de qué modo entró al país seleccionado, de qué manera se ha consolidado tanto en el extranjero como en la casa matriz y, por último, qué procesos de abandono ha tenido.

Palabras claves: IED (Inversión extranjera directa), estrategia, motivaciones, recursos, capacidades, mercado destino, modo de entrada, consolidación, abandono, modelo inducido.

1 Introducción

El presente proyecto de grado es para optar por el título de ingeniero industrial de la Universidad Icesi. Tiene como principal propósito de estudio el proceso de internacionalización del Ingenio Mayagüez. En concreto, la investigación que presentamos se acoge a la finalidad de establecer un modelo inducido que reúna todo el proceso de internacionalización del ingenio. Además, el proyecto se basará en un proceso que ya ha ocurrido, lo cual consiste en un proyecto con objeto en un caso de estudio. De entre los tipos de estudios que existen, se hará énfasis en el que se utilizará para el desarrollo de este proyecto.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de este proyecto se fundamenta en el interrogante fundamental que da sentido y forma a todos nuestros planteamientos. El interrogante es el siguiente: ¿por qué y cómo se ha internacionalizado el ingenio Mayagüez? Para dar respuesta a lo anterior, el proyecto cumple con un orden lógico de ideas que facilitarán al lector su comprensión, tales como el planteamiento de sus objetivos, la justificación de éste, el marco de referencia que incluye los antecedentes o estudios previos y el marco teórico, la metodología que se implementará y finalmente el análisis y los resultados.

El modelo inducido que se extraerá de la presente investigación servirá de retroalimentación para el Ingenio Mayagüez, ya que podrá evidenciar cada parte de su proceso de internacionalización y plantear mejores o diferentes maneras de emprender un proceso de tal magnitud en el futuro. También servirá a futuros empresarios del Valle del Cauca que quieran emprender un proceso de internacionalización, como guía y punto de comparación.

1.1 Contexto y formulación del problema

Contexto

La internacionalización es una práctica empresarial que consiste en aumentar radicalmente la participación internacional de la empresa o el establecimiento sucesivo de operaciones en nuevos países (Vahlne, 1977); esto ayuda a las empresas a crecer y a diversificar sus productos, mercados, recursos y operaciones, consiguiendo ser más productivas y sustentables, lo cual a su vez, hace que sean más competitivas.

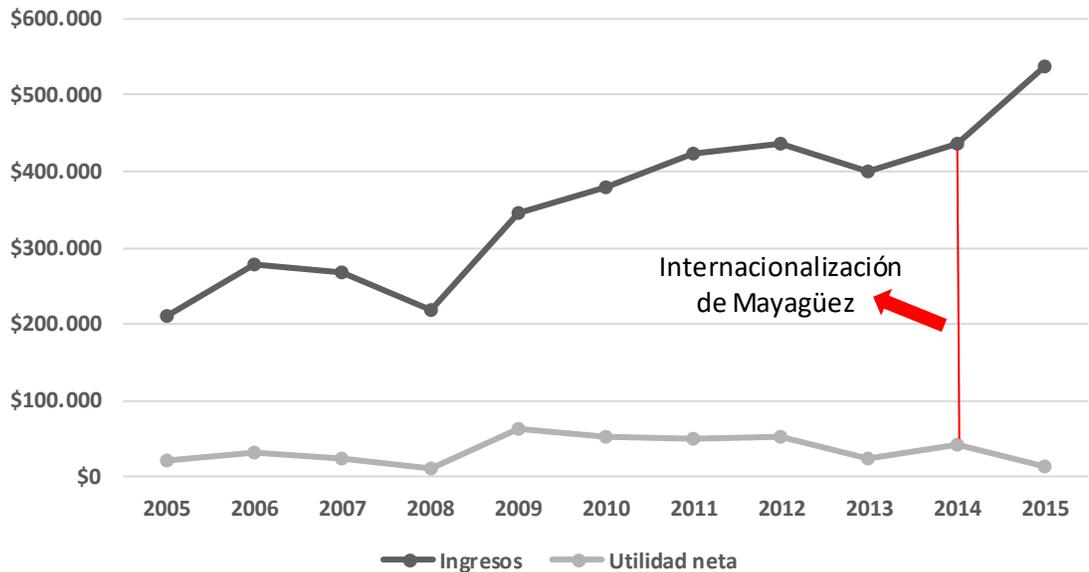
Existe una estrecha relación entre la economía latinoamericana y la economía internacional (Vicuña, 1991) que nos lleva a afirmar que el desarrollo de los países latinoamericanos depende de la forma en la que se opere en el exterior, es decir, de los procesos de internacionalización que han iniciado muchas empresas y su gestión; se tiene conocimiento sobre procesos de internacionalización de empresas colombianas que datan desde los años 60, como por ejemplo: 1. Grupo Nutresa, que tiene presencia en 75 países. 2. Colombina, con presencia en Estados Unidos y siete países más. 3. Tecnoquímicas, con presencia en Ecuador y seis países más. 4. Quala, con presencia en Brasil y seis países más. 5. Grupo Sura, con presencia en Uruguay y ocho países más. 6. Grupo Bancolombia, con presencia en Perú y tres países más. 7. Grupo Argos, donde Estados Unidos y el Caribe han sido sus principales focos. 8. Carvajal, con presencia en España y trece países más.

La internacionalización de las empresas en Latinoamérica se da en un plano en el que se aprecia el esfuerzo singular de las empresas por conquistar los mercados externos, aduciendo que el Estado debe ser pequeño y que debe ser el mercado el que libremente debe determinar la asignación de recursos y, en consecuencia, la asignación exitosa de sus unidades productivas en un intercambio mundial (Sierralta, 2004).

El proceso de globalización y los tratados de libre comercio han llevado a Colombia a tomar la decisión de reforzar y fortalecer su relación comercial con otros países y economías, con el fin de insertarse en el mercado internacional e incrementar sus volúmenes de exportaciones y de IED (Inversión Extranjera Directa), que es la acción de aportar capital a largo plazo en un país extranjero, con el fin de lograr su permanencia en el mercado. En el Valle del Cauca actualmente hay 12 ingenios azucareros, la mayoría de ellos están próximos a cumplir su centenario pero ni siquiera la mitad ha realizado una internacionalización, esto quiere decir que los ingenios no están aprovechando los 16 tratados de libre comercio que tiene Colombia para lograr posicionar su nombre a nivel internacional. Es necesario que realicen este proceso porque hay muchas oportunidades de suelos fértiles en el mundo con el clima adecuado para la siembra de caña (Caballero, 2015). Algunos ingenios del Valle que se han internacionalizado son Incauca, Manuelita y Mayagüez; en este último nos enfocaremos para desarrollar el proyecto.

A continuación se muestran las ventas y utilidad neta en millones de pesos que obtuvo Mayagüez del año 2005 al año 2015.

Figura 1: Ingresos y utilidad neta de Mayagüez
Ingresos vs Utilidad neta



Como se puede observar en la figura 1, después del año 2014 los ingresos aumentaron en 100.000 millones de pesos y, sin embargo, la utilidad neta llegó a un punto muy bajo, cerca de los 10.000 millones de pesos, Mayagüez no tenía una utilidad neta tan baja desde el año 2008 debido al paro de corteros de caña que duró 2 meses. La razón para que este suceso ocurriera en el 2014 fue precisamente la internacionalización de Mayagüez en Nicaragua, las nuevas inversiones se apalancaron, en su gran mayoría, con deuda por lo que los gastos financieros aumentaron considerablemente. Además, los impuestos han ido aumentando, las tasas de impuestos han subido desde el año 2013 del 34 al 40%.

Formulación de la pregunta de investigación u objeto de estudio

Los casos de estudio son de particular interés para diversas áreas de la compañía, ya que ayudan a entender el por qué, el cómo y el cuándo del fenómeno estudiado. Existen diversos tipos de casos de estudio, tales como los descriptivos, los cuales analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; los exploratorios, cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido; los ilustrativos, que ponen manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas; o los explicativos, que pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo (Bonache, 1999).

Este proyecto de grado busca responder el ¿por qué? y ¿cómo? se ha internacionalizado el ingenio Mayagüez, respondiendo a un caso de estudio tipo explicativo según lo anterior, ya que el propósito del proyecto es revelar las causas que permitieron el proceso de internacionalización del ingenio Mayagüez.

2 Objetivos

2.1 Objetivo del Proyecto

Explicar por qué y cómo ha sido el proceso de internacionalización que ha llevado a cabo el ingenio Mayagüez.

2.2 Objetivos Específicos

Son aquellos que permitirán el cumplimiento del objetivo principal del proyecto. Estos son los siguientes:

- Conocer la estrategia, las motivaciones, los recursos y capacidades que conllevaron al proceso de internacionalización de Mayagüez.
- Determinar cómo eligieron el mercado destino.
- Precisar cómo seleccionaron la forma de entrada.
- Analizar el proceso de consolidación y los posibles abandonos de algunas operaciones internacionales, sus causas y el modo en que se realizó.
- Generar un modelo inducido para la internacionalización del ingenio Mayagüez.

2.3 Entregables

Los entregables son aquellos resultados, modelos y demás documentos que reflejaron el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Estos se presentan a continuación:

- Documento con las preguntas formuladas para el desarrollo de las entrevistas semi-estructuradas.
- Transcripciones de las entrevistas.
- Escrito que contempla las estrategias, motivos, recursos y capacidades que conllevaron al desarrollo de la internacionalización de Mayagüez.
- Informe donde se examina la selección de mercado, el modo de entrada, consolidación y abandonos en el proceso de internacionalización de Mayagüez.
- Modelo inducido para la internacionalización del ingenio Mayagüez.

3 Justificación

3.1 Justificación académica

Puede apreciarse en la tabla 1 que en las diferentes universidades del país se ha indagado sobre la internacionalización, pero ninguna de ellas ha hecho un estudio exhaustivo sobre la internacionalización de algún ingenio, especialmente Mayagüez, factor que le da originalidad a este proyecto.

Tabla 1: Proyectos de universidades del país

Universidad	Título de proyecto	Empresa	Año
ICESI	Proceso de internacionalización de Tecnoquímicas	Tecnoquímicas	2014
ICESI	Grado de internacionalización de la industria de confitería del Valle del Cauca	Empresas confiteras	2015
ICESI	Efectos del aprendizaje en el proceso de internacionalización	-	2012
PUJ Cali	Evaluación de las estrategias implementadas por la empresa Manitoba en el proceso de internacionalización.	Manitoba	2003
PUJ Cali	Un proceso de internacionalización exitoso caso Colombina S.A.	Colombina	2001
EAFIT	Internacionalización de servicios de salud en oftalmología.	Clínica de especialidades Oftalmológicas S.A.	2015
EAFIT	Internationalization and firm performance in Chindia countries: a meta-analytic review	-	2016

3.2 Justificación empresarial

Al final del proyecto, se le entregará a la compañía objeto de estudio, el modelo inducido realizado como producto final de este trabajo, también las conclusiones, donde le compartiremos el proceso que la empresa ha realizado hasta el momento y opciones de mejora, lo cual afectará positivamente a esta importante empresa de la región. Mayagüez fue uno de los primeros ingenios del Valle en internacionalizarse, logrando ser más competitivo frente a sus pares, los cuales competirán por los recursos y clientes de la región, mientras Mayagüez además de hacerlo, estará compitiendo por recursos y mercados del extranjero.

La sostenibilidad empresarial está basada en un modelo a futuro donde se creen empresas sostenibles y un modelo económico que conecte industria, sociedad y medio ambiente, además de crear valor económico, ecológico y social. La teoría de las partes interesadas se encuentra asociada al desarrollo sostenible, donde se expone que para que una empresa genere valor a lo largo del tiempo y, con ello, aumente su valor a largo plazo, debe haber una estrecha relación con sus partes interesadas. Para fundamentar el desarrollo sostenible en las empresas, es

necesario adoptar un tipo de visión, como la visión basada en los recursos. La visión basada en los recursos se basa en integrar las capacidades internas de la empresa, logrando ventajas competitivas a través de adaptar recursos y capacidades internas en las circunstancias externas. Además, permitirá generar tasas de rentabilidad por encima de las normales y obtener ventajas competitivas sostenibles (Ricart, Rodríguez, Sánchez, & Ventoso, 2006).

La diversificación de mercado se basa en la entrada rápida a diferentes mercados y el reparto de los esfuerzos, sin centrarse únicamente en uno. El objetivo de esta estrategia es obtener una alta tasa de rentabilidad mediante el desarrollo de mercados, en lugar de la penetración de mercados. Lo anterior, ligado a la globalización y la necesidad que esto genera para las empresas en el sentido de buscar el crecimiento y ser competente, explorando diferentes mercados extranjeros. El concepto de crecimiento empresarial en este plano se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse (Becerro, 2009).

3.3 Justificación sectorial

Como se puede apreciar en la tabla 2, sólo el 25% de los ingenios han realizado una IED, a pesar de que la gran mayoría realiza exportaciones hacia diferentes mercados del mundo. Así mismo, se evidencia que Mayagüez presenta dos formas de crecimiento: doméstico al comprar ingenios locales (San Carlos) e internacional al adquirir ingenios en el extranjero (Nicaragua).

Tabla 2: Ingenios del país que se han internacionalizado

Ingenio	País de expansión	Exporta a
Rio Paila	No se ha internacionalizado	Colombia, Chile, costa este de Estados Unidos y Francia.
Risaralda	No se ha internacionalizado	Perú y Chile (65%), Argelia, USA, Haití, Ecuador, Italia, Canadá, Rusia, Polonia, España, entre otros.
Mayagüez	Nicaragua	Estados Unidos, Haití, Perú, Ecuador, Chile, Alemania, Brasil, Nicaragua, México, España.
Manuelita	Perú, Chile y Brasil	Europa del este y Latinoamérica (mejillones), Holanda, Reino Unido, Canadá, Alemania, China, Corea del Sur y otros países en el sureste asiático, USA.
Incauca	México (2008)	Chile, Estados Unidos, Haití, Perú, Canadá y Ecuador entre otros.
María Luisa	No se ha internacionalizado	Sin información al público
Carmelita	No se ha internacionalizado	Sin información al público
Providencia	No se ha internacionalizado	Estados Unidos, Perú, Haití, Chile, Francia, España, Reino Unido, Alemania, entre otros.
Pichichí	No se ha internacionalizado	A través de CIAMSA a Haití, Chile, entre otros.
Central Tumaco	No se ha internacionalizado	-
San Carlos	86.27% comprado por Mayagüez	-

3.4 Justificación regional y nacional

Como se puede observar en la tabla 3, países de todo el mundo han realizado estudios acerca de la internacionalización, por ejemplo, las siguientes economías desarrolladas: Singapur, Alemania, Inglaterra, Italia y Estados Unidos quienes han determinado que este proceso de internacionalización permite que el país origen de la empresa obtenga grandes beneficios económicos.

Tabla 3: Artículos de diferentes partes del mundo sobre la internacionalización

	Título	Autores	Empresas estudiadas	Año
1	Differences among exporting firms based on their degree of internationalization	S. Tamer Cavusgil	70 midwestern manufacturers	2011
2	Adapting to foreign markets: Explaining internationalization	Calof & Beamish	38 firms	1995
3	The internationalization of the firm — four swedish cases	Johanson & Wiedersheim	Four swedish firms	1975
4	Measuring the Degree of Internationalization of a Firm	Daniel Sullivan	74 american manufacturing MNC's	1994
5	Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective	Ruigrok & Wagner	84 german manufacturers	2003
6	Implications of coepetition for international competitiveness and internationalization of firms: perspective of small and large companies	Barbara Jankowska	57 Poland companies	2011
7	Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process	Eriksson, Johanson, Majkgard & Sharma	362 service firms	1997
8	European companies between globalization and localization: a comparison of internationalization strategies of British and German MNCs	Christel Lane	British and german companies	2006
9	The Internationalization Processes of Freight Transport Companies	Susanne Hertz	ASG, Bilspedition and Inter Forward	1993
10	The Internationalization Process of Singapore Government-Linked Companies: A Contextual View	Zutshi & Gibbons	2 government-linked companies in Singapore	1998
11	IBM and Linux (A)	Baldwin, O'Mahony & Quinn	IBM and Linux	2003
12	Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America	Capelleras & Rabetino	582 entrepreneurs	2007
13	Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive and traditional manufacturing firms in the UK	Bell, Crick & Young	30 UK firms	2004
14	The internationalization process in the small and medium sized firms: A case study on the Italian clothing industry	Berra, Piatti & Vital	clothing italian companies	1994
15	The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership	Cerrato & Piva	1324 italian manufacturing SMEs	2012
16	Region effects in the internationalization–performance relationship in Chinese firms	Chen & Tan	887 chinese firms	2012

La internacionalización trae muchos beneficios para la nación de origen, entre ellos está el aumento en las ganancias lo cual mejorara el PIB del país, el cual mide el valor monetario de los bienes y servicios finales (adquiridos por el consumidor final) producidos por un país en un periodo determinado y todo el producto generado dentro de la frontera (Callen, 2008), a un mayor PIB, mejora la calidad de vida de sus habitantes, aumenta el empleo y favorece la inversión extranjera. La compañía por su parte obtendrá nuevos recursos, mercados, clientes, plantas, empleados y conocimientos, lo cual conlleva a que la organización aumente su producción y por ende su crecimiento y competitividad, pudiendo convertirse en una multinacional con IED en diferentes países del mundo.

3.5 Justificación personal

Este proyecto es importante para nosotros porque lograremos tener una visión más amplia de la industria nacional, específicamente el proceso de internacionalización de la agroindustria, de esta manera buscamos tener una proyección laboral hacia esta área. Aprender sobre el proceso de internacionalización de la industria nacional permitirá tener conocimientos que muchos ingenieros industriales no tienen, por tal motivo tendremos un valor agregado que compartir con estas. Además, si se da el caso de crear empresa, tendremos las bases para hacer que nuestra empresa sea una born global, logrando incursionar en mercados extranjeros desde sus inicios. En cuanto al ámbito moral, durante el proceso de realización del proyecto adquirimos valores como responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo los cuales están inmersos en todas las organizaciones y son valores personales que permitirá ser mejores ciudadanos.

4 Marco de Referencia

4.1 Antecedentes o Estudios Previos

En el siguiente apartado se analizarán diferentes trabajos que tienen relación con la internacionalización de empresas colombianas, donde se dará una introducción del trabajo, una breve síntesis de éste, la metodología utilizada y el análisis que se puede obtener.

Un primer trabajo corresponde a egresados de la universidad Icesi, quienes hicieron una tesis de grado sobre el “Proceso de internacionalización de Tecnoquímicas”. En este proyecto se analiza el proceso de internacionalización que realizó Tecnoquímicas con el enfoque de identificar algún esquema que soporte las estrategias implementadas por la organización. Para lograr lo anterior, se basan en varias teorías de la internacionalización, destacando las teorías de Core Competences (competencias centrales) y Modelo Ecléctico. Además, hacen un estudio de los rasgos que más destacan del sector farmacéutico, como son las patentes y los altos costos en inversión, desarrollo y mercadeo que tienen estas empresas (Torres, 2014).

En el documento, los autores plantean los motivos que impulsan a las empresas a internacionalizarse, entre los que destacan la decisión económica, que básicamente consta de posicionar su organización en un mercado extranjero para generar más ventas y, por otro lado, la decisión basada en procesos donde “este modelo está relacionado con el proceso secuencial de las actividades de la empresa dentro del entorno internacional, que depende directamente de la acumulación gradual de conocimiento sobre el entorno internacional que genera progresivamente un incremento de la inversión directa, lo que se refleja en una mayor escala de internacionalización” (Torres, 2014).

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto se centró en investigar las diferentes teorías existentes en cuanto a internacionalización, para entender en profundidad el modelo que presenta Tecnoquímicas para internacionalizarse. Parten de una introducción para luego describir las necesidades para internacionalizarse, luego explican las teorías del modelo ecléctico, teoría de redes y teoría de Core Competences. Posteriormente, se caracteriza la industria farmacéutica en Colombia y se muestran cifras de la importancia de ésta en el mercado del país para, finalmente, analizar las teorías y el modelo que siguió Tecnoquímicas para alcanzar tal proceso. A manera de conclusiones, mencionan que el mercadeo es una gran fortaleza de Tecnoquímicas, ya que con éste llegan a los clientes y captan su atención, entregando productos de gran valor, respaldados por MK. Por otro lado, minimizan el riesgo al entrar a mercados extranjeros replicando el mercado colombiano en tales países potenciales, deduciendo un comportamiento similar del mercado.

Un segundo trabajo corresponde al “Grado de internacionalización de la industria de confitería del Valle del Cauca”, en donde se identifica el grado de internacionalización alcanzado por la industria de confitería del Valle del Cauca, analizando la información y las tendencias de esta industria en este departamento, Colombia y resto del mundo. Además, se identifican las principales barreras para el desarrollo de la internacionalización de dicho sector y, finalmente, se formulan estrategias que dinamizan un proceso de tal magnitud (Salgado & Franco, 2015).

A modo síntesis de la situación planteada, se identifica la necesidad de conocer el grado de internacionalización de una industria muy importante en el Valle del Cauca, ya que posee una ubicación geográfica muy estratégica y una amplia plataforma logística. Por otro lado, esta industria genera 28.000 empleos y es una de las más pujantes en el sector alimenticio del país, ya que sus chocolates y confetis tienen una gran calidad, por lo que se exportan hace más de 50 años a mercados extranjeros. En cuanto a la metodología, las autoras escogieron un modelo que permitió orientar el proceso investigativo para dar respuesta a la pregunta de investigación, y constituyó el punto de partida para la búsqueda, selección, estudio y análisis documental y estadístico de la información sectorial, a la luz de los postulados y teorías sobre los procesos de internacionalización. Se basan en la investigación descriptiva y explicativa, partiendo de teorías de internacionalización. Su población objetivo a estudiar son las principales empresas que conforman el sector o industria de confeti en el Valle del Cauca. Por último, el proyecto de investigación se desarrolla a partir del análisis documental de los informes especializados del gobierno, del sector y de las empresas. Los datos e información obtenidos para el desarrollo de la investigación provienen principalmente de fuentes confiables como libros, documentos de investigación, informes sectoriales y empresariales y se han utilizado con total rigor académico.

La investigación realizada sobre el sector de chocolatería y confitería en Colombia permite concluir que se destaca por su producción, exportaciones, valor agregado y por ser un gran consumidor de materias primas del agro y de servicios asociados a la producción industrial. También afirman que la industria confitera del Valle del Cauca tiene un gran prestigio por su calidad, capacidad productiva e innovadora. Por otro lado, las autoras afirman que “la existencia de medidas de carácter proteccionista como el FEPA, constituyen barreras que limitan la competitividad internacional del sector por el precio interno del azúcar, principal insumo para la producción de confites”.

Un tercer trabajo corresponde a “Efectos del aprendizaje en el proceso de internacionalización”. En este proyecto se pretende mostrar la influencia del aprendizaje organizacional en el proceso de internacionalización de las empresas. Para ello, se basan en los conceptos de aprendizaje organizacional y flexibilidad estratégica, con el fin de analizar como las empresas las implementan en su proceso de internacionalización. Además, determinan las consideraciones de las futuras consecuencias como un factor motivacional para llevar a cabo el aprendizaje

organizacional con éxito (García & Valbuena, 2012). En el documento, se plantea como hipótesis la necesidad que tienen las empresas de responder de manera rápida, eficiente y con facilidad a los nuevos mercados, cambios inciertos y presiones competitivas.

Para lo anterior, es esencial el aprendizaje organizacional porque “permite a las empresas adquirir recursos y conocimientos como herramientas claves para minimizar los riesgos e incertidumbre que se puedan presentar en su proceso de internacionalización, con el fin de facilitar la entrada a mercados internacionales de manera progresiva y exitosa” (García & Valbuena, 2012). La metodología que utilizan las autoras para llevar a cabo su proyecto consta de plantear una serie de hipótesis de investigación, que consiste en dar una descripción de un valor o dato pronosticado, estableciendo correlaciones entre sus variables y determinar diferencias entre grupos. Para probar las hipótesis que plantean, utilizan treinta encuestas como herramienta, dirigidas a gerentes de pymes, con intención de conocer la orientación temporal de las decisiones que toman y acciones que realizan las mismas. Ellas llegan a una conclusión general, donde exponen que la gran mayoría de empresarios tienen conocimiento sobre la necesidad que tienen las empresas de internacionalizarse y adaptarse a nuevos cambios y retos. Para lo anterior, estrategias como el aprendizaje organizacional y la flexibilidad estratégica son fundamentales para minimizar el riesgo y hacer una empresa flexible en cuanto a cambios. Con base a las entrevistas realizadas, se obtuvo como resultado que el 50% de los entrevistados consideran que sus acciones en el presente van a impactar en el futuro de la empresa, lo que muestra que este porcentaje de entrevistados tendría una buena incorporación del aprendizaje organizacional y la flexibilidad estratégica en un proceso de internacionalización.

De los anteriores trabajos, se puede concluir que es de gran importancia para las empresas y los directivos de éstas conocer detalladamente el país donde van a realizar la inversión extranjera directa (IED), ya que se pueden encontrar con culturas y entornos organizacionales muy diferentes a los que se observan en el país donde desarrollan sus operaciones, conllevando a que éstas no obtengan los resultados esperados. Esto se evidencia en la decisión basada en procesos que utilizó Tecnoquímicas para adquirir conocimiento gradualmente de su entorno internacional e internacionalizándose en mercados muy similares al colombiano, donde puede replicar sus estrategias. También se aprecia en la estrategia basada en el aprendizaje organizacional que exponen (García & Valbuena, 2012) que, particularmente en el ingenio Mayagüez, será relevante en cuanto a la mejora e incremento del know how, tanto agroindustrial como fabril.

4.2 Marco Teórico

A continuación, se explicarán las principales teorías acerca de la estrategia para la internacionalización, así como también acerca de los principales artículos que se han publicado en torno a la decisión para la internacionalización, de igual manera se explicarán las motivaciones que conllevan a que una empresa se internacionalice y cuáles serían los recursos y capacidades que se requieren para este proceso, una vez abordado este punto, se explicarán los diferentes modos de entrada, realizando la entrada al país destino se determinará la estrategia para la consolidación o en el peor de los casos, para el abandono o desinternacionalización.

A continuación, se procederá a explicar de manera sintetizada cada fase:

4.3 Estrategia corporativa de internacionalización

A continuación, se detallará el concepto de estrategia corporativa y se expondrán los tipos que se pueden encontrar y aplicar en las empresas. En la estrategia de internacionalización, se define en qué niveles se va a competir y entrar, es decir, la empresa debe proyectar su incursión al mercado potencial en el que quieren incursionar, para así mismo asignar los recursos pertinentes.



Fuente: elaboración propia a partir de Barber & Darder (2004)

El ámbito de la estrategia corporativa hace énfasis a las decisiones relacionadas con las clases de mercados globales y de los productos en los que quiere hacer presencia la empresa o sobre qué fases de la cadena de valor debería desarrollar la empresa sus actividades. Las estrategias responderían básicamente a las siguientes opciones (Barber & Darder, 2004):

1. Estrategia corporativa de penetración de mercado: la empresa busca aumentar su participación en el mercado con los productos actuales y aumentar el volumen de ventas;
2. Estrategia corporativa de desarrollo de mercados: con los productos actuales de la empresa, se busca incursionar en nuevos mercados. Los mercados se consideran en sentido extenso, por lo que pueden enfocarse en mercados extranjeros o nuevos segmentos de clientes. En la medida en que esta nueva incorporación de mercados suponga traspasar una frontera nacional, estaríamos internacionalizando la empresa;
3. Estrategia corporativa de desarrollo de productos: una vez identificadas nuevas necesidades en el mercado en el que la

empresa se encuentra, se busca crear un nuevo producto para suplirlas. En esta estrategia juega un papel muy importante el área de innovación de la empresa.

Lo anterior, con base a las necesidades que la empresa identifique. Por otro lado, uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo. Proponen dos tipos de internacionalización, que se pueden relacionar con los expuestos anteriormente (Thompson & Strickland, 2004).

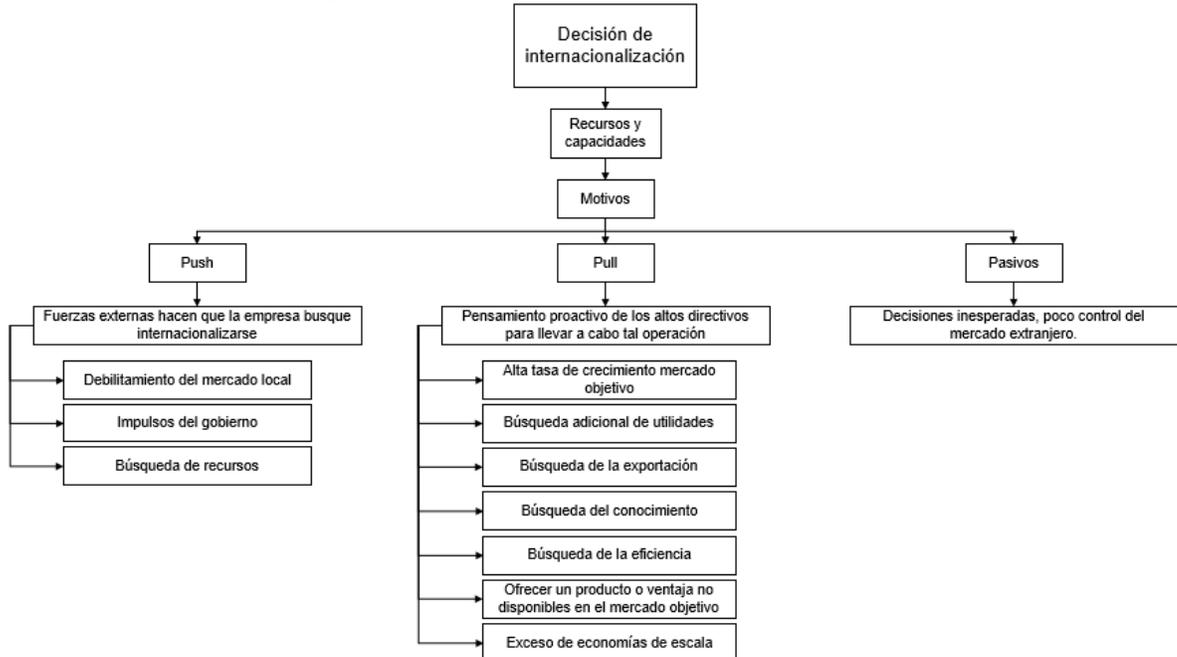
1. Estrategia internacional: es un tipo de estrategia que de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores. Este tipo de estrategia se da cuando existen enormes diferencias en condiciones culturales, políticas, económicas, por lo que la empresa diseña un enfoque estratégico para adaptarlo al mercado del país anfitrión (Becerro, 2009). Además, la estrategia internacional “contiene una mayor complejidad de la gestión empresarial debido a que envuelve todos los elementos de una estrategia puramente local (Canals, 1994): el desarrollo de personas, el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias funcionales, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos, etc.;

2. Estrategia global: En esta estrategia, el enfoque competitivo que utiliza la empresa es el mismo en todos los mercados que participe, pero con un enfoque especial en las estrategias genéricas. La estrategia, está enfocada al mercado mundial, buscando una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en es cala global y control centralizado de las operaciones mundiales (Becerro, 2009). Este tipo de estrategia es más adecuada para las industrias globalmente competitivas y supone una variación mínima entre cada país al adaptarla a los gustos regionales y las condiciones del mercado local (Thompson & Strickland, 2004).

4.3.1 Decisión de internacionalización

En el siguiente apartado se explicará en que consiste la decisión de internacionalización y qué motivos la conforman. La decisión de internacionalización se fundamenta básicamente en las motivaciones que tiene la compañía para emprender este proceso, así como también los recursos y capacidades que tiene ésta para soportarlo. Existen diferentes motivos de gran peso que provocan la internacionalización de una empresa, éstos pueden clasificarse en tres grandes grupos: motivos push, pull y pasivos

Figura 3: Decisión de internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de Barber & Darder (2004), Dunning (1992), Thompson & Strickland (2004)

Los motivos push se dan cuando la empresa está infrautilizando sus capacidades productivas, lo cual puede darse por dificultades en el mercado donde la empresa no tiene posibilidad de desarrollo. Algunos ejemplos son: enfrentarse a un mercado saturado donde existe un alto nivel de competencia y que el ciclo de vida del producto, en el mercado actual, se encuentra en la fase de declive (Barber & Darder, 2004).

Existen dos factores que empujan a las empresas a elegir su incursión en mercados extranjeros, que caben dentro de los motivos push: **1.** Ser impulsadas hacia el comercio extranjero o internacional debido al debilitamiento del mercado local; **2.** Por iniciativa del gobierno con el fin de impulsar los negocios hacia una expansión externa e incrementar el intercambio para reducir su déficit comercial (Kotler, 1984). Las motivaciones en busca de recursos son otro tipo de motivación que cabe dentro de las motivaciones push, dado que se consideran impulsos hacia el comercio exterior (Nachum & Zaheer, 2005). Estas se evidencian cuando el país en el que se encuentra la empresa no otorga la suficiente cantidad de recursos, por lo que se fuerza a que ésta estudie otros países donde pueda obtener los recursos necesarios para su producción. También puede darse si en el país en el que se encuentra, los recursos tienen un costo muy elevado en comparación a otros países. Ante esta búsqueda de recursos, se puede encontrar mayor disponibilidad de recursos en otros países, a mejor precio y de buena calidad, además las oportunidades locales para mejorar la calidad de los recursos y el procesamiento y transporte de su producción es un incentivo de ubicación más importante. Otro

factor relevante se basa en la disponibilidad de socios locales para promover conjuntamente el conocimiento y la explotación de recursos intensivos en capital (Dunning J. H., 1998). Cuando las organizaciones evidencian cambios desfavorables en la demanda de sus productos en el mercado local o cuando reciben estímulos del gobierno para buscar mercados en el exterior, reaccionan positivamente hacia el comercio mundial (Thompson & Strickland, 2004).

Por otro lado, los motivos pull se dan por una visión proactiva de los directivos a pesar de que, en el mercado actual, la empresa aun tenga oportunidad de crecimiento. Algunos de estos motivos son: **1.** relacionados con el mercado: se justifica la decisión de internacionalización dada una alta tasa de crecimiento del mercado objetivo, o bien, el producto puede entrar en el mercado ya que aún no ha entrado en la etapa de madurez; **2.** relacionados con la obtención de recursos: la motivación de la internacionalización se basa en que en el mercado destino, es más económico obtener la materia prima o la mano de obra. Hay decisiones que hacen que las empresas se vuelvan globales, desde un punto de vista proactivo de los altos directivos, entre ellas: la búsqueda de utilidades adicionales en la compañía con el objetivo fundamental de crecer basándose en la conquista de mercados extranjeros; la capacidad de ofrecer un producto o una ventaja tecnológica no disponible en los mercados internacionales; entrar en los mercados nacionales que están saturados o, finalmente, porque posee exceso de capacidad de economías de escala. De todos los motivos que se mencionan, siempre el objetivo principal es buscar el crecimiento de la empresa (Jarillo, 1992).

También hay motivaciones que se basan en decisiones internas y proactivas de la empresa, éstas son: **1.** Búsqueda de la exportación: exponen que la empresa se basa en la reducción de costos para desarrollar esta operación. Al poner una planta en un país extranjero, se ahorrarán costos de transporte para llegar a los mercados objetivos. Se puede considerar que esta motivación va ligada a un análisis, donde el país objetivo, debe estar ubicado estratégicamente, con el fin de que los transportes sean mínimos. **2.** Búsqueda del conocimiento: Depende de las necesidades de la empresa, se lleva a cabo esta inversión con el fin de desarrollar nuevas ventajas y actualizar los existentes, además de acceder a recursos complementarios (Nachum & Zaheer, 2005).

Las anteriores, pueden relacionarse con la motivación de la búsqueda de eficiencia, ya que se necesita de nuevos conocimientos, ya sean locales o internacionales para mejorar el costo de producción y otros tipos de costos. Además, de este modo se puede tener libertad para participar en el comercio de productos intermedios y finales, contando con presencia de economías aglomerativas, por ejemplo, zonas de procesamiento de exportaciones. También existen las motivaciones proactivas para la búsqueda de activos estratégicos. Esta motivación, en relación con el conocimiento, permitirá proteger o mejorar las ventajas específicas de las empresas inversoras, lo que aumentará las

oportunidades ofrecidas para el intercambio de conocimientos tácitos localizados, ideas y aprendizaje interactivo (Dunning J. H., 1998).

Los motivos de internacionalización pasivos son aquellos donde la actuación de las empresas en mercados internacionales es bastante remota o éstas han tenido dificultades en concretar tales proyectos. En éstos, las exportaciones son esporádicas y no se tiene control ni información del mercado extranjero. Se dan bajo una decisión inesperada de los directivos, que nos buscaban internacionalizarse.

Finalmente, en cuanto a lo que a recursos y capacidades se refiere, estos condicionan la forma en la que una empresa se va a internacionalizar y su modo de entrada (Palmero, 2008). Según el autor, el conjunto de recursos a disposición de la empresa da lugar a las capacidades que puede desarrollar y que a su vez determinan la ventaja competitiva de la empresa. Lo importante de este enfoque, es desarrollar una dotación de recursos y capacidades única y valorable por los clientes, de forma que permita la obtención de rentas, que sea difícilmente imitable e imperfectamente sustituible al objeto de garantizar la permanencia en el tiempo de las rentas; y que no se pueda transferir para que la empresa pueda apropiarse de ellas, siempre teniendo en cuenta que la búsqueda de estas condiciones debe ser una constante en la actividad investigadora, en la que ocupan un lugar privilegiado la innovación y el aprendizaje organizacional. Una de las estrategias de modo entrada basada en recursos y capacidades más estudiada es la de las empresas japonesas con su entrada secuencial y el core business, donde aprovechaban su ventaja competitiva frente empresas más pequeñas para minimizar el riesgo (Chang, 1995). Dado que el proceso de aprendizaje y adquirir habilidades con la experiencia es bastante lento, es recomendable que la expansión en el nuevo mercado se haga de manera pausada y juiciosa, con vistas en mejorar los resultados y garantizar la supervivencia.

4.3.2 Selección del mercado destino

Una vez la empresa ha decidido adoptar una estrategia para su proceso de internacionalización y tiene claro cuáles son sus motivos, recursos y capacidades, debe decidir dónde y cómo va a comercializar sus productos/servicios. Por un lado, la empresa debe seleccionar aquellos mercados potenciales donde las probabilidades de éxito sean garantizadas. Por otro lado, debe decidir de qué forma o qué modo de entrada utilizará para incursionar en dicho mercado (Barber & Darder, 2004).

La correcta selección del mercado permitirá a la empresa realizar una eficiente distribución de recursos y ofertar de manera adecuada a los mercados potenciales. Existen métodos muy variados para seleccionar un mercado destino, que van desde la intuición del decisor, hasta modelos matemáticos que tienen en cuenta diferentes tipos de variables. El proceso puede descomponerse en (Barber & Darder, 2004):

1. análisis que incluye una serie de características generales de un país: riesgo

económico y político, y diversidad cultural. Con lo anterior, se podrá delimitar hasta qué nivel de riesgo está dispuesto a asumir el decisor; **2.** Una serie de características específicas relativas al ajuste producto-mercado en cada país, como son, por ejemplo, las necesidades de adaptación del producto, el tamaño y crecimiento del mercado o la estructura competitiva.

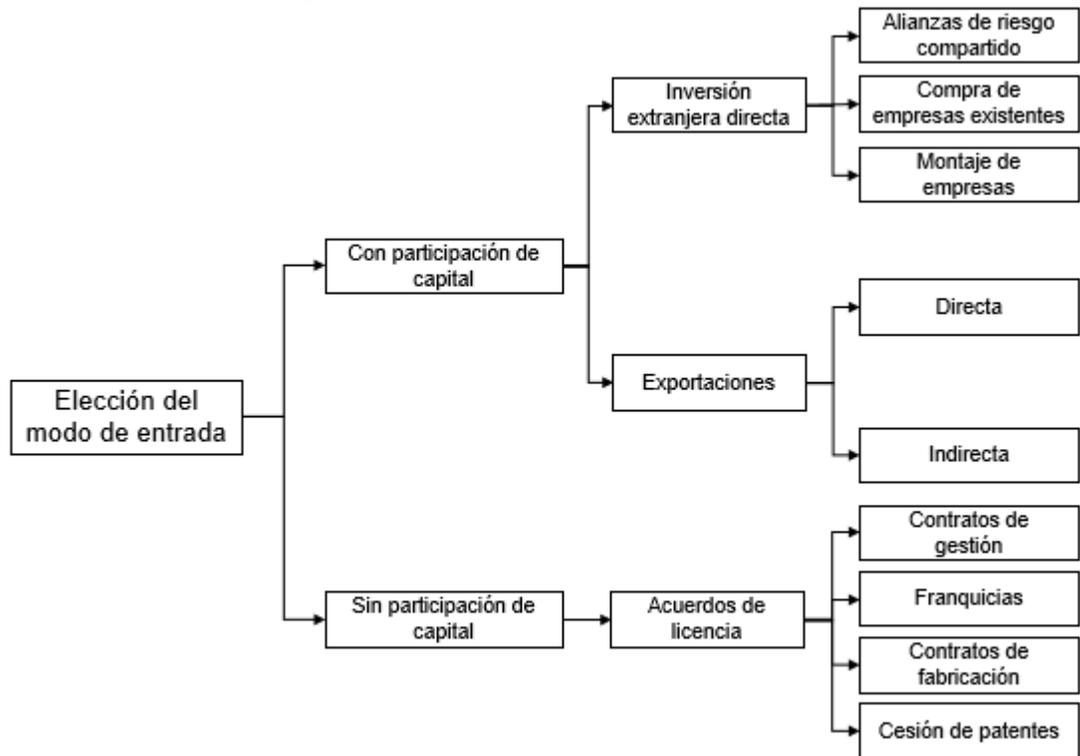
En primer lugar, se realiza el análisis de riesgo político y económico, basándose en diferentes indicadores macroeconómicos, como: renta per cápita y su distribución, PIB e índice de crecimiento, tasa de desempleo, cotización de la moneda, inversiones extranjeras, política económica del gobierno e indicadores de deuda externa. En segundo lugar, se debe realizar el análisis de riesgo país, para conocer el efecto que tendrá en la inversión la estabilidad política, económica social, legal y cultural. Con base en el análisis anterior, la empresa debe eliminar los países en los que el riesgo sea superior al que está dispuesto a tolerar el decisor (Barber & Darder, 2004).

Otro factor importante a tener en cuenta es la cercanía cultural, que es medir cuanta similitud de cultura existe entre ambos países (el que se va a internacionalizar y el destino). Son 4 los factores comparativos a tomar en cuenta para medir la distancia cultural, estos son: la distancia al poder, la alta aversión a la incertidumbre, el individualismo o colectivismo, y la masculinidad o feminidad entre países (Barber & Darder, 2004). Si se compara a Colombia con un país nórdico, la distancia cultural es muy grande ya que en primer lugar Colombia tiene una cultura orientada a la relación (confianza), por ejemplo para sellar un trato los empresarios van a un restaurante para hablar y conocerse mejor, mientras que los países nórdicos tienen una cultura orientada a los negocios, en otras palabras, van a lo que es. En segundo lugar, la cultura de Colombia es expresiva mientras la de los países nórdicos es reservada, y por último, la cultura de Colombia es formal, importa el cómo se viste una persona y se sigue un horario de trabajo, mientras la cultura de los países nórdicos es informal, no importa mucho la vestimenta y se le da autonomía a las personas para que realicen el trabajo ya sea en la empresa o en la casa.

4.3.3 Elección del modo de entrada

Como tercera fase, se encuentra la elección del método de entrada. Para ello se establecen distintos modelos a seguir, dependiendo de cuánto pretende la empresa a las exportaciones o a la producción local y, cuánto pretende asumir el control de las actividades en el mercado objetivo. Después de elegir el mercado destino, la empresa debe seleccionar el modo de entrada más efectivo para ese mercado internacional.

Figura 4: Elección de modo de entrada



Fuente: elaboración propia a partir de Barber & Darder (2004)

Existen tres formas genéricas de servir a mercados exteriores (Barber & Darder, 2004): exportación, conceder licencias y la realización de inversiones directas. A continuación, se explica cada una:

La exportación, es la acción de vender productos de producción nacional a compradores que están en otro país. Exportar es la mejor opción para las empresas que deciden ingresar a mercados extranjeros por primera vez, y es por esto que la mayoría de las empresas dan sus primeros pasos en el desarrollo internacional mediante este modo de entrada, debido a las pocas exigencias que se hacen para llevarla a cabo. Es el método en el que el riesgo y el esfuerzo son menores, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios en el exterior. Trae ventajas como por ejemplo mayor libertad en elección de mercados y se obtiene economía de escala y aprendizaje, mientras que algunas desventajas son los costos arancelarios, de transporte y se renuncia a la ventaja comparativa que otros países ofrecen (Lamb & Joseph, 2006).

Existen dos tipos de exportación: indirecta y directa. La exportación indirecta es la etapa en la que la empresa lleva sus productos a otros países a través de intermediarios, quienes se encargan de las complicaciones operativas internacionales. La desventaja principal de esta modalidad es la ausencia total de control sobre las estrategias de marketing aplicadas al producto, ya que el

exportador está totalmente desvinculado del proceso de exportación. La exportación directa, se da cuando el equipo directivo reconoce cuán importante es un mercado internacional en su proceso de cumplir con los objetivos corporativos. Este tipo de exportación implica mayor nivel de compromiso de recursos, lo que se desarrolla en mayor control de las operaciones internacionales. Se considera una etapa activa donde la empresa se establece en mercados clave, considerando la exportación como una actividad regular, integrándose esta en departamentos de exportación propios (Barber & Darder, 2004).

Por otro lado, la concesión de licencia es el proceso legal por el cual un cedente autoriza que otra empresa, bajo determinadas circunstancias, use sus procesos de fabricación, marcas registradas, patentes, know how y otros conocimientos confidenciales y protegidos por ley. A cambio, la adquiriente paga regalías o derechos acordados por ambas partes (Lamb & Joseph, 2006). Las franquicias son un tipo especial de licencias donde además se provee un producto, un sistema estandarizado de operaciones y marketing, los ejemplos más comunes son restaurantes como McDonald's o Burger King. Entre los tipos de cesión de licencia más utilizados, se pueden evidenciar: contratos de gestión, franquicias, contratos de fabricación, cesión de patentes. En los contratos de gestión, el control operativo de una empresa se traslada a una empresa internacional que realiza funciones de dirección. Las franquicias son un acuerdo de distribución al detalle en el que se autoriza el derecho a usar un producto y sus sistemas de ventas, además de publicidad, accesorios y asesoramiento. En los contratos de fabricación, el licenciador autoriza al licenciataria a fabricar el producto con su marca comercial, cumpliendo con los estándares de calidad. Finalmente, la cesión de patentes implica el uso al derecho patentado sin necesidad de interferencia por parte del licenciador (Barber & Darder, 2004).

Por último, la inversión directa constituye el método más importante para penetrar un mercado extranjero, ya que con éste se van a generar mayores beneficios a largo plazo. Las empresas que invierten en el extranjero transmiten capital, iniciativa, tecnología o cualquier conocimiento productivo en el con texto específico de un sector (Bradley & Calderón, 2006). La inversión directa involucra una obligación de capital considerable y la transferencia de recursos de todo tipo, por lo cual es el modo de entrada con mayor riesgo.

La inversión directa puede tomar diversas modalidades: "la creación de una empresa nueva, la adquisición total o la toma de participación en una empresa ya existente" (Canals, 1994). Las empresas conjuntas locales han sido la principal forma de inversión directa utilizada en los países en vías de desarrollo, así, por ejemplo, en 1996 en Corea representaron el 77% de la inversión directa, el 72% en China, el 52% en Latinoamérica y el 54% en Europa del Este (Adarkar, Adil, Erns, & Vaisk, 1997).

Existen diferentes tipos de inversión extranjera directa: alianzas de riesgo compartido, compra de empresas existentes, montaje de empresas. Las alianzas

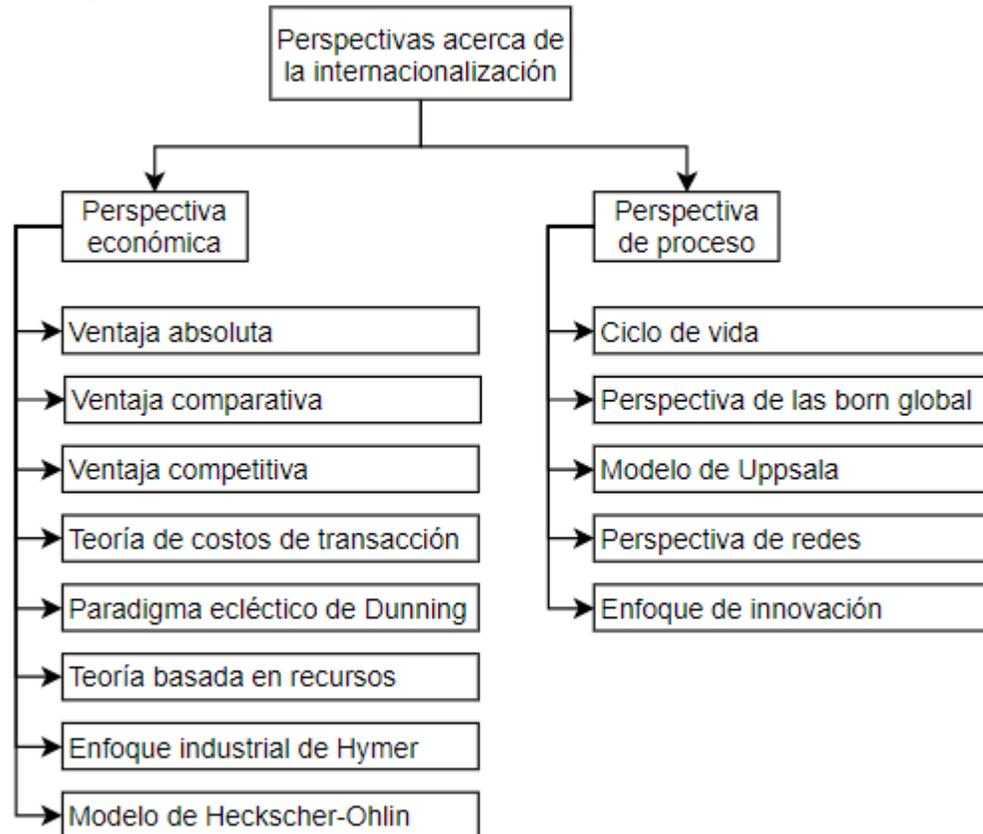
de riesgo compartido son alianzas que conforman socios de un país extranjero con otros de nivel local, donde comparten el control y propiedad de una empresa. La compra de empresas existentes se basa en la adquisición total de los activos de la empresa por parte de un inversionista extranjero. La compra de una empresa ya establecida reduce los costos de inversión en posicionamiento de marca y de canales de distribución. Por último, el montaje de empresas consta en la apertura de un establecimiento permanente en el extranjero con el fin de llevar a cabo su actividad productiva (Ramirez & Florez, 2006).

A continuación, el modelo económico costes vs tamaño de mercado es “en el cual, dependiendo de la distinta estructura de costes en relación con el tamaño del mercado, puede determinarse, bajo ciertas circunstancias y, de forma muy general, cuándo resulta adecuado elegir como método de expansión internacional la exportación, las licencias o la inversión directa.” (Barber & Darder, 2004). La empresa debe tener un tamaño mínimo que le permita: soportar costos fijos que le permitan operar en el extranjero, obtener un capital suficiente que le permita establecer una unidad de negocio en el extranjero y disminuir el riesgo al que se exponen en el exterior, desarrollando una cartera de operaciones adecuada.

4.3.4 Perspectivas acerca de la internacionalización

Este proceso se clasifica en dos perspectivas, la primera es la económica que es aquella donde se toma en cuenta los costos en que se incurren en cada decisión, así como las ventajas que posee la empresa para ser más competitiva. La segunda es la de procesos, donde el tiempo y el conocimiento acerca de internacionalización son dos variables con correlación lineal positiva, cuando una variable aumenta la otra también lo hace.

Figura 5: Perspectivas acerca de la internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de Barber & Darder (2004)

4.3.4.1 Perspectiva económica

Se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización, tales como: ventaja absoluta, ventaja comparativa, ventaja competitiva, teoría de costos de transacción, paradigma ecléctico de Dunning, teoría basada en recursos, enfoque industrial de Hymer y el modelo de Heckscher-Ohlin.

La teoría de la ventaja absoluta indica que “un país tiene una ventaja absoluta sobre cualquier otro cuando es más eficiente en la producción de una mercancía” (Smith, 1766). Pretende que los países deben especializarse en la producción de determinadas mercancías y posteriormente intercambiar esos productos por otros producidos en otros países. El argumento fundamental de (Smith, 1766) es que “nunca se debe producir en casa lo que se puede comprar más barato en otros países”. Como resultado de la especialización y del incremento del comercio, los países involucrados pueden consumir mayores cantidades de productos y a mejores precios, con lo cual se produce una mayor ganancia para todos los países implicados en el comercio de ellos (Botero, 2013).

La teoría de ventaja comparativa indica que “un país debe especializarse en aquellos bienes que pueda producir de manera más eficiente y adquirir, de otros países, aquellos que produzca de manera menos eficiente” (Ricardo, 1817). Plantea que la producción potencial del mundo es mayor con un libre comercio ilimitado que con un comercio limitado, logrando que los consumidores en todo el mundo pueden acceder a una mayor cantidad y variedad de productos si no hay restricciones comerciales (Botero, 2013).

La teoría de ventaja competitiva indica que “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Explica que es necesario la toma de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Existen 3 tipos de ventaja competitiva, la primero es el liderazgo por costos que generalmente se logra mediante economías de escala y una buena eficiencia de producción, la segunda es la diferenciación en donde la firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores, y el tercero es el enfoque en el cual la firma se fija en ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos (Porter, 1980).

La teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene su origen en la teoría de los costes de transacción. Esta última parte del supuesto de que cuando los mercados son perfectamente competitivos, no hace falta ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente (Coase, 1937). Esta teoría plantea que la internacionalización se fundamenta en el reconocimiento de las imperfecciones del mercado y del conocimiento, siendo éste último valorado significativamente para determinar el grado de inversión por parte de las organizaciones (Casson B. , 1976). Se analiza qué forma de entrada minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior. Dicha explotación puede contratarse entre agentes externos (modos de bajo grado de control) o pueden ser internalizadas en el seno de la empresa (modos de alto grado de control) (Gatignon, 1986).

Tabla 4: Formas de entrada según el grado de control

<i>Formas de elevado control</i>	<i>Formas de control medio</i>	<i>Formas de bajo control</i>
Filiales de dominio completo y adquisiciones mayoritarias.	Joint ventures, franquicias y contratos de gestión.	Acuerdos de distribución, patentes, contratos de fabricación y participaciones minoritarias.

Fuente: Barber & Darder (2004)

A continuación, cuatro ejemplos donde se puede relacionar los costos de transacción (Barber & Darder, 2004): **1. Riesgo-País:** existen posibles circunstancias adversas relacionadas con la situación del país de destino (inestabilidad política, riesgo de expropiación, riesgo de convertibilidad de la moneda, etc.); **2. Distancia cultural:** la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado (prácticas de negocios, sistema económico, lengua y costumbres, relaciones, etc.). Se busca recurrir a acuerdos con empresas locales que faciliten al inversor la superación de estas desventajas de ser extranjero; **3. Potencial de mercado:** la posibilidad de alcanzar un adecuado volumen de ventas cuando el mercado está en una etapa de crecimiento permite a la empresa amortizar rápidamente los costes (fijos y de transacción) que suponen operar con métodos que implican un elevado control; y finalmente **4. Activos intangibles:** tecnológicos y comerciales: los modos de alto control son más eficientes para aquellas transacciones en las que los activos implicados en la operación internacional aportan un elevado componente de intangibilidad, como es, por ejemplo, el caso de activos tecnológicos o de marketing.

El paradigma ecléctico de Dunning (OLI) ha planteado un enfoque integrador de teorías, que permite entender por qué ocurre la IED. Se fundamenta en las ventajas competitivas que tenga la empresa, para definir si la IED es rentable u optar por procesos como el offshoring (Salgado & Franco, 2015). Una firma elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional (Dunning, 1992), cuando se den las siguientes circunstancias (Barber & Darder, 2004):

1. La empresa debe poseer ventajas propias que servirán como arma frente a la competencia doméstica del país destino tales como, derechos de propiedad, trabajo en equipo, un know-how y activos intangibles; **2.** Que a la empresa le genere una mayor rentabilidad explotar sus propias ventajas en el exterior mediante la extensión de su cadena de valor, que venderlas o alquilarlas a empresas locales; **3.** Debe ser posible y sobre todo rentable el establecimiento de una planta de producción en el exterior teniendo en cuenta aspectos como la localización, dotación de factores productivos y ciertas variables específicas en cuanto a espacio, tiempo, recursos y costes de transacción, y por último **4.** El éxito de la internacionalización de una empresa va acorde a que dicha inversión extranjera directa sea coherente y de la mano del diseño de una estrategia de producción a largo plazo. Sólo si la

empresa presenta las tres ventajas: de propiedad, internacionalización y localización, podrá realizar la IED.

La teoría basada en recursos (RBV) es un modelo que ve los recursos como la clave para un rendimiento superior de la empresa. Si un recurso presenta atributos VRIO (Valiosos, Raros, Inimitables, Organizados) el recurso permite a la empresa obtener y mantener una ventaja competitiva (Rothaermel, 2012). Los partidarios de este punto de vista sostienen que las organizaciones deben mirar dentro de la empresa para encontrar las fuentes de ventaja competitiva en lugar de mirar el entorno competitivo para ello (Barney, 1991).

Existen dos tipos de recursos: 1. Tangibles, son cosas físicas como terrenos, edificios, maquinaria, equipo y capital, los cuales se pueden comprar fácilmente en el mercado, por lo que confieren poca ventaja a las empresas a largo plazo porque los rivales pueden adquirir pronto los activos idénticos; 2. Intangibles: son todo lo demás que no tiene presencia física, pero todavía puede ser propiedad de la empresa como la reputación de la marca, las marcas y la propiedad intelectual. A diferencia de los recursos físicos, es algo que otras empresas no pueden comprar en el mercado, por lo que son la principal fuente de ventaja competitiva sostenible (Jurevicius, 2013). Estos recursos tienen dos supuestos críticos, el primero es que son heterogéneos; difieren de una compañía a otra, y el segundo es que son inmóviles; no se mueven de una compañía a otra. Estos dos supuestos permiten que las compañías no puedan replicar los recursos de su competencia y por lo tanto que existan diferentes estrategias corporativas (Jurevicius, 2013).

En el marco VRIO, los productos deben ser: 1. Valiosos, que ayuda a la organización a incrementar el valor ofrecido a sus clientes (mejorando la diferenciación o reduciendo costos de producción). 2. Escasos, solo puedan ser adquiridos por una o pocas empresas. 3. Imperfecto imitable, difícil de imitar 4. No sustituibles. 5. Si los productos cumplen con las cuatro condiciones mencionadas, la empresa deberá preguntarse si está organizada para explotar esos recursos (Barney, 1991).

Las capacidades son aquellas habilidades o facultades que tiene una compañía para desarrollar tareas o actividades generando ventajas competitivas de base interna. Estas capacidades generan más valor a los recursos que integran las empresas, en otras palabras, las capacidades son más importantes que los recursos porque un recurso en si no genera ventaja competitiva, sino que son las capacidades. Algunos ejemplos son las capacidades propias de la organización tales como las comerciales, administrativas, técnicas, de innovación y de producción. La cultura empresarial es una capacidad ya que es propia de cada una y hace que actúen de forma diferente o parecida dependiendo de sus valores, creencias y formas compartidas que guían los comportamientos de las personas de la empresa (Barney, 1991).

El enfoque industrial de Hymer argumenta que el control de los activos en el exterior es lo que diferencia la simple inversión de cartera de la verdadera empresa multinacional y que las posibles empresas que desean competir en un país dado tienen ciertas desventajas sobre las firmas locales —básicamente, costes de información del país (economía, idioma, legislaciones, acceso a los canales de distribución etc.)— y discriminaciones por parte de los gobiernos, consumidores y proveedores nacionales (Hymer, 1976). Este autor justifica la existencia de las multinacionales basándose en un argumento fundamental: la posesión de ciertas ventajas competitivas (Barber & Darder, 2004).

El modelo de Heckscher-Ohlin afirma que una nación exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor (recurso) relativamente abundante y barato, e importará la mercancía cuya producción requiera de uso intensivo del factor (recurso) relativamente escaso y caro, en otras palabras, la nación relativamente rica en trabajo exporta la mercancía relativamente intensiva en trabajo, e importa la mercancía relativamente intensiva en capital. El modelo parte de la teoría de David Ricardo de la ventaja comparativa.

Este modelo se basa en los siguientes supuestos: hay dos naciones (la nación 1 y la nación 2), dos mercancías (la “X” y la “Y”) y dos factores de producción (trabajo y capital), ambas naciones se sirven de la misma tecnología en la producción, la mercancía “X” es intensiva en trabajo y la mercancía “Y” es intensiva en capital, en ambas naciones, ambas mercancías se producen con rendimientos constantes a escala en ambas naciones, hay especialización incompleta de la producción en ambas naciones, las preferencias son iguales en ambas naciones, hay competencia perfecta en los mercados de mercancías y de factores en las dos naciones, hay movilidad perfecta de factores dentro de cada nación, más no hay movilidad internacional de factores, no hay costos de transporte, aranceles ni otras obstrucciones al libre flujo del comercio internacional, todos los recursos se emplean por completo en ambas naciones, y por último, el comercio internacional entre las dos naciones está equilibrado (Salvatore, 1990).

4.3.4.2 Perspectiva de proceso

Se recoge la perspectiva que considera el proceso de la internacionalización de la empresa, que concibe dicha internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores, entre ellas las siguientes teorías: ciclo de vida, perspectiva de las born global, modelo Uppsala, perspectiva de redes y el enfoque de innovación.

El modelo del ciclo de vida del producto relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto (Vernon, 1966). Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, fruto de la

innovación, condicionan las decisiones sobre la localización de la producción y, consecuentemente, tienen efectos sobre el proceso de internacionalización de la empresa (Barber & Darder, 2004). Estas etapas son: primero la introducción en donde se realiza la orientación hacia el país de origen, segundo el crecimiento que es la orientación hacia los principales países industrializados, luego la madurez donde se relocaliza la inversión directa, y por último el declive que es el abandono del país de origen.

Este modelo al relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, responde no sólo al dónde localizar las actividades de la empresa, sino también al cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Suárez, 2001).

El modelo de la escuela de Uppsala describe la secuencia de pasos que experimenta una empresa en el aumento de su dedicación extranjera, es decir, en su internacionalización. El modelo se basó en la observación empírica de cuatro fabricantes suecos, y consiste en la distinción de cuatro diferentes pasos en la penetración de un mercado extranjero (Vahlne, 1977). Depende directamente de la acumulación gradual de conocimiento sobre el entorno internacional que genera progresivamente un incremento de la inversión directa, lo que se refleja en una mayor escala de internacionalización, es decir, que se fundamenta en el conocimiento del mercado, permitiendo mayor compromiso en éste (Torres, 2014). Los cuatro pasos son: 1. No hay actividades regulares de exportación (exportación esporádica). 2. Exportar a través de representantes independientes. 3. Establecimiento de una filial de ventas en el extranjero. 4. Producción y/o fabricación extranjera (Hollensen, 2007).

La perspectiva de redes explica el proceso de internacionalización de las empresas a partir de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquéllas correspondientes a las redes. De acuerdo con el modelo, la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la empresa está altamente internacionalizada o no, y del grado de internacionalización de la red a la que pertenece (Mattson, 1988). La Tabla 5 muestra las diferentes alternativas.

Tabla 5: La internacionalización y el modelo de red

Grado de internacionalización de la empresa	Grado de internacionalización de la red		
		Bajo	Alto
	Bajo	La empresa "iniciadora"	La empresa "rezagada"
	Alto	La empresa "solitaria"	La empresa global "junto con las otras firmas"

Fuente: Mattson (1998)

Las actuales multinacionales están envueltas en un amplio conjunto de relaciones, no sólo con sus proveedores y clientes, sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. En ocasiones, dichas relaciones también se extienden indirectamente a los proveedores de sus proveedores, los clientes de sus clientes, etc. En general, todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que bien, directa o indirectamente, conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que entendemos por una red (Barber & Darder, 2004). Hay dos características fundamentales que toda red debe presentar: por una parte, la confianza de cada uno de los miembros de la red en el correcto comportamiento de los demás, ya que ello significa asegurar la calidad de los flujos de información dentro de la red a un bajo coste y, por otra parte, la independencia de los distintos miembros, en el sentido de que cada integrante posee y controla sus propios recursos (Casson, 1996). Combinando estas dos características, se obtiene la tipología de empresas, mercados y redes mostrada en la Tabla 6.

Tabla 6: Empresas, redes y mercados

Intensidad de la confianza	Distribución de la propiedad y competencia	
	Difusa	Concentrada
Alta	<i>RED</i>	Empresa con alto grado de confianza (ej. Paternalística)
Baja	<i>MERCADO</i>	Empresa con bajo grado de confianza (ej. Burocrática)

Fuente: Casson (1996)

La perspectiva de las born global se ha incrementado exponencialmente en el entorno actual, la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, la mayor integración de las distintas economías nacionales y la disponibilidad en los mercados laborales de directivos con experiencia internacional han propiciado que algunas empresas puedan realizar actividades internacionales desde prácticamente el momento de su creación, en menos de dos años a la creación de la empresa (Barber & Darder, 2004).

Estas empresas nacen siendo internacionales o se introducen en mercados extranjeros en sus dos primeros años de vida. Este modelo es claramente un caso diferente a los modelos tradicionales donde existían unas etapas (de manera lenta y gradual) que las empresas primero debían lograr para poder internacionalizarse. Existen tres factores que aceleran el proceso de internacionalización, dando paso a la aparición de las *born global*, estos factores son: **1.** Actitud frente a la internacionalización del equipo directivo, como la experiencia, motivación y nivel de ambición; **2.** Características de la estrategia de la empresa, entre ellas la competencia, rutinas y estructura corporativa y finalmente, **3.** Características del sector en el que compete la empresa, como la tecnología la especialización (Servais, 1997).

El enfoque de innovación tiene inicios en Estados Unidos, plantea que la internacionalización y la innovación se desenvuelven sobre una misma base, siendo esta la decisión creativa y examinada, por parte de los directivos, de incrementar el compromiso internacional o realizar innovaciones, superando las barreras del mercado y desarrollando las capacidades internas que tenga la empresa (Ruiz, 2013).

Esto, por medio del fortalecimiento, adquisición y formación de herramientas que forjen un carácter de innovación constante tanto a nivel administrativo como de producto que mejora las medidas de la toma de decisiones y despierte nuevas ideas creativas de la fuerza laboral. Lo que va a permitir afrontar dichos retos de la manera más eficiente, reducir la incertidumbre que implica la apertura de comercio y mercado y crear una cultura organizacional enfocada al mejoramiento constante y a la creación de aprendizaje, mejorando notablemente la postura frente a la competencia internacional y las habilidades exportadoras de la empresa (Salgado & Franco, 2015). Esta teoría profundiza lo planteado en tres etapas: **1. Imitación:** En esta fase la empresa adquiere del exterior maquinaria, o tecnología, o licencias, o equipos, o la inversión de una empresa transnacional, entre otros; para incorporar en el mercado un producto ya existente pero desconocido; **2. Imitación creativa adaptación:** La siguiente fase se da cuando la empresa decide diferenciar su producto o servicio de imitación, incorporando investigación y desarrollo para desarrollar la tecnología por sí misma. De allí el nombre de imitación creativa que busca mejorar los procesos; por último, **3. Innovación tecnológica:** En esta fase, la investigación y desarrollo para a ser un eje central de la empresa y una estrategia principal de su entorno que permita ofrecer dinamismo y efectividad.

4.3.5 Consolidación o abandono de la internacionalización

A continuación, se explica el proceso de reestructuración que conlleva una empresa desde el momento de su internacionalización, así como los factores a tener en cuenta para la decisión de abandono del proceso de internacionalización.

4.3.5.1 Consolidación

Para llevar a cabo la consolidación de la empresa, es decir, el cierre de la operación de internacionalización, deben ser tenidas en cuenta una serie de variables organizativas que le ayudan a coordinar operaciones en zonas geográficamente dispersas, además de realizar un análisis estructural que permitirá conocer que actividades serán llevadas a cabo en cada parte de la organización y como la estructura puede evolucionar con base a los cambios estratégicos de la empresa.

En los primeros pasos de una empresa, la estructura más utilizada es la funcional, en donde todo se organiza en torno a las actividades y los equipos para crear el producto o prestar el servicio (Barber & Darder, 2004). Al añadirle el factor internacional a este tipo de estructura y, a medida que la empresa progresa y crece,

empiezan a crearse filiales, que actúan con bastante independencia de la sede central. De esta manera, se obtiene un alto grado de descentralización en la toma de decisiones, manteniéndose la integración a nivel de compañía. Mientras la filial obtenga buenos rendimientos, se le permitirá funcionar sin ninguna interferencia por parte de la casa matriz.

Al ser una estructura muy básica, no responde a las necesidades de una empresa en gran crecimiento, por lo que empiezan a generarse problemas y ciertas tensiones entre departamentos, que suponen el comienzo de una nueva estructura, la estructura multidivisional. Esta estructura implica la creación de divisiones operativas semiautónomas organizadas por líneas de producto, de marca o por áreas geográficas, junto con una oficina general integrada por directivos y asesores (staff corporativo) que se encargan de la planificación estratégica, la vigilancia y evaluación de las divisiones y la asignación de los recursos entre ellas. De esta forma se libera a los altos directivos, responsables de la empresa, de las actividades operativas más rutinarias, orientándose sus esfuerzos hacia la planificación y la evaluación a largo plazo (Barber & Darder, 2004).

La estructura multidivisional se divide en las siguientes variaciones:

1. División internacional: con este tipo de estructura, todas las filiales foráneas dependen de una sola división internacional. Con esta estructura, la comunicación entre las filiales y la matriz, pero al mismo tiempo, se limita la comunicación entre la división internacional y las operaciones domésticas (Egelhoff, 1988).
2. División global de producto: esta estructura extiende a nivel global las responsabilidades de las divisiones de producto domésticas. Para poder incorporar esta estructura se debe “(a) alcanzar determinado tamaño en términos de ventas mundiales que aseguren la eficiencia, (b) poder separar las distintas poblaciones de clientes, (c) contar con directivos con cierta experiencia internacional y (d) existir una débil interdependencia entre los procesos de producción de cada línea” (Hedlund, 1984). Esta división se basa en el concepto de *centro de beneficio*, donde cada línea de producto sea capaz de recuperar la inversión, siempre y cuando se cumpla lo anterior, la línea no será interferida por los directivos.
3. División global por áreas geográficas: esta división se aplica cuando la expansión internacional abarca muchos países y mercados, especialmente si éstos son muy diferentes entre sí, en términos de cultura. “En esta estructura la comunicación entre las filiales foráneas y los responsables de la división se ve facilitada tanto en lo relativo a los productos, como en las decisiones estratégicas concernientes al área en cuestión, facilitándose, de esta forma, la adopción de rápidas acciones como respuesta a los gustos y regulaciones locales. Sin embargo, la comunicación entre unidades pertenecientes a distintas áreas geográficas tiende a ser menor” (Barber & Darder, 2004).

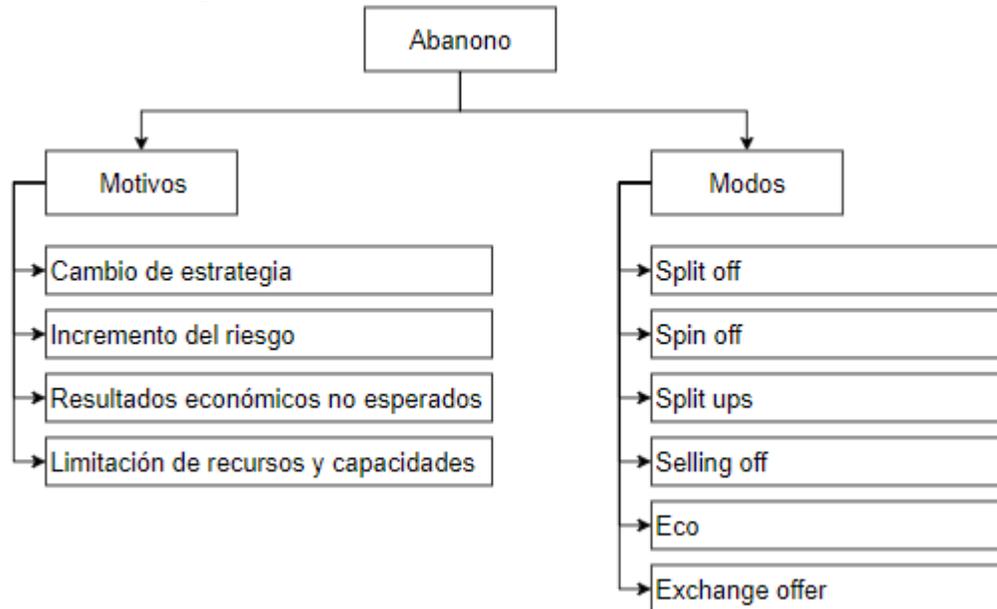
4. División matricial: La estructura matricial, combinando distintas dimensiones (ej. funciones y productos, funciones y áreas) trata de dar respuesta a estas nuevas necesidades estratégicas de las empresas. La característica más destacable es la existencia de un doble flujo de autoridad, al mismo nivel, que posibilita el equilibrio entre la centralización, la sensibilidad local y la creación e impulso de las competencias funcionales. La autoridad por áreas o productos permite dar una mejor respuesta a las necesidades locales, mientras que la gestión funcional mejora a nivel global la coordinación de las responsabilidades técnicas. Con esta estructura se pretende encontrar un equilibrio entre las presiones para descentralizar las unidades y situarlas más cerca de los mercados, y las presiones para mantener un control centralizado al objeto de lograr economías de alcance y compartir los conocimientos (Barber & Darder, 2004).

“Si la diversidad de productos es baja y la mayoría de las ventas son domésticas, la empresa coordinará sus actividades internacionales por medio de una división internacional. A partir de esta etapa inicial, si la empresa mantiene cierta homogeneidad en sus productos, pero se incrementa la importancia de sus ventas internacionales debido al desarrollo de nuevos mercados, se tiende a utilizar una estructura global por áreas geográficas; mientras que, si el crecimiento es el contrario, es decir, la diversidad de productos que se vende en el exterior es elevada y el número de mercados es limitado, parece probable que se utilice una estructura global por productos. Por último, cuando el crecimiento se produce en ambas dimensiones pueden utilizarse formas mixtas entre las que se encontraría la estructura matricial” (Stopford & Wells, 1972).

4.3.5.2 Abandono (desinternacionalización)

A continuación, se explica por qué (motivos) y cómo (modo) una empresa abandona un proceso de internacionalización.

Figura 6: Abandono de una internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de Turcan (2003)

Esta práctica se debe a factores cambiantes o que no se tenían en cuenta al momento de iniciar el proceso de internacionalización, a continuación, algunos de ellos: cambio de la estrategia, incremento del riesgo o que no se logren los resultados económicos esperados (se invierte mucho pero hay baja productividad o muchos gastos y problemas).

El índice de fracaso de internacionalización es muy alto, por ejemplo, en España es del 50% en el primer año y del 70% aproximadamente al llegar al sexto año desde el nacimiento de la empresa. En Colombia siete de cada diez empresas fracasan antes de los 5 años, todas las empresas se sienten más cómodas en sus mercados domésticos, aunque las empresas están empezando a vender en España, que es el mercado europeo y, por tanto, uno de los más competitivos del mundo. Así, cualquier pyme que tenga éxito en España y tenga bienes o servicios exportables, seguro que tiene capacidad para poder competir en otros mercados (Petit, 2016). Algunas consideraciones importantes que debe tener una empresa para poder iniciar el proceso de internacionalización y disminuir el riesgo al fracaso son: una ventaja competitiva en los mercados que planea penetrar, talento humano con experiencia, conocimiento de las diferencias culturales, dominar el idioma del país destino, recursos financieros para por lo menos cinco años, información sobre la competencia internacional, paciencia dado que los resultados suelen demorar al menos dos años, conocimiento de la saturación de los mercados internacionales,

adaptar la empresa a las exigencias internacionales, gestión de riesgos financieros internacionales y comprender a los consumidores internacionales y estudiar sus hábitos (Rolink, 2016).

La estrategia de desinternacionalización está condicionada por las características/ habilidades del líder, los costos implicados en el proceso exportador y la inestabilidad en el tipo de cambio de la moneda. Este proceso se relaciona con actividades que sean: **1.** De naturaleza voluntaria o involuntaria; **2.** Retiro completo del mercado o disminución del compromiso del mercado en particular; y **3.** Seguimiento de una re-internacionalización.

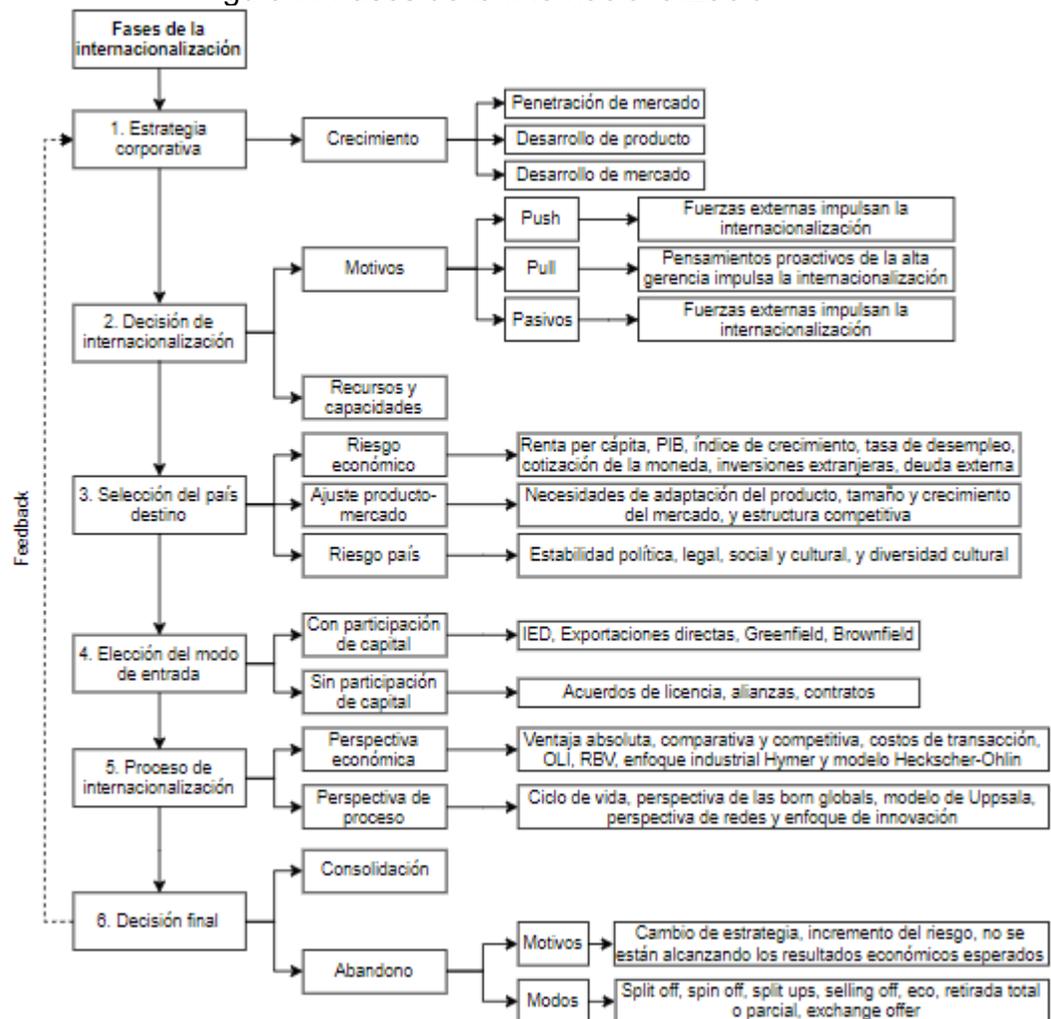
El modelo perspectiva en el proceso de la estrategia del retiro exportador indica que el retiro exportador es un proceso cognitivo y de comportamiento, la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, representa un enfoque que permite conocer el modo de entrada gradual que adopta la empresa, así como también se convierte en un mecanismo de salida de las empresas, ya sea desde una perspectiva estratégica o como una falla (Pauwels & Mattyssens, 1999). Las fases de este modelo son: 1. Acumulación de compromiso; 2. Incremento del estrés; 3. Reacciones de conflicto; 4. Juego de poder; 5. Decisión del retiro/reorientación; y 6. Aprendizaje después del retiro, ya sea de un retiro táctico o estratégico (Turcan, 2003).

Cuando una empresa desea realizar un proceso de internacionalización, debe planificar la solución para una serie de barreras. Las barreras internas consisten en la información y conocimiento del mercado, la destreza y habilidades de gestión y las financieras; en cuanto a las barreras externas están las de mercado, de industria, y las macro y gubernamentales (Leonidou, 2004). Por otro lado, la falta de experiencia internacional, es en muchos casos el causante de la decisión de des-internacionalización, debido principalmente a dos razones: el incremento en costos y el tener un pobre desempeño, y el cambio en la estrategia (Reiljan, 2005). Otros factores que condicionan la estrategia de des-internacionalización son los factores exógenos, entre ellos los recursos financieros limitados, altos costos de venta y entrada al mercado, falta de selección para seleccionar mercados y oportunidades en el exterior; en cuanto a los factores endógenos: las restricciones impuestas por regulaciones extranjeras, falta de asistencia e incentivos gubernamentales, y las crisis y condiciones económicas (Reiljan, 2005).

A modo de resumen del capítulo, se presenta la figura 7 en donde aparecen las fases de la internacionalización de acuerdo con lo explicado anteriormente, las cuales consisten en la información, teorías, decisiones y elecciones que debe considerar una empresa antes de comenzar su proceso de internacionalización. Son cinco las fases por las que surca una empresa para lograr internacionalizarse: primero escoger que estrategia corporativa utilizar, ya sea la de penetración de mercado, desarrollo de producto o desarrollo de mercado; segundo esta la decisión de internacionalización que es cuando se decide en que mercado destino incursionar, esto se puede dar por motivos push, pull o pasivos; la tercera fase es

la elección del modo de entrada, ya sea con o sin participación de capital; después se realiza el proceso de internacionalización, en donde se toman en cuentas las perspectivas económicas y de proceso; por último esta la decisión final, en donde la empresa se consolida en el mercado extranjero, o por el contrario se retira de él.

Figura 7: Fases de la internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de Barber & Darder (2004)

4.4 Contribución Intelectual o Impacto del Proyecto

El siguiente proyecto, en términos generales, contribuirá como fuente de información para las empresas que busquen realizar un proceso de internacionalización, ya que cuenta con literatura de diferentes autores muy reconocidos, que le dan validez al proyecto. También contribuirá a empresas que ya han realizado su proceso de internacionalización al analizar profundamente un caso para conocer cómo se llevó a cabo y evidenciar errores, en caso de haberlos, que podrían corregirse para procesos a futuro. Particularmente, servirá al Ingenio

Mayagüez en tanto que tendrán un documento académico que estudia, analiza y describe su proceso de internacionalización, soportado por fuentes confiables, que les servirá como modelo para realizar procesos semejantes a futuro.

Impactará además del sector empresarial, a la academia ya que se produjo un documento nuevo, un modelo inducido para Mayagüez el cual es fuente de información para la alta gerencia, donde se mencionan referentes internacionales. También nos contribuirá a nuestro profesionalismo, al agregarnos valor como ingenieros industriales que conocen y entienden cómo debe llevarse a cabo un proceso de internacionalización, de esta manera, en un futuro podríamos estar realizando nuevos modelos inducidos para las empresas en donde nos estemos desempeñando profesionalmente.

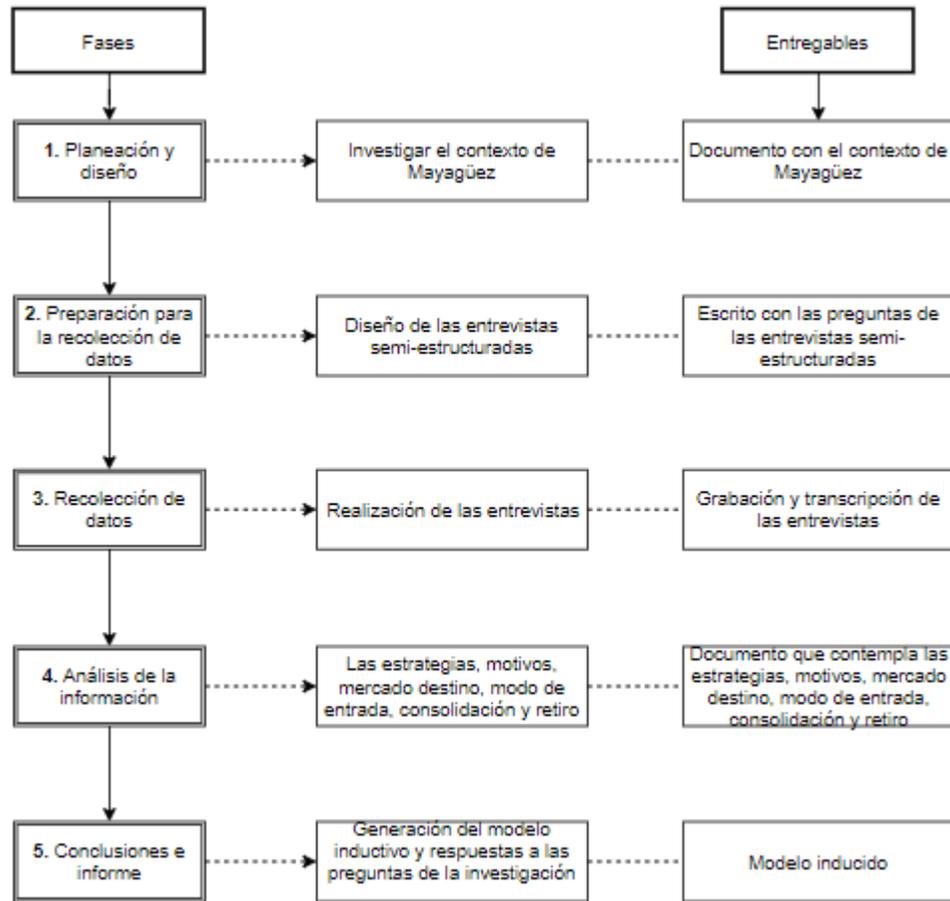
5 Metodología y Método

5.1 Metodología

Este proyecto corresponde a una investigación enfocada como caso de estudio, donde su desarrollo es diferente al de los proyectos estándar. La principal razón por la que se escogió un caso de estudio es para responder explicativamente cómo y por qué se internacionalizó el ingenio Mayagüez. Un caso de estudio debe ser: 1. Una unidad de funcionamiento complejo, 2. Ser investigado en su contexto natural y 3. Ser contemporáneo. Además, una característica principal de los casos de estudios es que diferentes métodos son combinados con el propósito de dar una explicación desde diferentes ángulos, en otras palabras, triangular por medio de la combinación de metodologías (Johansson, 2003). El máximo referente para la metodología define el caso de estudio como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia” (Yin, 1989).

La metodología utilizada en este proyecto contiene tres factores que son: 1. Inductivos, donde se hacen observaciones, análisis y conclusiones a partir de la acumulación de datos particulares, 2. Holísticos, se hará una visión general de las cosas, se interpretarán las cosas como un todo y no por sus partes, y 3. Cualitativos, donde se busca evidenciar el modo de participación y desarrollo por parte de los empleados del ingenio en su internacionalización (Yin, 2004). Cabe destacar, que la metodología de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, donde su mayor fortaleza radica en que a través de ella se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). En otras palabras, la fuerza que tiene un caso de estudio es la habilidad de examinar, en profundidad, un caso con el contexto real (Yin, 2004), por esto la metodología empleada se basa en lograr el objetivo general del proyecto, el cual para este proyecto se alcanzará por medio de la implementación de las fases descritas en el siguiente diagrama de procesos.

Figura 8: Etapas de la metodología



Fuente: elaboración propia a partir de Yin (2004)

A continuación, se describe cada etapa de la metodología implementada: **1.** Obtener información de Mayagüez en fuentes secundarias como papers de la web, revistas como Portafolio y periódicos como The Economist, acerca de decisiones que haya tomado a lo largo de su trayectoria, así como conocer detalladamente como se logra un proceso de internacionalización, con el fin de entender cuál fue el camino que Mayagüez tomó en su internacionalización. **2.** Diseñar entrevistas semi-estructuradas, que no se respondan con un “sí o no” y que estimulen la participación del entrevistado, para guiar la entrevista y lograr obtener la información buscada, y en donde las respuestas sean abiertas porque de este modo se logrará interactuar con la persona entrevistada, pudiendo compartir información que no se pueda encontrar en ningún otro medio (fuente primaria). **3.** Es el trabajo de campo, donde se visitará el ingenio ubicado en el municipio de Candelaria, para realizar las entrevistas. **4.** Analizar la información recogida en las entrevistas, logrando entender cuáles fueron los motivos, estrategias corporativas, mercado destino, modo de entrada y decisiones, que tuvo y utilizó Mayagüez en su proceso de internacionalización. **5.** Generación del modelo inducido para Mayagüez, en él se le presentará el camino que tomó en su proceso de internacionalización, mejores

decisiones que pudo haber tomado la gerencia, así como malos caminos que evitaron, logrando ahorrar grandes sumas de dinero. También se busca entregar una reflexión que se enfoque en cuáles fueron los retos, dificultades y lecciones aprendidas que tuvo Mayagüez con el objetivo de documentarlo y de este modo evitar repetir acciones o transferir estas acciones a otras áreas como factores de éxito.

A modo de resumen, primero se formalizó en un documento las preguntas que se le querían realizar a Luis Felipe Ramírez, gerente de relaciones industriales del ingenio Mayagüez, luego se acordó una cita y en las instalaciones del ingenio Mayagüez se le realizó y grabó la entrevista. Después, se transcribió la grabación a un documento y se analizó, desglosando y separando sus oraciones más significativas en una tabla (tabla 8), logrando dar respuesta a cada fase del proceso de internacionalización, continuando con la generación del modelo inducido a partir de esa tabla, el cual será compartido con el gerente general de Mayagüez, el doctor Mauricio Iragorri el 7 de Junio del presente año, fecha para la cual este documento ya deberá haberse entregado y por lo tanto, lastimosamente no se podrá incluir la valiosa retroalimentación que haga este representante público de Mayagüez.

5.2 Método

A continuación se describe el método utilizado para el desarrollo de cada objetivo específico del proyecto:

1. Conocer la estrategia, las motivaciones, los recursos y capacidades que motivaron el proceso de internacionalización de Mayagüez.

Por medio de entrevistas a los directivos que tomaron la decisión inicial de IED, se les harán preguntas abiertas donde se pueda conocer que estrategias realizaron a lo largo del proyecto, que tipos de motivaciones (push, pull, pasivas) tuvieron, y así determinar qué motivos fueron los que adquirieron mayor impacto en la decisión. Así mismo, conocer que recursos percibieron en el país destino que aprobara la realización de la internacionalización del ingenio.

2. Determinar cómo seleccionaron el mercado destino.

Recopilar la información adecuada mediante entrevistas, ya sean escritas u orales, a distintos directivos del ingenio que conozcan bien proceso de internacionalización. Las preguntas irán enfocadas a conocer los estudios y el análisis que el ingenio realizó al mercado objetivo, esto incluye información de geografía, cultura, PIB, índice de crecimiento, indicadores de deuda externa entre otros. Además, se encaminará la entrevista a conocer por qué se impulsaron a realizar la inversión directa, y no la exportación o acuerdos de licencia.

3. Determinar cómo seleccionaron la forma de entrada.

Por otro lado, también realizaremos entrevistas para conocer la forma de entrada del ingenio al mercado de Nicaragua. El enfoque de las entrevistas irá a conocer qué tipo de modelo utilizó el ingenio (modelo económico, modelo TCO, modelo basado en factores estratégicos o la evidencia empírica). Con lo anterior, construir un análisis que complete el modelo inducido que se tiene por objetivo.

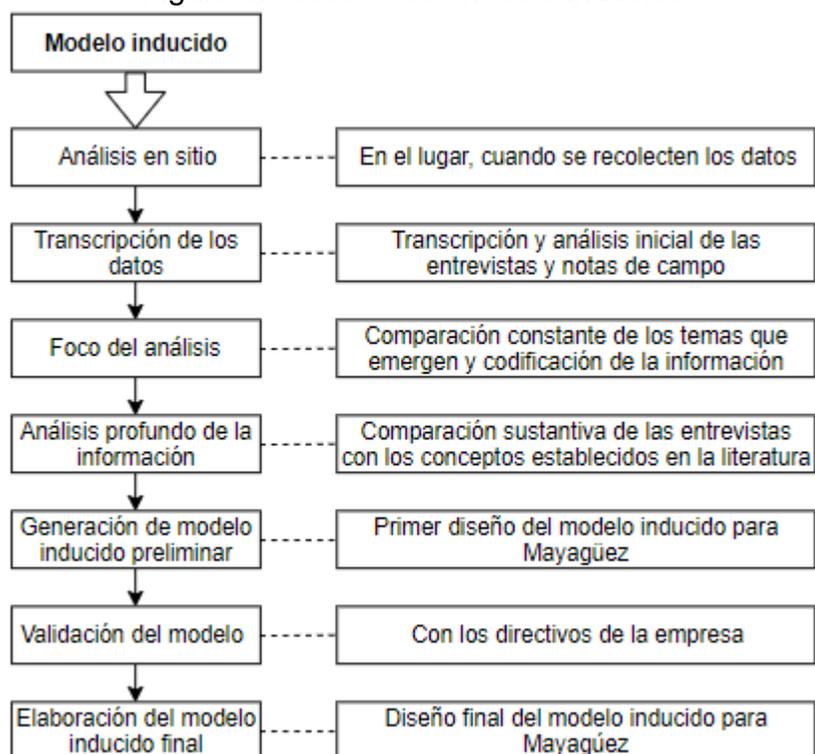
4. Analizar el proceso de consolidación y los posibles abandonos de algunas operaciones internacionales y sus causas y el modo en que se realizó.

Basándonos en la entrevista, recopilaremos información para conocer el cierre del proceso de internacionalización para dar paso a la consolidación, enfocando las entrevistas en conocer con que estructura inició la empresa, el porqué de esto y, por último, como ha ido evolucionando esta estructura y en que divisiones se enfocaron.

5. Generar un modelo inducido para la internacionalización del ingenio Mayagüez.

Este objetivo se realizará mediante la recolección de información sobre la internacionalización que ha llevado a cabo el ingenio Mayagüez. Se realizará distintas visitas al ingenio donde por medio de entrevistas a directivos de la alta gerencia quienes han vivido plenamente el proceso de internacionalización, se logrará entender las vivencias que las personas han tenido en este proceso. Luego de juntar toda la información, se llevará a cabo un análisis donde finalmente se formularán conclusiones. Por medio de la figura 9, se puede observar los pasos a realizar para este modelo inducido.

Figura 9: Proceso del modelo inducido



Fuente: elaboración propia adaptada de Shaw, 1999

5.3 Desarrollo (trabajo de campo)

Para obtener información primaria, que permitiera que este proyecto fuese único entre todas las investigaciones abarcadas hacia el tema del proceso de internacionalización de las empresas, se realizó una entrevista exclusiva al gerente de relaciones industriales de Mayagüez el cual estaba encargado de llevar a cabo este proceso, esta persona es el señor Luis Felipe Ramírez. Mediante el conocimiento del individuo, se realizó la entrevista en las instalaciones de la empresa. La entrevista semi-estructurada está en los anexos.

6 Análisis y resultados

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos en este trabajo tales como: explicar las estrategias, motivos, recursos y capacidades que llevaron a Mayagüez a su internacionalización en Nicaragua, conocer como seleccionaron este mercado destino, de qué modo entraron al país, analizar la consolidación y posibles abandonos en algunas operaciones de su internacionalización, y finalmente, crear un modelo inducido para el proceso de internacionalización de Mayagüez.

6.1 Estrategias, motivaciones, recursos y capacidades en el proceso de internacionalización de Mayagüez.

El ingenio Mayagüez aplica estrategias corporativas diferentes tanto en Colombia como en Nicaragua, pero siempre centrada en la producción de azúcar y en fortalecer su conocimiento.

En Colombia, su estrategia corporativa se basa en la penetración de mercado, ya que la empresa busca aumentar su participación en el mercado del azúcar colombiano, con su producto actual y, por ende, aumentar su volumen de ventas. El ingenio hizo varios estudios para incursionar en el mercado de los dulces, pero al evidenciar que la competencia llevaba muchos años en éste, decidieron centrarse plenamente en el azúcar. En Nicaragua, su estrategia corporativa se basa en el desarrollo de mercado, el cual consiste en incursionar nuevos mercados con sus productos actuales, en este caso, un mercado extranjero como el nicaragüense. En conjunto a esta estrategia, también desarrollan la estrategia internacional que, según (Becerro, 2009), es un tipo de estrategia que de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores. Este tipo de estrategia se da cuando existen enormes diferencias en condiciones culturales, políticas, económicas, por lo que la empresa diseña un enfoque estratégico para adaptarlo al mercado del país anfitrión. Además, envuelve todos los elementos de una estrategia puramente local: el desarrollo de personas (programas de capacitación a extranjeros), el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias funcionales, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos, etc.

En cuanto a las motivaciones, cabe recordar que existen tres: push, pull y pasivas. En el proceso de internacionalización del ingenio Mayagüez se pueden evidenciar las motivaciones push y pull. Por un lado, se evidencian las motivaciones push en búsqueda de recursos cuando, en la entrevista, exponen que en el Valle del Cauca hay restricciones de tierras, por lo que la materia prima les resultaba mucho más costosa, lo que desencadenaba en un precio de venta más alto que el de la competencia, lo cual obligó al ingenio, o empujó, a realizar un proceso de tal magnitud y lo impulsó al comercio exterior. Cabe recordar que la motivación en búsqueda de recursos se da cuando la empresa estudia otros países donde pueda obtener los recursos necesarios para su producción, en caso de que en el país local tenga un costo muy elevado o exista escasez. Por otro lado, las motivaciones pull se evidencian cuando, desde la alta gerencia, surge la necesidad de diversificación del portafolio no concentrado en el país, buscando otras alternativas de desarrollo de los negocios. Por ello se concentraron en Nicaragua, dando importancia a la producción de energía eléctrica, etanol, alcohol potable y aprovechando que hay mayor cantidad de tierras disponibles, lo que les permitiría crecer y diversificarse, a la vez que eran forzados a expandirse en el mercado local. De las anteriores motivaciones pull, se puede encontrar relación con las motivaciones búsqueda de

exportación, ya que esto les permitirá reducir costos para el desarrollo de las operaciones internacionales; búsqueda del conocimiento, ligado al objetivo de fortalecer sus know how agrícola y las diferentes técnicas para mejorar y aumentar su producción. Lo anterior, ligado a la necesidad de la empresa de aumentar su eficiencia, otro motivo que incidió en este proceso.

En lo referente a los recursos y capacidades con los que contaba el ingenio Mayagüez en el momento de su internacionalización, se hace especial énfasis en su know how agrícola, es decir, a todo el conocimiento técnico que han inculcado desde sus inicios para la gestión fabril y la experiencia que han adquirido, lo que aumenta la eficiencia de producción y al conocimiento agroindustrial en cuanto al cultivo de caña. Lo anterior, sumado a la eficiencia administrativa y la agilidad en la toma de decisiones, ha permitido que los procesos fabriles para que el ingenio sea eficiente.

6.2 Selección del mercado destino

El ingenio Mayagüez realizó un proceso complejo y completo para escoger el mercado destino, en donde tuvo en cuenta las perspectivas económicas y de procesos que se llevan a cabo en un proceso de internacionalización. En las perspectivas económicas se tuvo en cuentas las ventajas absolutas y competitivas, la teoría de los costos de transacción, específicamente el riesgo país, la distancia cultural y el potencial de mercado, y también la teoría basada en los recursos (RBV). Mientras que en la perspectiva de procesos se vio el tema del adquirir conocimiento relacionado con el modelo de Uppsala, el ciclo de vida del producto y por último la perspectiva de redes. A continuación, se muestran las opciones de mercado que estudió Mayagüez, junto con el principal motivo por el cual se fijaron en ese lugar, y si buscaban mercado (SM), o recursos (SR):

Tabla 7: Mercados estudiados por Mayagüez

Mercado destino	Principal motivación	SM	SR
Centroamérica (Nicaragua y Guatemala)	Diversificación de productos	X	
México	Llegar a otros mercados	X	
Brasil	Conocimiento		X
África	Bajo costo de la mano de obra		X
Estados Unidos (Louisiana)	Potencial de mercado	X	
Colombia (Llano orientales)	Disponibilidad de tierras		X

En primer lugar, Mayagüez empezó su búsqueda queriendo llegar a Centroamérica, viendo opciones en países como Guatemala y Nicaragua, esto

debido a la buena localización en el globo terráqueo, la disponibilidad de tierras, el relativo bajo costo de mano de obra y también porque en esos países la energía eléctrica y el alcohol carburante, que son dos bienes que sabe cómo producir Mayagüez, son muy bien pagados, por lo tanto, buscaban poner más peso sobre sus otros productos.

Es importante conocer que, al momento de elegir Nicaragua, la principal ventaja era el bajo costo del ingenio, la desventaja que se vio y experimento fue que la cultura nicaragüense no le llevaba al esfuerzo del trabajo, el clima solo permitía cosechar la caña de azúcar la mitad del año, y las buenas relaciones con el gobierno (perspectiva de redes) son muy importantes, ya que las decisiones se ven muy limitadas por este actor.

En segundo lugar, vieron a México como un mercado muy atractivo principalmente por el TLC (tratado de libre comercio) que tiene con Estados Unidos y Canadá, que son dos mercados muy llamativos, en otras palabras, querían hacer "spring board" al querer internacionalizarse a México con miras en llegar a otro país, que era Estados Unidos. Lo negativo de ese país, era el alto costo de la mano de obra y el riesgo país, concretamente en la violencia (asesinatos, narcotráfico y corrupción) que existe en ese país.

Un mercado suramericano en el que se percató Mayagüez fue el brasileño, debido a que Brasil junto con India son los dos grandes referentes a nivel mundial en el tema de la caña de azúcar, el conocimiento y desarrollo que existe en esos países es inmenso. También hay mucha disponibilidad de tierras, donde la expansión es casi infinita, además de una mano de obra calificada. Es muy probable que, en el futuro, Mayagüez realice una IED en Brasil, por el momento está experimentando y adquiriendo conocimiento (Modelo de Uppsala) sobre la internacionalización en Nicaragua.

África fue un mercado que se estudió muy poco, las ventajas eran que Mayagüez es masivo en el uso de tierras, mano de obra y de servicios como el agua, y en ese continente estos recursos y servicios son baratos, sin embargo, el costo de transacción era muy alto debido al riesgo país en términos de inestabilidad política y de violencia, como también en el tema de la distancia cultural, donde la lengua, costumbres y relaciones son muy diferentes a las de Colombia.

Estados Unidos como se mencionó anteriormente, era un mercado muy atractivo para Mayagüez específicamente en el estado Louisiana, debido al potencial de mercado, la disponibilidad de tierras, y ventajas que tenía el azúcar, sin embargo, este último punto con la llegada de Trump se revirtió, por lo que hubiese sido una mala inversión, además de que ese país cuenta con la mano de obra más costosa.

Por último, aunque no cuenta como internacionalización, Mayagüez considero expandirse hacia la Orinoquía colombiana, específicamente en el departamento del Meta, las ventajas de este mercado era el de disfrutar de buenas prácticas agrícolas al tener buena disponibilidad de tierras y también la ventaja absoluta que posee Colombia con la alta eficiencia en la producción de azúcar. La principal desventaja fue que en esa área existe la restricción de comprar como mínimo mil hectáreas, lo cual no era rentable para Mayagüez, también los ríos se secan y la infraestructura es muy deficiente, existe algo debido a la explotación de petróleo, pero no en términos de producción de azúcar.

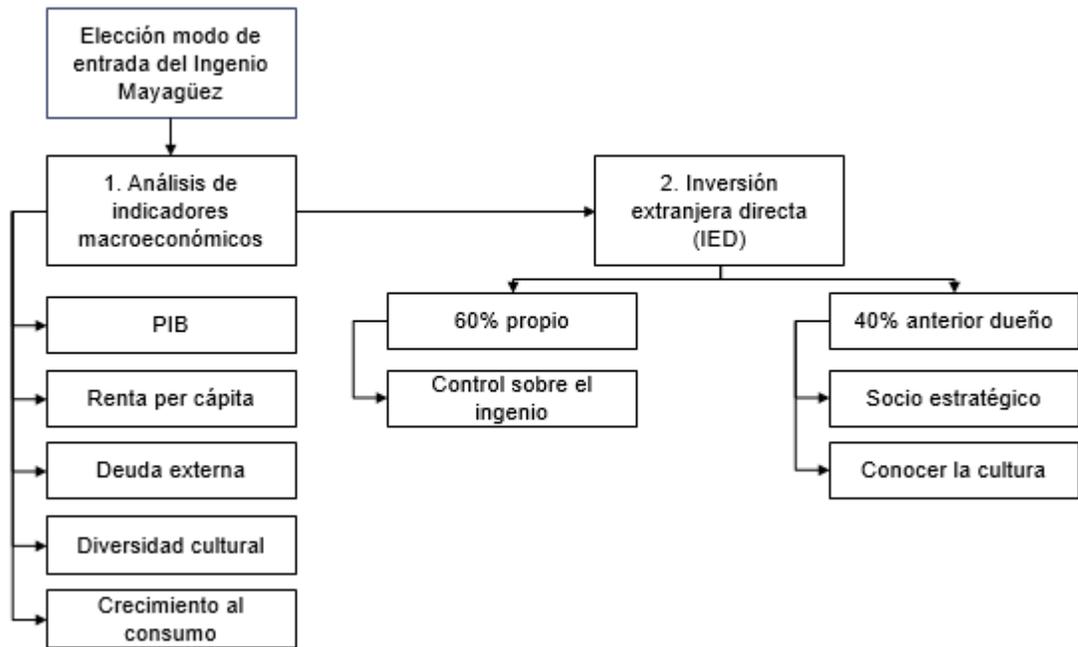
6.3 Selección del modo de entrada

Una vez el ingenio ha adoptado una estrategia de internacionalización y ha establecido en que mercado va a incursionar, llega a la etapa de cómo entrar a éste. El análisis que el ingenio realizó para incursionar en el mercado, parte de las características generales del mercado nicaragüense y algunos indicadores macroeconómicos, tales como renta per cápita, PIB del país, indicadores de deuda externa, el crecimiento al consumo y diversidad cultural, siendo este último un factor muy determinante en el proceso. Además, el ingenio estudia cuidadosamente las condiciones climáticas del país destino, ya que la siembra de la caña de azúcar debe contar con las condiciones climáticas óptimas. Con lo anterior, la empresa pudo decidir de qué forma entraría en el mercado nicaragüense.

De las tres formas genéricas de servir a mercados exteriores o internacionalizarse, el ingenio pretendía tener control de la producción local, por lo que decidió irse por la IED. Cabe resaltar que la IED puede ser de tres tipos: la creación de una empresa nueva, la adquisición total o la toma de participación en una empresa ya existente y que se considera la modalidad de internacionalización con mayor riesgo. De lo anterior, decidió adquirir el 60% de un ingenio potencial en Nicaragua. El porcentaje se da porque su objetivo principal era tener el control total de ingenio y, por otro lado, que el anterior dueño pasara a ser un socio estratégico, con el fin de tener un socio local para poder tener una mejor incursión en el país y buenas relaciones con el Estado. Además, lo anterior les permitiría tener un mayor conocimiento de la cultura del país, una de las mayores complicaciones que ha tenido el ingenio.

A continuación, se ilustra el proceso de selección del modo de entrada que realizó el ingenio en Nicaragua:

Figura 10: Modo de entrada de Mayagüez



Por otro lado, es importante mencionar que el ingenio Mayagüez, a nivel local, adquirió el 25% del ingenio Pichichí, buscando a futuro adquirir mayor porcentaje y llegar a controlarlo, como el ingenio de Nicaragua, pero es algo que no han logrado conseguir ya que los ingenios del Valle del Cauca se consideran patrimonio familiar. Caso contrario sucedió con el ingenio San Carlos, donde el ingenio Mayagüez adquiere el 86,27%, teniendo el control sobre éste.

6.4 Proceso de consolidación y abandonos de operaciones internacionales

Mayagüez ha tomado diversas decisiones en su proceso de internacionalización, el cual lleva en este momento más de cuatro años, muchas de estas intentando resolver una pregunta que se presenta durante todo el camino, que es: ¿se debe continuar o por el contrario abandonar el proceso (el cual contiene actividades, personas, recursos, entre otros) llevado a cabo? Es una pregunta que se debe tomar en cuenta en todo momento, y en la cual no se puede guiar por medio de creencias sino por medio de hechos y datos. Para la solución de esa pregunta, el área contable es muy importante ya que es la encargada de avisar a la alta gerencia el rumbo de Mayagüez, en qué momento se llegará a recuperar la inversión (payback), así como también realizar un análisis de escenarios contables de la empresa para tomar decisiones antes de que sea muy tarde.

Consolidación

El gerente de relaciones industriales de Mayagüez, afirma que el factor más importante a tener en cuenta para lograr una buena consolidación es la alineación

de culturas, en sus propias palabras dice: “la cultura no se inyecta, sino que se inculca”. Mayagüez se dio cuenta que lo estaba haciendo mal, estaba cometiendo el error de llegar al ingenio nicaragüense y de una querer impartir e inyectar su cultura organizacional. No se puede esperar llegar a un nuevo país, que tiene diferentes hábitos y costumbres, y querer que las personas se comporten como uno al siguiente día, ese proceso de transición requiere de un largo periodo, donde se debe capacitar a los empleados, mientras los gerentes de Mayagüez conocen de la cultura nicaragüense. Lo desfavorable para Mayagüez, fue que Nicaragua tiene una cultura muy diferente a la colombiana, si solo hubiese afectado el factor distancia cultural al momento de seleccionar el mercado, la mejor opción para Mayagüez hubiese sido Brasil o Venezuela, en donde las costumbres son muy parecidas. Por el contrario, la cultura nicaragüense ha sido un factor relevante y complicado en el desarrollo del ingenio, esta se caracteriza por ser una cultura perezosa, que le gusta trabajar poco y ganar mucho, además de ser indolentes con el ingenio, cabe resaltar que no en todos los casos, pero si en un alto porcentaje del personal. Es crítico porque no entienden claramente el concepto de productividad de la mano de obra, algo vital para que una empresa tenga buen desempeño, por el contrario, trabajan pocas horas y quieren irse temprano a sus casas. Un ejemplo es que, debido a la ubicación del ingenio de Nicaragua, las condiciones ambientales permiten cosechar solo durante cinco o seis meses al año, entonces la mano de obra de cosecha en vez de trabajar en otras tareas cuando el periodo de cosecha finaliza, prefiere descansar la otra mitad del año, es algo a lo que ya están acostumbrados.

Abandonos

Los abandonos que ha tenido Mayagüez en su proceso de internacionalización son: en un principio, Mayagüez buscaba controlar las operaciones en Nicaragua mediante el uso de expatriados o por visitas constantes de personal de la alta gerencia, posteriormente fueron relegando los cargos y pasaron a ser asesores, buscaban en un principio capacitar al personal nicaragüense para que después pudieran ser ellos mismos los que manejaran el ingenio. En otras palabras, hubo un abandono de responsabilidades por parte de los directivos. Al principio, Mayagüez se valía de una estructura funcional, alineada a organizar las actividades y equipos para producir la caña de azúcar con una alta eficiencia. Al comprar el ingenio nicaragüense, se añadió el factor internacional a este tipo de estructura, donde debido al progreso y crecimiento que experimenta la empresa, se hace necesario la creación de una filial, la cual actúa con bastante independencia de la casa matriz. De esta manera, se obtiene un alto grado de descentralización en la toma de decisiones, manteniéndose la integración a nivel de compañía. Mientras la filial obtenga buenos rendimientos, se le permitirá funcionar sin ninguna interferencia por parte de la casa matriz. En un futuro, donde Mayagüez adquiera nuevos ingenios en otros países, la estructura que se deberá operar es la multidivisional debido al crecimiento, el cual trae consigo problemas y tensiones entre departamentos.

En otras operaciones como el manejo del personal, también se han llevado a cabo abandonos debido a la baja calidad de la educación y formación, las personas son egresadas de universidades con pregrados e incluso masters, pero aun así tienen un nivel básico. Por lo que la rotación de personal del ingenio nicaragüense es mayor que en Mayagüez, donde es muy baja. Sin embargo, el principal abandono realizado por Mayagüez en temas internacionales, fue el de un ingenio en Venezuela. Con la llegada de Chávez al poder, el pueblo venezolano paso a un comunismo radical donde el gobierno expropió muchas propiedades privadas, alegando que para el resurgir de Venezuela, todas las empresas debían ser del gobierno. Entre esas empresas expropiadas, está un ingenio que pertenecía a Mayagüez, fue un golpe duro para la empresa, y a partir de ese suceso, el mercado venezolano desapareció del hemisferio para Mayagüez.

6.5 Modelo inducido

A continuación, se presenta la descripción de los distintos elementos que compusieron la internacionalización de Mayagüez, con el fin de crear el modelo inducido posteriormente. Este análisis se realizó a partir de la entrevista realizada al gerente de relaciones industriales del ingenio Mayagüez, quien conoce y ha vivido el proceso de internacionalización del ingenio Mayagüez.

Tabla 8: Proceso de internacionalización de Mayagüez

Elemento	Descripción
Estrategia corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • De crecimiento – desarrollo del mercado “... se ha planteado la alternativa de buscar otras zonas u otras regiones donde el negocio se pudiera desarrollar en unas condiciones diferentes”. • No de diversificación de nuevos productos “En una primera etapa habíamos pensado en diversificación de dulces, otras alternativas que fueran a ampliar nuestro portafolio de productos, pero encontramos que nuestra especialidad es la parte agrícola y hemos sido cañicultores por 80 años y no podíamos abandonar, o no deberíamos abandonar nuestra opción de ser cañicultores de la noche a la mañana”. • Diversificación en cuanto al portafolio que ya tienen “En Nicaragua está la posibilidad de energía eléctrica, es el fundamento del ingenio, el azúcar no es tan rentable, se tiene que ser muy grande para que sea rentable pero la parte eléctrica si es un negocio atractivo específicamente en Centroamérica que no es tan atractiva aquí...” “... nosotros queríamos crecer, diversificarnos, pero diversificarnos en lo que nosotros somos fuertes, porque alguna vez, en otras estrategias habíamos pensado en dulces...” “... ya bajarle un poquito más al azúcar como materia prima para las gaseosas porque vemos que ese es un mercado que se está deprimiendo, entonces estamos enfocándonos en otros temas ahora (energía, etanol).” • Evolución continua de la estrategia – cambio de los mercados “... la estrategia que usted aprecian va hasta 2020, pero se dio tan rápido y nos hemos encontrado con algo tan nuevo y arrollador, que debemos volver a

	<p>revisarla... porque cambió nuestra condición de empresa, pero también han cambiado los mercados.”</p>
Motivos pull (proactivos)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de molienda <p>“... estábamos buscando la adquisición de otro Ingenio que eventualmente pudiese cerrar y de esa manera ampliar la capacidad de molienda de la infraestructura que tenemos aquí...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explotar – Ventajas competitivas <p>“Era una de las opciones que siempre existía de que “oiga, ahí tenemos una capacidad de llegar al mercado... con algunas ventajas competitivas”...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación <p>“... muy enfocados nosotros en tener una diversificación del portafolio no concentrado en el país, buscar otras alternativas de desarrollo de los negocios como hay en Nicaragua y Centroamérica...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • TLC para entrar a mercados más directos <p>“... ha habido la posibilidad de entrar a mercados más directos, nosotros digamos empezamos a participar con clientes, no trabajar tanto con los bróker sino con clientes directos...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en capacidad <p>“...lo que se ha contemplado en otros países si era una nueva planta.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar un ingenio a la par con Mayagüez <p>“... se plantearon varias opciones, desde ingenios muy grandes que desbordaban nuestra capacidad, hasta otras que realmente no había nada, ósea había un Ingenio viejo...”</p>
Motivos push (reactivos)	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar disponibilidad de tierra y agua <p>“... digamos tener disponibilidad de tierras para aprovechar la capacidad que tenemos aquí instalada...”</p> <p>“... acá no hay tierras, mientras que allá si hay tierras, entonces digamos que eso fue en lo que nos hemos enfocado...”</p> <p>“... es una realidad ya en nuestra región, que las áreas para la explotación agrícola y la producción de caña estaban prácticamente restringidas por las mismas características topográficas del Valle del Cauca y por la misma disponibilidad de tierras aptas para el cultivo de caña...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tierras se estaban haciendo costosas en el Valle del Cauca <p>“Las tierras en particular se estaban haciendo muy costosas, hoy en día son muy costosas ... y eso hace que la materia prima sea muy costosa”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Había restricciones de compra <p>“... surgieron otros aspectos cómo las unidades mínimas de las mil hectáreas, nosotros llegar a un ingenio donde pudiéramos tener unas mil hectáreas para hacer nuestra explotación, no era rentable, no era viable entonces desechamos esa posibilidad...”</p>
Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mover grandes volúmenes de carga <p>“... se empezó a ver qué parte de nuestra competitividad era la economía de escala, volúmenes importantes de producción...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico - know how

	<p>“... nosotros hemos visto la gran capacidad que teníamos de conocimiento agrícola... siempre nos hemos caracterizado por ser un ingenio de alta productividad en toneladas de caña por hectárea y en rendimiento también... tenemos un conocimiento ahí y queríamos explotarlo...”</p> <p>“Los recursos claves que se han utilizado y yo te diría que el más clave es el conocimiento técnico, ósea el conocimiento de cultivo de caña, el conocimiento agroindustrial y el conocimiento fabril.”</p> <p>“... segundo el tema fabril que hemos venido desarrollando unos muy buenos procesos fabriles para poder que la fábrica sea eficiente...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en la toma de decisiones <p>“El otro recurso clave que nosotros vemos es la eficiencia administrativa y la agilidad en la toma de decisiones...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente capacitado y que entiende distintas situaciones <p>“... el personal que teníamos capacitado, y eso es lo que hemos hecho, aprovechar todo el conocimiento agrícola para iniciar el desarrollo específicamente en San Carlos y en Nicaragua.”</p> <p>“... para nosotros el tema de... cosechar la Caña... siempre trabajamos todo el año, haya en Centroamérica es 5 meses al año, entonces eso requiere un conocimiento específico muy fino en la planificación de la Caña y ahí hemos avanzado.”</p> <p>“... este era un ingenio que fue el estado no, entonces tiene todavía rezagos de un estado socialista, entonces hay rezagos que hemos ido quitando a pesar de que ya era privado.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene dinero para invertir <p>“... Mayagüez históricamente ha sido un ingenio de muy poca financiación, la cultura de los dueños no ha sido de endeudarse...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad energética <p>“40 MW en Nicaragua y aquí 37MW, más 1MW que tenemos en San Carlos, que es un ingenio al que se le puede sacar energía.”</p>
Selección del mercado destino	<ul style="list-style-type: none"> • Alto riesgo país - Orinoquía <p>“... allá se vislumbraban unos problemas, primero que todo el riesgo país, en ese momento era muy complicado los Llanos orientales a pesar de que se veía unas posibilidades agrícolas...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca infraestructura - Orinoquía <p>“... había mucha deficiencia de infraestructura, había deficiencias en términos de desarrollar nuestro producto, fuera de infraestructura de carretera ...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spring Board - Nicaragua <p>“... Nicaragua fue circunstancial pero lo que buscábamos era Centroamérica en general...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spring board - México <p>“... nos interesaba mucho México por el acceso al mercado norteamericano porque eso era como un nicho interesante por el TLC, el tratado de libre comercio que tenía México, Canadá y Estados Unidos tenía unas ventajas para el azúcar.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de crecimiento - Brasil

	<p>“Encontrábamos a Brasil, como su gran trayectoria la capacidad de crecimiento casi infinita que hay en Brasil, porque allá crecen de un año a otro un millón de hectáreas.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar un país con experiencia – Brasil <p>“Brasil tiene buenas tierras, mucho conocimiento, mucha experiencia, todo lo que es la parte de insumos, equipos, ya ellos tienen fabricación de equipos, nosotros hoy en día tenemos muchas cosas de Brasil entonces ahí hay un mercado desarrollado en todo lo que es el tema de azúcar, etanol, energía. Ellos son buenos, son un muy buen referente y nos interesaba estar ahí.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial del mercado - Nicaragua <p>“... los mercados y la producción de azúcar de Centroamérica se ha venido fortaleciendo...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de entrar a un país azucarero – España <p>“Como nosotros en nuestra estrategia en principio... era fortalecernos con nuestro conocimiento y España no es un país azucarero, no es un país agrícola en términos de azúcar, allá hay agricultura de otro tipo entonces no lo veíamos como un tema.”</p> <p>“España no, no se miró definitivamente Europa, nosotros no miramos nada de Europa por el tema de que allá el azúcar es a base de remolacha y de eso sí no sabemos.”</p> <p>“... cuando uno piensa en Europa uno siempre piensa que los países son restringidos en términos de disponibilidad de tierra y es costoso de mano de obra...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tierras – Estados Unidos <p>“... en Estados Unidos, la mano de obra es costosa, pero hay buena disponibilidad de tierras todavía... en la zona de Luisiana, en Baton Rouge, toda esa parte ahí todavía hay buena posibilidad de desarrollo agrícola en términos de caña...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desventaja de los TLC – Estados Unidos <p>“...el azúcar con los Estados Unidos, allí existen las cuotas, el azúcar tiene que entrar con ciertas restricciones, no hay un limitante, pero el gran competidor nuestro que es el jarabe de maíz que puede entrar a Colombia libre, entonces hay desigualdades.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos, riesgo país y distancia cultural – África <p>“... nunca fue en la planeación estratégica... África era el más distante para nosotros, pero cuando uno mira esas condiciones (tierra y mano de obra muy barata) uno dice: África puede ser un tema interesante en el futuro”</p> <p>“... distancia, cultura y de alguna manera en África todavía hay muchos problemas sociales, sociopolíticos, hay problemas de conflictos sociales fuertes, violencia parecida a la de aquí, inclusive más generalizada, y cuando uno es extranjero es al primero que le van a dar, yo creo que ahí todavía hay problemas sociales fuertes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo impacto del invierno
--	---

	<p>“... los inviernos, el clima, digamos los ríos allá de la noche a la mañana están secos, ósea 6 meses de inundación y 6 meses donde puedes cultivar, y la caña de azúcar es un cultivo de alguna manera de mediano a largo plazo...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Querían incursionar donde hubiera un negocio establecido – Perú <p>“... en Perú si hubo, pero no había alternativa, no había la posibilidad de negocio porque uno quiere llegar al país, pero también requiere que allá haya un negocio...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores a tener en cuenta <p>“Seguridad, la cuestión política del país en cuanto a estabilidad, el tema de acceso a mercados...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del riesgo económico <p>“... el crecimiento al consumo... para nosotros es importante... si la economía y otros elementos crecen, también crece la demanda.”</p>
<p>Modo de entrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza – riesgo compartido <p>“... al momento de adquirir en Nicaragua el ingenio, teníamos algo muy claro, nosotros no queríamos adquirir el 100% o el 99,999%, por el contrario, queríamos que un socio local compartiera con nosotros el porcentaje, por lo que participamos con el 60% y el antiguo propietario se quedó con el 40%.”</p> <p>“Hoy en día sigue existiendo el socio con el 40% y ha sido una buena estrategia que nos ha permitido la inmersión en el país, ya que Nicaragua es un círculo muy cerrado en términos de llegar a las altas esferas del estado.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brownfield – adquisición de una empresa establecida <p>“... no había alternativa, no había la posibilidad de negocio porque uno quiere llegar al país, pero también requiere que allá haya un negocio... nosotros no queríamos arrancar de cero, sino que queríamos arrancar donde hubiese un negocio establecido que pudiéramos expandirlo, mejorarlo, que ya hubiera una trayectoria agrícola allí de cultivos de Caña.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra mayoritaria - no buscaban ser minoristas <p>“...tener el manejo además de tener un socio interesante, esa fue la estrategia en Nicaragua. Nosotros ya descartamos la posibilidad de ser minoritarios, tuvimos una inversión en el ingenio Pichichi del 25%, queriendo buscar el control y fue algo que no se pudo...”</p>
<p>Marco teórico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría basada en recursos <p>“... tenés que ver el costo de la tierra, porque nosotros somos masivos en tierra y somos masivos en mano de obra, entonces es difícil para una empresa de estas ir a operar en un país donde la tierra se acaba y donde la mano de obra sea cara.”</p> <p>“... para un negocio de estos que es agrícola, que es masivo en mano de obra, que es masivo en el uso de la Tierra, pues dos elementos claves son el costo de la Tierra y el costo de la mano de obra, sin olvidarnos del uso de los recursos como el agua.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque industrial de Hymer – desventaja con las empresas locales <p>“... el problema de los Estados Unidos es que el maíz y el mismo problema... con el etanol... nosotros no tenemos ningún subsidio y competimos con el etanol que también puede entrar... pero no estamos en igualdad de condiciones desde el</p>

	<p>punto de vista qué allá eso es hecho de maíz y en los Estados Unidos el maíz tiene unos subsidios brutales... no sería competitivo...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Uppsala – en el futuro invertir más <p>“... encontramos otras potencialidades de corto y mediano plazo qué tiene que ver con la producción de etanol, allá no hay etanol en Centroamérica, nosotros creemos que en el mediano plazo eso tiene que ser...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de redes <p>“... pero ese sector privado tenía y todavía tiene mucho relacionamiento con el estado, entonces tenía todavía muchas cosas del estado...aunque Nicaragua uno para poder operar tiene que tener un relacionamiento muy fuerte con el estado.”</p> <p>“... allá tenemos un... gerente general pero realmente su rol grande, 80% te diría por no decir más, es estar focalizado a manejar las relaciones con el estado, como es un país tan pequeñito es muy fácil llegar a un ministro... la administración de allá implica el relacionamiento con el estado...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de innovación – establecer nuevos productos en ese país <p>“Nicaragua ... es un país que tiene deficiencia energética entonces creemos que hacia allá se va a dar el negocio y también existe la probabilidad de producir alcohol potable, el Corex, que haya es libre, allá no es un monopolio del estado, nos da a mediano y largo plazo la posibilidad de crecer en otros negocios”</p>
Velocidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • San Carlos <p>“... resultó lo de San Carlos, lo de San Carlos tomó una velocidad porque estas negociaciones no se hacen en meses tan rápido, pero lo de San Carlos tomó una velocidad muy grande y resultó, eso de alguna manera nos copó las posibilidades del tercer país...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concreción de los negocios <p>“... en esa fecha también empezó a caminar lo del ingenio San Carlos y estaba caminando desde febrero lo del ingenio de Nicaragua, lo cierto es que los dos negocios se lograron hacer en noviembre del 2014 con un lapso de 15 días.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complicaciones <p>“Lo más complicado para nosotros ha sido no tener la estructura necesaria para administrar los tres procesos simultáneamente, en cuanto a recursos y capacidades para conseguir la gente rápidamente, además gente que asimile rápidamente la cultura de la empresa. Entonces hay que enviar la gente allá afuera y, ahí empiezan los problemas internos.”</p>
Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa – primero matriz filial <p>“Y en la parte administrativa... hemos funcionado como 2 modelos de administración. San Carlos que está aquí lo hicimos una función administrativa más no jurídica, ósea lo que hacemos es que nosotros manejamos a San Carlos desde aquí... yo estoy yendo permanentemente allá y reducimos mucho de la parte administrativa de alto nivel del ingenio... gerencia de fábrica, de campo, comercial y financiera no hay allá, entonces todos eso lo hacemos desde acá, lo administramos nosotros...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa – segunda matriz multidivisional <p>“Y en Casur, si es diferente, en principio tomamos parte de la administración y la parte técnica, con personal nuestro que mandamos de aquí para allá. Ahoritica</p>

lo que estamos haciendo es empezar a desligarnos de lo que es el quehacer, el día a día, y solamente ir un poco más como asesores, establecer políticas para que ya sean los nicaragüenses los que manejen el Ingenio...”

“... la parte técnica operativa la manejamos nosotros y ahora vamos en un proceso de ir entregándoles puestos críticos y claves a los nicaragüenses.”

- **Cambiar la cultura nicaragüense**

“... nos encontramos con una cultura muy pero muy diferente, ya que el trabajador de Mayagüez se caracteriza por un gran nivel de compromiso y tener un gran amor por la empresa, en cambio allá encontramos una cultura indolente con la empresa... la cultura de Nicaragua es muy similar a la costeña, por territorio y condiciones, quieren ganar mucho trabajando poco.”

“... no tienen la noción de la productividad de la mano de obra, porque a las 9:30-10am ya quieren irse para sus casas, les da igual, aun pudiendo trabajar hasta las 12 del día. Después de 3 años hemos logrado hacer entender a la gente que, siendo más productivos, pueden ganar más. Porque se tenía la idea de que, para lograr la productividad esperada, se tenía que contratar al triple de gente, hemos cambiado eso.”

- **Desarrollo del personal y mejora en la selección**

“... mediante campañas... les hacemos ver que los vamos a ayudar a desarrollarse... La gente de la cosecha en general trabaja 5 o 6 meses al año, el resto de año descansa. Nos ha tocado cambiar esas políticas. Hacerles entender que deben tener compromiso con la empresa. Son procesos en los que hemos ido avanzando, mejorando la selección del personal y las capacitaciones, donde conozcan los procesos y vean las mejores prácticas.”

- **Formación de expatriados**

“... hemos hecho un programa digamos “inducción a extranjeros” donde ellos llegan y son inducidos, tanto colombianos como brasileros, hindúes, guatemaltecos, pero especial énfasis a los colombianos, ya que son ellos los que se van a quedar la gran mayoría de tiempo.”

“La gente debe entender la cultura, el manejo de personal y hasta como moverse, ya que los taxistas se mueven por señas.”

- **Control**

“... nosotros hemos tenido esa característica de mantener muy controlados los procesos... En Nicaragua por la estructura de que son más folclóricos, más tranquilos y relajados, que les llegue una empresa con una gran estructura de control, ha sido fuerte y el trabajador se siente amarrado e impactado. Algo similar pasó con el ingenio San Carlos, ya que nos les gustó que llegáramos a impartir nuestra cultura. Recuerdo que se les daba la tarde libre el día de la feria. Hoy en día nos cuesta que se cumpla el horario con exactitud, cosa que no pasa aquí en Mayagüez.”

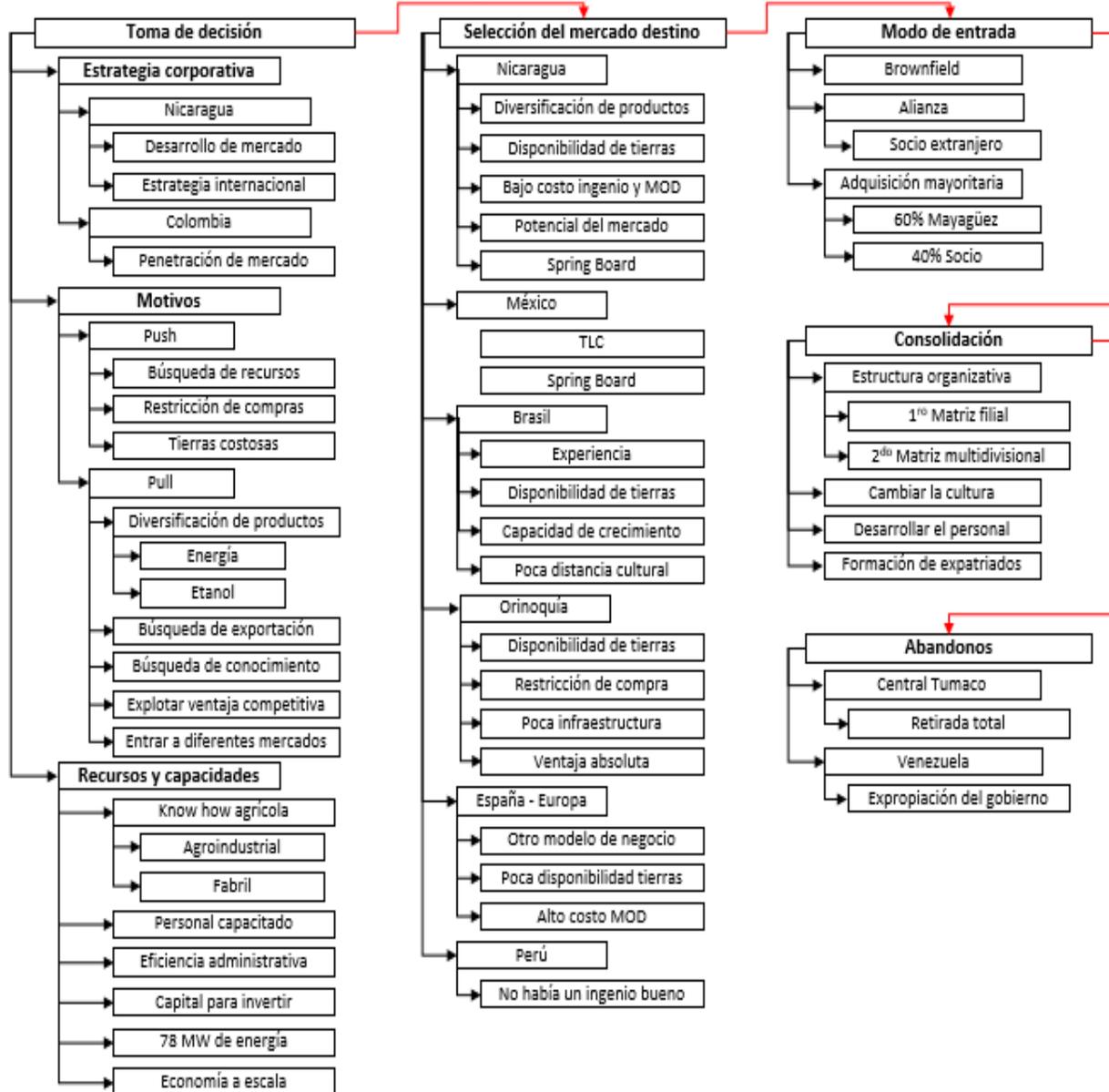
- **Direccionamiento estratégico**

“... vamos en camino de obtener el control. Para consolidar, lo que vemos muy importante es alinear las culturas. Les he dicho a ellos que la cultura no se inyecta, sino que se inculca. Ese puede ser uno de los errores que hemos tenido, que llegamos y queremos impartir e inyectar rápidamente nuestra cultura...”

Abandono	<ul style="list-style-type: none"> • Central Tumaco – retirada total <p>“... hubo una oferta pública de acciones por el Ingenio Central Tumaco, estuvo prácticamente cerrado, eso salió la luz pública, pero al final del ejercicio esa operación no se pudo dar...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venezuela – Expropiación <p>“Venezuela desapareció como mercado qué ha sido complicado para la industria, nosotros teníamos allá un ingenio y ese ingenio fue expropiado por Chávez, entonces digamos que el mercado de Venezuela desapareció (para nosotros)”</p>
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de San Carlos <p>“... hay ingenios más pequeños que pudieron haber sido más atractivos para nosotros, Tumaco era uno y el otro era María Luisa...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • TLC <p>“Los TLC’s tienen sus pros y sus contras, Lo que nosotros siempre decimos es que no competimos en igualdad de condiciones.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencia cultural <p>“La cultura no se inyecta, sino que se inculca”</p>

A continuación, se presente el modelo inducido del proceso de internacionalización del ingenio Mayagüez, donde se logra identificar el por qué el ingenio realizó este proceso, y como se llevó a cabo.

Figura 11: Modelo inducido



7 Conclusiones

Se lograron determinar las razones por las cuales el ingenio Mayagüez realizó su proceso de internacionalización y la manera en el que lo llevo a cabo, logrando cumplir con el objetivo general del proyecto. A continuación, se detalla cada fase del proceso de internacionalización de Mayagüez.

1. **Estrategia corporativa:** direccionada al crecimiento, mediante el desarrollo del mercado al buscar unas condiciones diferentes, buscaban diversificarse pero en los productos que ya hacían parte de su portafolio (no concentrarse tanto en el azúcar), no en nuevos productos como por ejemplo los dulces. En cuanto al crecimiento local, el objetivo era incrementar la capacidad, mientras que a nivel internacional si buscaban adquirir un ingenio. Incursionar con un socio del país destino para el entendimiento del país, conseguir un ingenio que estuviera al alcance económico de Mayagüez ya que no les gusta el financiamiento. Conocían que los TLC son buenos en unos mercados, pero malos en otros, y que la estrategia debía estar en constante actualización.
2. Las **motivaciones Pull** (proactivas) fueron: buscar disponibilidad del principal recurso de Mayagüez que es la tierra, y además que esta junto con el agua y la mano de obra fuesen de bajo costo. Buscar otras alternativas (mercados) para el desarrollo del negocio, y explotar las ventajas competitivas, como la eficiencia, know how y personal capacitado, en ese nuevo mercado. En cuanto a los motivos Push (reactivos), buscaban enfocarse en nuevos mercados, dejando de lado las gaseosas ya que es un mercado que se está deprimiendo, y aprovechar los TLC para entrar a nuevos mercados.
3. **Recursos y capacidades:** eficiencia administrativa y capacidad en la toma de decisiones, mover grandes volúmenes de carga para ser competitivos, el conocimiento técnico (know how) y eficiencia en el proceso agroindustrial, fabril y de cultivo de caña. Contar con personal altamente capacitado que pudiera compartir su conocimiento y además capaz de entender las situaciones que se presentan como lograr la planificación de caña para un país donde solo se cosecha 5 meses al año. Por último, producen un total de 78 MW lo cual brinda ahorros e ingresos a la empresa.
4. **Selección del mercado destino:** fueron tomados muchos factores en cuenta, con el fin de obtener un proceso de internacionalización satisfactorio, estos factores fueron: bajo riesgo país (problemas sociales, políticos y económicos), que contara con buena infraestructura, capacidad de realizar un spring board, capacidad de crecimiento, experiencia y referencia en el ámbito azucarero, ser un mercado potencial, que tuviera disponibilidad de tierras, poca distancia cultural, sin restricciones severas en cuanto a compra de tierras, buen acceso a los mercados, que el invierno un fuese tan devastador y por último, que el ingenio estuviera a la par de Mayagüez, es decir, que la diferencia de tamaño un fuera muy grande.
5. **Modo de entrada:** con participación de capital (IED), mediante la adquisición de un ingenio ya establecido (brownfield), pero no compra total sino mayoritaria

para obtener el control, pero a la vez contar con un socio para facilitar la inmersión al país y compartir el riesgo. Por política de la empresa, no se realizan modos de entradas ilegales o no empresariales.

6. **Teorías aplicadas (marco teórico):** la teoría basada en recurso (RBV) ya que el encontrar tierra y mano de obra barata es una prioridad para tener costos bajos y así ser competitivos, el enfoque industrial de Hymer ya que la incursión en el mercado estadounidense hubiese sido desfavorable debido a las desventajas que se tenía con las empresas locales, el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación ya que desde ya se está mirando la posibilidad de una mayor inversión en el ingenio para producir otros productos del portafolio como el alcohol potable e incrementar la generación de energía, por último, la perspectiva de redes es importante porque en Nicaragua el relacionamiento con el estado es una obligación para tener buena oportunidad de desarrollo.
7. **Velocidad del proceso:** las negociaciones (Nicaragua y San Carlos) fueron muy rápidas, se concretaron en poco tiempo y en un lapso de 15 días de diferencia. Esto trajo problemas estructurales y administrativos para Mayagüez, dado que no es lo mismo pasar de manejar 1 ingenio, a manejar 3 ingenios de un mes a otro.
8. **Consolidación:** primero se utilizó una matriz filial, donde se ejercía mucho control, tiempo después se decide pasar a una matriz multidivisional, donde se empezó a relegar las responsabilidades a los nicaragüenses. Han recurrido a estrategias de expatriados, desarrollo del personal en Nicaragua, así como mejorar los procesos de selección de personal. Y, por último, han conseguido a través del tiempo, cambiar la cultura nicaragüense ya que es importante alinear las culturas para tener una mejor administración.
9. **Abandonos:** a nivel local, habían cerrado la compra del ingenio Central Tumaco, pero al final debieron retirarse de esa compra. A nivel internacional, tenían un ingenio en Venezuela el cual fue expropiado por el gobierno de Chávez.
10. **Retroalimentación:** podían haberse conseguido ingenios más atractivos que San Carlos, pero debido a la velocidad del proceso, se cerró muy pronto la negociación. Los TLC tienen ventajas y desventajas, pero son más las desventajas. Y, por último, la cultura no se debe inyectar, sino que se debe inculcar.

8 Recomendaciones

A continuación, se presentan recomendaciones a Mayagüez o cualquier empresa que quiera realizar por primera vez o reiterar una internacionalización:

1. Documentar todo lo que se realice, para que la gerencia pueda retroalimentarse, logrando una toma de decisiones más eficiente y acertada.
2. Al momento de una adquisición, documentar las experiencias buenas y malas que se han adquirido para tener en cuenta las futuras incursiones que se deben realizar.
3. La evaluación del mercado es primordial, si se invierte en un mal mercado, con una alta probabilidad el proyecto fracasara.
4. La estrategia tiene que ser clara y a largo plazo, donde todos los directivos estén alineados hacia el mismo objetivo.
5. Tener muy claro que es lo que quiero, en que soy fuerte y poder desarrollar esa fortaleza en el exterior, en otras palabras, internacionalizarse en donde se es fuerte y donde se tenga la ventaja competitiva.
6. Perseverar, porque no todos los negocios estudiados y analizados en los diferentes mercados, serán aprobados para realizar la internacionalización, se debe elegir el correcto, ya que de ahí partirá todo lo demás.
7. Es favorable realizar la internacionalización junto con un socio, para que ayude a la empresa a entender y penetrar con mayor facilidad el mercado destino, para compartir el riesgo de la inversión y también porque ese socio puede proveer algún bien o servicio que permita reducir los costos de la inversión.

Para clarifica un poco más este apartado, se hará uso de la herramienta de la ingeniería 5W+2H.

Tabla 9: 5W+2H

Pregunta	Descripción
<i>What</i>	Documentar proceso, logros y debilidades, Correcta Evaluación del mercado, Estrategia clara a largo plazo, Enfocarse en ventaja competitiva, Perseverar, Ir con un socio
<i>When</i>	Antes, durante y después del proceso de internacionalización
<i>Where</i>	Desde la casa filial y distintas sedes de la empresa
<i>Who</i>	Gerencia, altos directivos
<i>How</i>	Know how, Eficiencia administrativa, Gestión del conocimiento, Profesionales capacitados y experimentados
<i>How many</i>	Capital para invertir, disponibilidad (tiempo, recursos)
<i>Why</i>	Más recursos y clientes, aumentar capacidad de la empresa (crecer), Incrementar conocimientos

9 Bibliografía

- Adarkar, A., Adil, A., Erns, D., & Vaisk, P. (1997). Emerging Market Alliances: Must They Be Win-Lose? *McKinsey Quarterly*.
- Barber, P., & Darder, L. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Universitat de Valencia.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Becerro, D. P. (2009). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, 171-195.
- Bonache, J. (1999). *El estudio de casos como estrategia de construcción teórica*.
- Botero. (2013). La globalización de la economía y la internacionalización de la empresa: una mirada en el tiempo. *Ciencias estratégicas*.
- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing internacional*. España: Pearson Education.
- Cabal. (2015). *Establecimiento de los ingenios azucareros en el Valle del Cauca*. Obtenido de Universidad de los Andes: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2015/09/02/establecimiento-de-los-ingenios-azucareros-del-valle-del-cauca/>
- Callen, T. (2008). ¿Qué es el producto interno bruto?
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill.
- Casson. (1996). *The theory of the firm*.
- Casson, B. (1976). *The future of the multinational enterprise*.
- Chang, S. (1995). International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through. *Academy of Management Journal*, 383-407.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*.
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm*.
- Dunning. (1992). *Multinational Enterprises and the Global Economy*.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? . *Journal of international bussines studies*, 45-66.

- Egelhoff, W. (1988). Strategy and Structure in multinational corporations. *Strategic management journal*, 1-14.
- García, N., & Valbuena, M. A. (2012). Efectos del aprendizaje en el proceso de internacionalización. *Universidad Icesi*.
- Gatignon, A. &. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 1-26.
- Hedlund. (1984). Organization in between: the evolution of the mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCS. *Journal of international bussines studies*, 109-123.
- Hollensen. (2007). Global marketing. (4. edition, Ed.) 63.
- Hymer. (1976). *International operations of national firms*.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Johansson. (2003). *Case Study Methodology*.
- Jurevicius. (2013). *Resource based view. Strategic management insight*.
- Kotler, P. (1984). *Mercadotécnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lamb, C. W., & Joseph, F. (2006). *Marketing*. España: Thomson.
- Leonidou, L. (2004). *An analysis of the barriers hindering small business export development*.
- Mattson, J. &. (1988). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach.
- Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767.
- Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767.
- Palmero, A. (2008). *La Internacionalización de la empresa a través del enfoque de recursos y capacidades*.
- Pauwels, P., & Mattyssens, P. (1999). A strategy process perspective on export withdrawal . *Journal of international Marketing*, 10-37.
- Petit, Á. (26 de Noviembre de 2016). *El Economista*. Obtenido de <http://www.eleconomista.es/emprendedores->

pymes/noticias/7986013/11/16/El-miedo-al-fracaso-frena-la-internacionalizacion-de-las-pymes.html

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Ramirez, C. E., & Florez, L. (2006). Apuntes de inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos. *Apuntes de economía*, 1-25.
- Reiljan, E. (2005). *An analysis of motives behind export withdrawals in Estonia*.
- Ricardo. (1817). *Principles of political economy and taxation*.
- Ricart, J., Rodríguez, M., Sánchez, P., & Ventoso, L. (2006). La empresa sostenible: Aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad. *Fundación BBVA*, 19-29.
- Rolink, H. (2016). El porqué del fracaso de la internacionalización en España. *El día a día del director comercial*.
- Rothaermel. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
- Ruiz. (2013). Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: Super de alimentos s.a. *Universidad Icesi*.
- Salgado, G., & Franco, N. (2015). Grado de internacionalización de la industria de confitería del Valle del Cauca. *Universidad Icesi*.
- Salvatore. (1990). The factor content of US trade and the Heckscher- Ohlin theory.
- Servais, M. &. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*.
- Sierralta. (2004). El proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas y el impacto de la inversión y el comercio en la cultura de sus países en sus prácticas decisorias. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.
- Smith. (1766). *The wealth of nations*.
- Stopford, J. M., & Wells, L. (1972). Managing the multinational enterprise organization of the firm and ownership of the subsidiaries. *New York: Basic book*.
- Suárez, B. &. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora.

- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.
- Torres, C. &. (2014). Proceso de internacionalización de Tecnoquímicas. *Universidad Icesi*.
- Turcan, R. (2003). *De-internationalization and the small firm*.
- Vahlne, J. &. (1977). The Uppsala Internationalization Model.
- Vernon. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190-207.
- Vicuña, F. O. (1991). LAS RELACIONES ENTRE LOS PAÍSES DE AMERICA LATINA A Y LOS ESTADOS UNIDOS: LIMITES REGIONALES Y ENTENDIMIENTOS GLOBALE. *ESTUDIOS INTERNACIONALES*, 1-40.
- Yin. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*.
- Yin. (2004). *Case Study Methods*.

10 Anexos

10.1 Entrevista semi-estructurada

A continuación, se presentan las preguntas que se realizarán a Luis Felipe Ramírez, Gerente de Relaciones Industriales del Ingenio Mayagüez. Estas preguntas se plantearon con base en la literatura investigada por parte de los integrantes del proyecto, tomando de cada tema expuesto puntos relevantes a preguntar. Además, la entrevista llevará un orden lógico, relacionado con los pasos para la internacionalización, con el fin de que ésta sea más fluida. Finalmente, estas preguntas serán aprobadas por el tutor del proyecto.

ESTRATEGIA

- **¿Cómo define la estrategia de internacionalización de la compañía?**
 1. ¿La estrategia de corporativa hacia que está enfocada?
 2. ¿La estrategia de negocio o competitiva hacia que está enfocada?
 3. ¿La estrategia de diversificación y crecimiento hacia que está enfocada?
 4. ¿Cómo define la estrategia de internacionalización de la empresa?
 5. ¿Qué motiva a la empresa para internacionalizarse?
 6. ¿Cuáles recursos son claves para el proceso de internacionalización?
 7. ¿Cuáles capacidades de la organización apalancan la internacionalización?
 8. ¿Cómo se gestiona el dinamismo de la estrategia de internacionalización?
 9. ¿La estrategia de internacionalización es un proceso planeado?
 10. ¿Cómo se implementa la internacionalización?
 11. ¿Cuáles mecanismos de control se usan en el proceso de internacionalización y su implementación?
 12. ¿Considera que se han aprovechado los catorce TLC's que tiene Colombia?

SELECCIÓN DEL MERCADO DESTINO

- **¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para analizar el mercado destino?**
- **¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta para seleccionar el mercado destino?**
- **¿Cómo analizan la entrada al mercado europeo a través de España? ¿Han pensado en incursionar en mercados lejanos como por ejemplo el asiático, australiano y el africano?**

SELECCION DEL MODO DE ENTRADA

- **¿Cómo se elige el modo de entrada?**
 1. ¿Con base en qué se elige el modo de entrada?

2. ¿Cuáles son los modos de entrada más usados?
3. ¿Se ha usado algún modo de entrada “extraño” o fuera de los convencionales?
4. ¿Cuáles son las razones para haberlos seleccionado?
5. ¿Cuál es el modo de entrada menos usado?
6. ¿Cuáles son las razones para no usarlos o usarlos en lo menos posibles?
7. ¿Cómo ha sido la influencia de las instituciones para la elección del modo de entrada?

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

▪ ¿Cómo ha sido el proceso de internacionalización?

1. ¿Qué es lo que más lo ha caracterizado el proceso de internacionalización?
2. ¿En el proceso de internacionalización cuál ha sido el evento más extraño?
3. ¿Cuáles funciones empresariales siguen operando en forma centralizada (Desde la casa matriz)?
4. ¿Cuáles funciones empresariales operan en forma descentralizada?
5. ¿Qué decir acerca de los mecanismos de coordinación?
6. ¿Qué decir acerca del mecanismo de control?
7. ¿Qué decir acerca del empoderamiento?

CONSOLIDACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

▪ ¿Cómo ha sido el proceso de consolidación de las operaciones internacionalización?

1. ¿Cuáles han sido las variables organizativas que han incidido en esta consolidación?
2. ¿Cuál ha sido el enfoque estratégico (Redefinir o explicar que es enfoque estratégico) en el proceso de consolidación?
3. ¿Qué caracteriza el direccionamiento estratégico (Redefinir o explicar que es direccionamiento estratégico) hacia las operaciones internacionalizadas?
4. ¿Cuál es el impacto hacia la cultura?
5. ¿Qué acciones o elementos predominan en la fase de consolidación?
6. Después de la consolidación de la internacionalización ¿Qué caracteriza la madurez en las operaciones internacionalizadas?
7. Con las experiencias obtenidas en la fase de madurez ¿Se realimenta la estrategia de la empresa? ¿Cómo se realiza esto? ¿En qué consiste esta realimentación?

ABANDONO (DESINTERNACIONALIZACIÓN)

▪ ¿Han tenido algunas experiencias de abandono? ¿Por qué?

1. ¿Cuáles son los factores que llevan a la empresa a emprender un proceso de abandono o de desinternacionalización?
2. ¿Cuáles son los factores exógenos que llevan a la empresa a emprender un proceso de abandono o de desinternacionalización?
3. ¿Cuáles son los factores endógenos que llevan a la empresa a emprender un proceso de abandono o de desinternacionalización?

REALIMENTACIÓN (FEEDBACK) A LA ESTRATEGIA

- **Con la experiencia obtenida en el proceso de internacionalización ¿Se realimenta la estrategia de empresa?**

1. Ya sea que se haya consolidado la internacionalización o se haya abandonado ¿Cómo se realimenta la estrategia de internacionalización de la empresa?
2. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas alrededor de la internacionalización?
3. ¿Qué le recomendaría a un empresario que inicia un proceso de internacionalización?

10.2 Entrevista a Luis Felipe Ramírez, Gerente de relaciones industriales del ingenio Mayagüez

Juan Carlos Garzón: entrevista con el doctor Luis Felipe Ramírez, gerente de relaciones industriales del ingenio Mayagüez, febrero 2 del 2018. Doctor Luis Felipe Ramírez, muchas gracias por atender esta entrevista para la universidad Icesi y la universidad de Valencia de España, acerca de la internacionalización del Ingenio Mayagüez.

Luis Felipe Ramírez: okay, muchas gracias a ustedes.

Digamos en el tema de la estrategia, esta es una empresa de mucha tradición, venía casi completando cuando hicimos la estrategia alrededor de 80 años, y durante todos estos 80 años hemos estado muy enfocados al tema de la producción de azúcar prácticamente, exclusivamente en la producción de azúcar en nuestra región del Valle del Cauca.

Se ha iniciado unos procesos desde el 2006 de diversificación de nuestro portafolio de productos, en principio con la producción de etanol y en una segunda fase en el 2010 con la producción de energía eléctrica. Más sin embargo, se vislumbra, se veía y es una realidad ya en nuestra región, que las áreas para la explotación agrícola y la producción de caña estaban prácticamente restringidas por las mismas características topográficas del Valle del Cauca y por la misma disponibilidad de tierras aptas para el cultivo de caña, y se empezó a ver qué parte de nuestra competitividad era la economía de escala, volúmenes importantes de producción y estábamos viendo nos afectados por esta posibilidad de crecimiento.

Las tierras en particular se estaban haciendo muy costosas, hoy en día son muy costosas, las tierras nuestras disponibles y eso hace que la materia prima sea muy costosa. A medida que el cultivador tenga que adquirir tierras más costosas, va a requerir que su rentabilidad sea mayor.

Con base en ello empezamos a trabajar en alternativas para desarrollar nuestro negocio hacia nuevos nortes, siempre pensando. En una primera etapa habíamos pensado en diversificación de dulces, otras alternativas que fueran a ampliar nuestro portafolio de productos, pero encontramos que nuestra especialidad es la parte agrícola y hemos sido cañicultores por 80 años y no podíamos abandonar, o no deberíamos abandonar nuestra opción de ser cañicultores de la noche a la mañana y por eso se ha planteado la alternativa de buscar otras zonas u otras regiones donde el negocio se pudiera desarrollar en unas condiciones diferentes.

Nosotros en principio, en aquella época, se miró la Orinoquia colombiana, los Llanos orientales para la explotación, pero también allá se vislumbraban unos problemas, primero que todo el riesgo país, en ese momento era muy complicado los Llanos orientales a pesar de que se veía unas posibilidades agrícolas, veíamos que había mucha deficiencia de infraestructura, había deficiencias en términos de desarrollar nuestro producto, fuera de infraestructura de carretera, había también tema de lo que haya los inviernos, el clima, digamos los ríos allá de la noche a la mañana están secos, ósea 6 meses de inundación y 6 meses donde puedes cultivar, y la caña de azúcar es un cultivo de alguna manera de mediano a largo plazo, uno piensa que

una plantación de caña de azúcar le va a durar a uno 10 años y se hace muy costoso el tema de estar haciendo esa explotación, además surgieron otros aspectos cómo las unidades mínimas de las mil hectáreas, nosotros llegar a un ingenio donde pudiéramos tener unas mil hectáreas para hacer nuestra explotación, no era rentable, no era viable entonces desechamos esa posibilidad, no la desechamos, no fue nuestra primera opción y planteamos básicamente fue ser importante en cultivo de caña de azúcar en el país, está en los propósitos y lo van a poder mirar más en detalle en la información que les di, en cultivos de Caña en tres países de Latinoamérica, nosotros estamos pensando en Brasil como una opción de la caña de azúcar que hay por allá, y Centroamérica siempre lo vimos como una opción; se buscaron opciones en Guatemala, Panamá, México, algo inclusive en Luisiana.

Juan Carlos Garzón: ¿y en Perú no pensaron?

Luis Felipe Ramírez: en Perú si hubo, pero no había alternativa, no había la posibilidad de negocio porque uno quiere llegar al país, pero también requiere que allá haya un negocio, otro de los temas de las dificultades de la Amazonía y Orinoquia, era arrancar de cero, nosotros no queríamos arrancar de cero, sino que queríamos arrancar donde hubiese un negocio establecido que pudiéramos expandirlo, mejorarlo, que ya hubiera una trayectoria agrícola allí de cultivos de Caña. Entonces en Perú lo que había no estaba disponible y se plantearon varias opciones, desde ingenios muy grandes que desbordaban nuestra capacidad, hasta otras que realmente no había nada, ósea había un Ingenio viejo digamos uno que en Cuba, se buscaron muchas opciones y en ese momento nosotros también estábamos trabajando como alternativa de pronto crecer aquí en Colombia vía la adquisición o fusión, estábamos buscando la adquisición de otro Ingenio que eventualmente pudiese cerrar y de esa manera ampliar la capacidad de molienda de la infraestructura que tenemos aquí, ustedes se debieron haber dado cuenta que hubo una oferta pública de acciones por el Ingenio Central Tumaco, estuvo prácticamente cerrado, eso salió la luz pública pero al final del ejercicio esa operación no se pudo dar por diferentes motivos, pero no se dio, y estando en esa situación de que no se había dado, estábamos trabajando paralelamente con el Ingenio en Nicaragua y resultó lo de San Carlos, lo de San Carlos tomó una velocidad porque estas negociaciones no se hacen en meses tan rápido, pero lo de San Carlos tomó una velocidad muy grande y resultó, eso de alguna manera nos copó las posibilidades del tercer país, como anécdota digamos lo de Tumaco debió haber sido clausurado en abril, mayo, junio.

Juan Carlos Garzón: ¿de qué año?

Luis Felipe Ramírez: del año 2014 y más o menos en esa fecha también empezó a caminar lo del ingenio San Carlos y estaba caminando desde febrero lo del ingenio de Nicaragua, lo cierto es que los dos negocios se lograron hacer en noviembre del 2014 con un lapso de 15 días.

Juan Carlos Garzón: ósea que estaban dos proyectos compitiendo, uno internacional y uno doméstico.

Luis Felipe Ramírez: si, el doméstico era como algo diferente, ósea diferente a lo que se dio en realidad, porque lo que se busca aquí es tener una mayor capacidad, no es ir a comprar un ingenio chiquito por todos los lados y tener unas operaciones chiquitas.

Juan Carlos Garzón: ósea que esa es una motivación principal, incrementar la capacidad.

Luis Felipe Ramírez: si, incrementar la capacidad, digamos tener disponibilidad de tierras para aprovechar la capacidad que tenemos aquí instalada sin necesidad de ir a hacer una nueva inversión, lo que se ha contemplado en otros países si era una nueva planta.

Juan Carlos Garzón: tierra y planta.

Luis Felipe Ramírez: así es, y aquí se dio lo de San Carlos.

Juan Carlos Garzón: ¿y alrededor de qué parte de la caña de San Carlos viene acá a la fábrica?

Luis Felipe Ramírez: no, hoy en día si viene, pero no es el concepto principal, lo que pasa es que hoy en día todos los dos ingenios tienen suficiente caña, está sobrando caña por diferentes cuestiones, entonces no vale la pena, pero en el momento en que a Mayagüez le falte y a San Carlos le sobre, se empezará a traer la caña acá porque éste es el que es más eficiente operando, pero por ahora estamos conviviendo así, hay ingenios más pequeños que pudieron haber sido más atractivos para nosotros, Tumaco era uno y el otro era María Luisa, que nunca hubo la verdad una alternativa de negociación porque ese si está aquí cerquita pero bueno no se trabajó, se dieron esas dos opciones de internacionalización muy enfocados nosotros en tener una diversificación del portafolio no concentrado en el país, buscar otras alternativas de desarrollo de los negocios como hay en Nicaragua y Centroamérica, Nicaragua fue circunstancial pero lo que buscábamos era Centroamérica en general y yo creo que lo de Nicaragua ha sido interesante, pero tener un portafolio que apalancado en azúcar nos permita llegar a otros productos. En Nicaragua está la posibilidad de energía eléctrica, es el fundamento del ingenio, el azúcar no es tan rentable, se tiene que ser muy grande para que sea rentable pero la parte eléctrica si es un negocio atractivo específicamente en Centroamérica que no es tan atractiva aquí pero aquí no es malo.

Juan Carlos Garzón: aquí no es malo, pero allá es mejor.

Luis Felipe Ramírez: allá es mejor, y encontramos otras potencialidades de corto y mediano plazo que tiene que ver con la producción de etanol, allá no hay etanol en Centroamérica, nosotros creemos que en el mediano plazo eso tiene que ser, Nicaragua es un país que no es petrolero, es un país que tiene deficiencia energética entonces creemos que hacia allá se va a dar el negocio y también existe la probabilidad de producir alcohol potable, el Corex, que haya es libre, allá no es un monopolio del estado, nos da a mediano y largo plazo la posibilidad de crecer en otros negocios, aquí el alcohol potable eso no es, la energía eléctrica está muy amarrada al crecimiento del ingenio, entonces tampoco lo es, y acá no hay tierras, mientras que haya si hay tierras, entonces digamos que eso fue en lo que nos hemos enfocado ahí.

Entonces si ves que nosotros queríamos crecer, diversificarnos, pero diversificarnos en lo que nosotros somos fuertes, porque alguna vez, en otras estrategias habíamos pensado en dulces, otro tipo de cosas.

Juan Carlos Garzón: agregar valor al azúcar.

Luis Felipe Ramírez: agregar valor al azúcar, pero ahí hay unos competidores, en Colombia en particular, que nos llevan años luz entonces no es ir a dar una pelea donde de pronto había que tener mucho pulmón para uno decir “le voy a competir a Colombina”, “le voy a competir a Noel”, al mismo Aldor que ya tenía un nicho de negocio de exportación y en ese momento en particular, exportar no era atractivo. Salir a vender dulces aquí, ya es un mercado donde todos son exportadores, con \$1 dólar de \$2000 pesos que en ese momento estaba, pues era prácticamente, por ejemplo Aldor estaba complicadísimo, todos los exportadores de dulces estaban complicados, entonces no se vio como una opción, que ahora lo que nosotros nos estamos enfocando es en una estrategia enfocada a darle más valor al azúcar desde el punto de vista comercial, enfocarnos más en las mezclas industriales, el azúcar como producto, para con materia prima, ya bajarle un poquito más al azúcar como materia prima para las gaseosas porque vemos que ese es un mercado que se está deprimiendo, entonces estamos enfocándonos en otros temas ahora.

Juan Carlos Garzón: digamos en tema de las capacidades organizacionales, ¿cuáles fueron las principales capacidades organizacionales que apalancaron la internacionalización?

Luis Felipe Ramírez: es muy buena pregunta porque esa también ha sido muy discutida al interior nuestro. Resulta que nosotros hemos visto la gran capacidad que teníamos de conocimiento agrícola.

Juan Carlos Garzón: el know how.

Luis Felipe Ramírez: el know how agrícola, siempre nos hemos caracterizado por ser un ingenio de alta productividad en toneladas de caña por hectárea y en rendimiento también, muy buena sacarosa, nosotros hoy en día a pesar de que la

sacarosa está perdida en los ingenios, los nuestros son 1 y 2 o 2 y 1, ósea Mayagüez y San Carlos nos peleamos los mejores TCH's y las mejores sacarosas.

Entonces digamos que tenemos un conocimiento ahí y queríamos explotarlo, la infraestructura, el personal que teníamos capacitado, y eso es lo que hemos hecho, aprovechar todo el conocimiento agrícola para iniciar el desarrollo específicamente en San Carlos y en Nicaragua, en Nicaragua más con un componente adicional y es que para nosotros el tema de cortar, de cosechar la Caña en Zafra era exótico, nosotros siempre trabajamos todo el año, haya en Centroamérica es 5 meses al año, entonces eso requiere un conocimiento específico muy fino en la planificación de la Caña y ahí hemos avanzado y ahí estamos trabajando, primero es el tema agrícola, segundo el tema fabril que hemos venido desarrollando unos muy buenos procesos fabriles para poder que la fábrica sea eficiente y nosotros siempre hemos visto la parte energética, porque en Mayagüez una parte energética eficiente creíamos que también le podíamos sacar provecho a eso, eso es básicamente lo que hemos hecho.

Y en la parte administrativa, a pesar de que tenemos una estructura muy grande, el ingenio se ha caracterizado por tener una estructura muy sencilla, pues también el conocimiento que hemos desarrollado llevarlo allá, hemos funcionado como 2 modelos de administración. San Carlos que está aquí lo hicimos una función administrativa más no jurídica, ósea lo que hacemos es que nosotros manejamos a San Carlos desde aquí, o pues bueno, yo estoy yendo permanentemente allá y reducimos mucho de la parte administrativa de alto nivel del ingenio, ósea gerencia no hay allá, gerencia de fábrica, de campo, comercial y financiera no hay allá, entonces todos eso lo hacemos desde acá, lo administramos nosotros, pero sigue siendo una persona jurídica independiente.

Y en Casur, si es diferente, en principio tomamos parte de la administración y la parte técnica, con personal nuestro que mandamos de aquí para allá.

Juan Carlos Garzón: ¿Casur es Nicaragua?

Luis Felipe Ramírez: Nicaragua si, ahoritica lo que estamos haciendo es empezar a desligarnos de lo que es el quehacer, el día a día, y solamente ir un poco más como asesores, establecer políticas para que ya sean los nicaragüenses los que manejen el Ingenio, la capacidad instalada que se ha venido construyendo, la empiecen a manejar ellos con un monitoreo nuestro, qué es el modelo que nosotros queremos hacer, porque creemos que haya hay suficiente capacidad instalada en términos de conocimiento se ha ido construyendo, este era un ingenio que fue el estado no, entonces tiene todavía rezagos de un estado socialista, entonces hay rezagos que hemos ido quitando a pesar de que ya era privado .

Juan Carlos Garzón: ¿cuándo ustedes lo adquirieron ya era privado?

Luis Felipe Ramírez: era privado ya. El Ingenio desde el principio fue privado, pero desde el momento de todos los conflictos sociales y políticos de Nicaragua, fue nacionalizado y posteriormente fue vuelto al sector privado, pero ese sector privado

tenía y todavía tiene mucho relacionamiento con el estado, entonces tenía todavía muchas cosas del estado y hemos ido pues organizando esa figura, aunque Nicaragua uno para poder operar tiene que tener un relacionamiento muy fuerte con el estado.

Juan Carlos Garzón: ósea que eso a ustedes, les ha correspondido ver esa parte como institucional con el estado.

Luis Felipe Ramírez: con el estado sí, y allá tenemos un gerente que básicamente lo que hace él, es pues es el gerente general pero realmente su rol grande, 80% te diría por no decir más, es estar focalizado a manejar las relaciones con el estado, como es un país tan pequeñito es muy fácil llegar a un ministro. Y eso es como lo que hemos hecho, la administración de allá implica el relacionamiento con el estado y la parte técnica operativa la manejamos nosotros y ahora vamos en un proceso de ir entregándoles puestos críticos y claves a los nicaragüenses.

Juan Carlos Garzón: ¿y el gerente general es colombiano?

Luis Felipe Ramírez: es mexicano pero radicado en Nicaragua toda la vida, estuvo en la revolución, fue combatiente, bueno al lado de todo ese punto entonces él es de allá.

Juan Carlos Garzón: ah bueno, perfecto. Bueno, qué opinas con respecto al tema de los TLC, de los tratados de libre comercio, digamos desde el punto de vista de los ingenios y de Mayagüez, ¿se han aprovechado, hay más campo de acción allí?

Luis Felipe Ramírez: mira los TLC En mi opinión hay ciertas cosas que han sido positivas más que todo por el lado de Europa, porque ha habido posibilidad de participar en esos mercados, más sin embargo ha sido bastante desequilibrado en algunos términos digamos en particular el azúcar con los Estados Unidos, allí existen las cuotas, el azúcar tiene que entrar con ciertas restricciones, no hay un limitante, pero el gran competidor nuestro que es el jarabe de maíz que puede entrar a Colombia libre, entonces hay desigualdades.

Juan Carlos Garzón: ahí tenemos un riesgo.

Luis Felipe Ramírez: grandísimo.

Juan Carlos Garzón: ¿y ese jarabe de maíz viene principalmente de México o de dónde?

Luis Felipe Ramírez: de Estados Unidos, es que el problema de los Estados Unidos es que el maíz y el mismo problema que tenemos con el etanol. El etanol aquí es hecho a partir de caña, es un etanol de mejor calidad en términos ambientales, nosotros no tenemos ningún subsidio y competimos con el etanol que también

puede entrar, bueno con el etanol podemos entrar y allá estamos en igualdad de condiciones desde el punto de vista comercial, pero no estamos en igualdad de condiciones desde el punto de vista qué allá eso es hecho de maíz y en los Estados Unidos el maíz tiene unos subsidios brutales, entonces no estamos de igual a igual, nosotros creemos que si pudiéramos entrar con etanol de caña si no tuviera todos esos subsidios, además no sería competitivo, y el otro tema es la eficiencia ambiental del etanol a base de maíz no tiene nada que ver con eficiencia ambiental del etanol a base de caña, y el azúcar pues ha habido la posibilidad de entrar a mercados más directos, nosotros digamos empezamos a participar con clientes, no trabajar tanto con los bróker sino con clientes directos, eso ha facilitado el TLC pero el tema de la desigualdad en término de condiciones ha sido lo complicado. Allá hay cuota, la cuota la pagan muy bien, todo hay que decirlo, porque la cuota americana se logra poner bien pero son como 75.000 toneladas al año para todo el sector, incluido los dulces entonces la porción es muy baja que entra con cuota americana, lo demás le entra por los bróker, los mercados internacionales, los commodities, pero digamos que ahí hay unas buenas posibilidades de participar más con todo el relacionamiento con América Latina, con Chile, Perú, bueno Venezuela desapareció como mercado qué ha sido complicado para la industria, nosotros teníamos allá un ingenio y ese ingenio fue expropiado por Chávez, entonces digamos que el mercado de Venezuela desapareció, los mercados y la producción de azúcar de Centroamérica se ha venido fortaleciendo, Guatemala se volvió un actor importante de producción de azúcar, Cuba se ha ido mermando pero tiene su producción, pero Guatemala se volvió importante, en Nicaragua hay cuatro ingenios pero son ingenios grandes, nosotros somos el chiquito allá. Los TLC's tienen sus pros y sus contras, Lo que nosotros siempre decimos es que no competimos en igualdad de condiciones.

Alejandro Agudelo: Nos podrías recordar por favor, ¿cuáles son los recursos claves que se han utilizado en su proceso de internacionalización?

Luis Felipe Ramírez: Los recursos claves que se han utilizado y yo te diría que el más clave es el conocimiento técnico, ósea el conocimiento de cultivo de caña, el conocimiento agroindustrial y el conocimiento fabril. El otro recurso clave que nosotros vemos es la eficiencia administrativa y la agilidad en la toma de decisiones, que cuando eso ya es tan grandote, eso ya no se ve como tan, eso nos ha dolido y nosotros como organización hemos tenido en estos años lo que se llama el dolor del crecimiento, es difícil, uno no piensa pero eso duele y duro porque antes era muy fácil cuando teníamos a Mauricio (gerente general) aquí con una extensión y poder preguntarle “ve tal tema” y él estaba enterado de la vaina de primero porque estábamos todos aquí y la decisión era muy fácil.

Ya cuando la decisión es un tema de Nicaragua o de San Carlos, pues es un poco más demorado porque no tenemos el mismo conocimiento detallado para la toma de decisiones, nosotros hacíamos antes mucho más micro gerencia y ahora hay que irlo delegando, era una empresa de mucho control, mucho control de costos que se hacía mucho más fácil porque el control de costos requiere también mucha

micro gerencia, mucho detalle, y hoy en día es complicado tener ese detalle. Digamos que esos han sido los temas, conocimiento técnico agrícola y fabril y agilidad en la toma de decisiones desde el punto de vista administrativo.

Juan Carlos Garzón: okay, excelente. Bueno, vamos a mirar el tema de selección de mercados, cómo nos contaste ahorita, que analizaron Brasil y analizarán Centroamérica, ¿cómo...?

Luis Felipe Ramírez: y nos interesaba mucho México por el acceso al mercado norteamericano porque eso era como un nicho interesante por el TLC, el tratado de libre comercio que tenía México, Canadá y Estados Unidos tenía unas ventajas para el azúcar. Era una muy buena posibilidad, y siempre se miraba atractiva, pero como no sé el negocio y ahora eso se revirtió con Trump, pero digamos que encontrábamos a México atractivo. Encontrábamos a Brasil, como su gran trayectoria la capacidad de crecimiento casi infinita que hay en Brasil, porque allá crecen de un año a otro un millón de hectáreas.

Juan Carlos Garzón: ¿ustedes miraban a Brasil tanto por la capacidad de tierra y de producción, como por el tamaño de mercado?

Luis Felipe Ramírez: no tanto, bueno el tamaño del mercado, pero Brasil es exportador por naturaleza. Pero Brasil tiene buenas tierras, mucho conocimiento, mucha experiencia, todo lo que es la parte de insumos, equipos, ya ellos tienen fabricación de equipos, nosotros hoy en día tenemos muchas cosas de Brasil entonces ahí hay un mercado desarrollado en todo lo que es el tema de azúcar, etanol, energía. Ellos son buenos, son un muy buen referente y nos interesaba estar ahí.

Juan Carlos Garzón: okay, lo que comentaste de México es interesante, qué es lo que entendí yo, que es buscar llegar a México, y a través de México llegar al mercado americano.

Luis Felipe Ramírez: Era una de las opciones que siempre existía de que “oiga, ahí tenemos una capacidad de llegar al mercado americano con algunas ventajas competitivas”, porque es que el tema de los Estados Unidos es que las ventajas no son tan buenas para todo el mundo.

Entonces esa era una alternativa, y yo creo que eso puede cambiar porque los norteamericanos necesitan toda esa materia prima que le estamos dando ahora, pues él (Trump) está un poco renuente pero la realidad es que ellos no pueden en el largo plazo y mediano plazo, decir que van a desechar toda la mano de obra, todos los productos agrícolas que les llegan de México y de otros países, porque producirlo allá es costoso, han dado beneficios tributarios, pero hay que ver hasta donde aguanta eso.

Juan Carlos Garzón: si de acuerdo, eso es lo que se llama “Spring board”, que es llegar a un país para poder llegar a otro. De igual manera, tomando el símil con México hacia Estados Unidos, ¿han pensado algo para llegar a Europa a través de España?

Luis Felipe Ramírez: Como nosotros en nuestra estrategia en principio, que esas estrategias son dinámicas, ahorita estamos haciendo otras nuevas, pues era fortalecernos con nuestro conocimiento y España no es un país azucarero, no es un país agrícola en términos de azúcar, allá hay agricultura de otro tipo entonces no lo veíamos como un tema. En algún momento se habló y todavía está por ahí como en el aire, pero pues también es un tema mucho más lejano, que en África también hay posibilidades de desarrollo agrícola interesantes de caña.

Juan Carlos Garzón: okay, está interesante lo de África, ¿cuáles serían los factores?

Luis Felipe Ramírez: vos tenés que ver el costo de la tierra, porque nosotros somos masivos en tierra y somos masivos en mano de obra, entonces es difícil para una empresa de estas ir a operar en un país donde la tierra se acaba y donde la mano de obra sea cara.

Que es lo que viene pasando aquí, digamos la mano de obra todavía no tan cara que uno diga qué es un elemento preponderante aquí en Colombia todavía, pero la tierra si es muy muy cara.

Juan Carlos Garzón: ¿qué era lo que pasó en dónde, en qué país?

Luis Felipe Ramírez: aquí, qué está pasando aquí, digamos para un negocio de estos que es agrícola, que es masivo en mano de obra, que es masivo en el uso de la Tierra, pues dos elementos claves son el costo de la Tierra y el costo de la mano de obra, sin olvidarnos del uso de los recursos como el agua.

Juan Carlos Garzón: y la disponibilidad también.

Luis Felipe Ramírez: y la disponibilidad de la tierra, entonces cuando uno piensa en Europa uno siempre piensa que los países son restringidos en términos de disponibilidad de tierra y es costoso de mano de obra, que no lo es por ejemplo en Estados Unidos, la mano de obra es costosa, pero hay buena disponibilidad de tierras todavía. Por eso, cuando uno mira caña uno no descarta a Estados Unidos, A pesar de que el costo de la mano de obra es alto, hay disponibilidad de tierra en la zona de Luisiana, en Baton Rouge, toda esa parte ahí todavía hay buena posibilidad de desarrollo agrícola en términos de caña. España no, no se miró definitivamente Europa, nosotros no miramos nada de Europa por el tema de que haya el azúcar es a base de remolacha y de eso sí no sabemos.

Juan Carlos Garzón: perfecto, entendería yo que los factores que los llevaron a mirar a África es que la tierra es más barata y la mano de obra es barata.

Luis Felipe Ramírez: pero eso fue en un momentico, eso nunca fue en la en la planeación estratégica, se botó corriente y se habló de dónde sería, obviamente África era el más distante para nosotros, pero cuando uno mira esas condiciones uno dice “África puede ser un tema interesante en el futuro

Juan Carlos Garzón: y que elementos digamos visualizas que pueden restringir la llegada a África, ¿cuáles serían factores o elementos que digan “si, están buenas estas condiciones, pero no tenemos esto”?

Luis Felipe Ramírez: hay temas de distancia, cultura y de alguna manera en África todavía hay muchos problemas sociales, sociopolíticos, hay problemas de conflictos sociales fuertes, violencia parecida a la de aquí, inclusive más generalizada, y cuando uno es extranjero es al primero que le van a dar, yo creo que ahí todavía hay problemas sociales fuertes.

De todas maneras, aquí en Colombia tenemos muchas posibilidades de desarrollo agrícola, lo que pasa es que no hay las condiciones. En la Orinoquía, a la final no se ha desarrollado como se debería, la Orinoquía si, digamos que han habido inversiones acá en el Meta, en Puerto Gaitán, mucho más asociado a la apertura que dio pues el petróleo, porque unos dice “allá hay carreteras, han mejorados todo eso”, pero eso no mejoró por el tema agrícola, eso mejoro por sacar el petróleo, entonces uno no sabe qué va a pasar con eso cuando ya esos pozos se empiecen a agotar, va a quedar alguna infraestructura si creemos, mire lo que está pasando con la carretera.

Juan Carlos Garzón: ¿cómo has percibido el tema cultura, si en nuestra región es compleja la cultura vallecaucana, antioqueña o las culturas de las costas atlántica, pacífica y caucana? ¿Cómo ha sido el manejo cultural con respecto a la inversión en Nicaragua?

Luis Felipe Ramírez: un ingenio azucarero es intercultural, porque operamos en el Valle del Cauca, pero un alto porcentaje de operarios es de la zona pacífica. Mayagüez ha tenido dos épocas de alta inmigración, la primera, alrededor de los años sesenta y setenta, donde venían de la zona de Nariño de la sierra. Nuestros trabajadores más antiguos son de esa zona, por ello gran parte de la cultura nariñense se encuentra en Candelaria. Ya en los ochenta, llega gente de Nariño de la costa, gente de tez morena, por lo que hemos indagado sobre su cultura. Llegamos a Centro América y nos encontramos con una cultura muy pero muy diferente, ya que el trabajador de Mayagüez se caracteriza por un gran nivel de compromiso y tener un gran amor por la empresa, en cambio allá encontramos una cultura indolente con la empresa. Se puede decir que la cultura de Nicaragua es

muy similar a la costeña, por territorio y condiciones, quieren ganar mucho trabajando poco (risas).

Ha sido complicado trabajar con esta cultura, no por la falta de seguridad sino por pérdida de recursos pequeños (galones acpm). Además, no tienen la noción de la productividad de la mano de obra, porque a las 9:30-10am ya quieren irse para sus casas, les da igual, aun pudiendo trabajar hasta las 12 del día. Después de 3 años hemos logrado hacer entender a la gente que, siendo más productivos, pueden ganar más. Porque se tenía la idea de que, para lograr la productividad esperada, se tenía que contratar al triple de gente, hemos cambiado eso. Lo más preocupante, es que, a nivel académico, son profesionales, gente bien formada, con carreras y máster, pero con niveles de calidad muy bajos. La calidad de educación en términos generales muy baja. A nivel de cartones, todos, pero a nivel de conocimiento, muy básico. Hay desarraigo por el trabajo, en Colombia si le dices a un trabajador que mejore cierto aspecto o puede ser despedido, se asusta; por el contrario, allá, te dicen “si no le gustó pues trabajo hasta más tarde”.

Ha sido complicado hacer entender esto a la gente mediante campañas, donde les hacemos ver que los vamos a ayudar a desarrollarse. Son cosas que están asociadas a la cultura del país, pero también a cómo trabaja un ingenio de zafra. Un ingenio de zafra, termina ésta, y se van 7 meses para la casa. La gente de la cosecha en general trabaja 5 o 6 meses al año, el resto de año descansa. Nos ha tocado cambiar esas políticas. Hacerles entender que deben tener compromiso con la empresa. Son procesos en los que hemos ido avanzando, mejorando la selección del personal y las capacitaciones, donde conozcan los procesos y vean las mejores prácticas. En el país hay buenos ingenios, pero están en la zona occidente. Esta es una zona muy turista y el estilo de vida es algo más costoso.

Juan Carlos Garzón: los ingenios tienen 3 aspectos (campo, fábrica y energía) que son muy técnicos. Ustedes han desplazado personas, digamos expatriados. ¿Éstos han tenido alguna formación, no de carácter técnico, porque ya lo saben, sino algo más enfocado al manejo cultura y administrativo?

Luis Felipe Ramírez: es que fueron procesos muy juntos, dos procesos simultáneos, la compra de un ingenio y el proceso de internacionalización, y fue complicado administrar ambos procesos. Pero si, en Nicaragua hemos hecho un programa digamos “inducción a extranjeros” donde ellos llegan y son inducidos, tanto colombianos como brasileros, hindúes, guatemaltecos, pero especial énfasis a los colombianos, ya que son ellos los que se van a quedar la gran mayoría de tiempo. Y son personas que van con miedo a la falta de seguridad, aunque esta es relativamente buena, se pueden dar casos de robos si se tiene excesiva confianza. La gente debe entender la cultura, el manejo de personal y hasta como moverse, ya que los taxistas se mueven por señas.

Juan Carlos Garzón: pasemos al modo de entrada, hasta ahora sabemos que adquirieron algo que ya estaba montado y en marcha.

Luis Felipe Ramírez: al momento de adquirir en Nicaragua el ingenio, teníamos algo muy claro, nosotros no queríamos adquirir el 100% o el 99,999%, por el contrario, queríamos que un socio local compartiera con nosotros el porcentaje, por lo que participamos con el 60% y el antiguo propietario se quedó con el 40%. Digamos que fue bueno porque el socio local nos ha ayudado mucho con la cultura y con el relacionamiento del Estado, algo muy importante. Hoy en día sigue existiendo el socio con el 40% y ha sido una buena estrategia que nos ha permitido la inmersión en el país, ya que Nicaragua es un círculo muy cerrado en términos de llegar a las altas esferas del estado.

Juan Carlos Garzón: entendería yo que se manejaron adquisiciones, no del 100%, sino con un porcentaje que les permitiera tener el control, siempre enfocados en eso

Luis Felipe Ramírez: sí, que nos permita tener el manejo además de tener un socio interesante, esa fue la estrategia en Nicaragua. Nosotros ya descartamos la posibilidad de ser minoritarios, tuvimos una inversión en el ingenio Pichichi del 25%, queriendo buscar el control y fue algo que no se pudo, hoy en día seguimos con ese porcentaje. Un problema de esto es que los ingenios colombianos son patrimonio familia, por lo que es complicado que se venga un gran porcentaje de estos. Lo mismo pasó con Tumaco, era patrimonio familiar y como la familia estuvo interviniendo, no se pudo comprar.

Juan Carlos Garzón: ¿han encontrado algún modo de entrada extraño? ¿Fuera de lo normal?

Luis Felipe Ramírez: no, además por políticas no realizamos algo fuera de lo común, ni tampoco ilegal. Todo ha sido muy empresarial y normal, temas de cultura por las diferencias marcadas que hay. Los ingenios en particular son los que promulgan esos valores culturales, por los dueños y las familias. Hoy en día no son los dueños los que administran, pero mucho de eso ha quedado.

Juan Carlos Garzón: bueno, hablemos del proceso de internacionalización, defina en sus palabras ¿Qué ha caracterizado el proceso? ¿Qué ha sido lo más característico del proceso?

Luis Felipe Ramírez: lo más complicado para nosotros ha sido no tener la estructura necesaria para administrar los tres procesos simultáneamente, en cuanto a recursos y capacidades para conseguir la gente rápidamente, además gente que asimile rápidamente la cultura de la empresa. Entonces hay que enviar la gente allá afuera y, ahí empiezan los problemas internos.

El otro tema fuerte ha sido el crecimiento acelerado, que de la noche a la mañana ya no seamos uno ni dos, sino que seamos tres ingenios. Eso ha sido de las características fuertes.

Juan Carlos Garzón: acerca de la coordinación y control, entendí yo que, con la llegada al ingenio de Nicaragua, hace tres años, ¿cómo ha sido el tema de coordinación y control?

Luis Felipe Ramírez: yo creo que en ese sentido nos ha ido relativamente bien, nosotros hemos tenido esa característica de mantener muy controlados los procesos, por cultura. Es algo que hemos querido establecer en los otros dos ingenios. En Nicaragua por la estructura de que son más folclóricos, más tranquilos y relajados, que les llegue una empresa con una gran estructura de control, ha sido fuerte y el trabajador se siente amarrado e impactado. Algo similar pasó con el ingenio San Carlos, ya que nos les gustó que llegáramos a impartir nuestra cultura. Recuerdo que se les daba la tarde libre el día de la feria. Hoy en día nos cuesta que se cumpla el horario con exactitud, cosa que no pasa aquí en Mayagüez.

Juan Carlos Garzón: desde la consolidación de la internacionalización, ¿Qué es lo que caracteriza esa consolidación? ¿Cuáles son las variables organizacionales que tienen usted en cuenta para hacer la consolidación y el direccionamiento estratégico?

Luis Felipe Ramírez: siendo optimista, podría decir que vamos en camino de obtener el control. Para consolidar, lo que vemos muy importante es alinear las culturas. Les he dicho a ellos que la cultura no se inyecta, sino que se inculca. Ese puede ser uno de los errores que hemos tenido, que llegamos y queremos impartir e inyectar rápidamente nuestra cultura. Una empresa psico rígida como esta, quiere que eso suceda ya, pero hay que entender las diferentes culturas.

El tema mismo de la financiación del negocio. Nosotros hicimos la inversión en 2014, cuando el dólar valía \$2.000 COP y, una internacionalización implica una gran inversión de dólares. Cuando de un momento a otro te dicen que el dólar ya vale \$3.000 COP, la deuda en dólares crece mucho. Esa financiación ha estrechado la situación financiera de la compañía, entonces digamos que ha sido un tema muy importante, porque Mayagüez históricamente ha sido un ingenio de muy poca financiación, la cultura de los dueños no ha sido de endeudarse. Entonces, estamos viviendo una época de estrechez financiera dura y hasta ahora no produce un “pesito”.

Juan Carlos Garzón: ¿cuántos megavatios tienen en Nicaragua? ¿Y aquí en Mayagüez?

Luis Felipe Ramírez: 40 MW en Nicaragua y aquí 37MW, más 1MW que tenemos en San Carlos, que es un ingenio al que se le puede sacar energía. Además, a San Carlos buscamos especializarle, bien sea en caña orgánica u otros.

Juan Carlos Garzón: para finalizar, viene el tema del abandono o desinternacionalización ¿han tenido experiencias con procesos de este tipo?

Luis Felipe Ramírez: de desinternacionalización no hemos tenido experiencias, lo único que históricamente ha habido en la empresa es una desinversión de Grupo Mayagüez, que cubría Cine Colombia o la siderúrgica, por lo que se desinvertió para focalizarse en la agroindustria. Esa es nuestra estrategia por ahora, ser agricultores, ver que mejor valor le podemos sacar a la caña. No sabemos en un año como cambie la estrategia. Se han hecho nichos muy pequeños de frutas, algo más que todo para explotar tierras donde no se cultive caña. Encontramos en el Valle del Cauca una buena posibilidad de explotar la media ladera, cordillera central y occidental.

Tenemos experimentos en papaya o piña, pero por ahí no va, nosotros debemos seguir más enfocados en caña, ese es nuestro fuerte.

Juan Carlos Garzón: finalmente, ¿cuáles serían los factores por los que ustedes no quisieran entrar en un país, a pesar de una posibilidad de negocio?

Luis Felipe Ramírez: seguridad, la cuestión política del país en cuanto a estabilidad, el tema de acceso a mercados, esos tres puntos. El azúcar es un producto de exportación. Vos puedes tener las mejores condiciones en producción de azúcar, pero puede haber condiciones que impidan sacar el producto de allá.

Diego Rendón: ¿ustedes estudian indicadores macroeconómicos, tales como renta per cápita, PIB del país, indicadores de deuda externa, entre otros?

Luis Felipe Ramírez: si, el crecimiento al consumo, por ejemplo, para nosotros es importante. Nosotros, si la economía y otros elementos crecen, también crece la demanda. Hay muchas variables, pero nos enfocamos mucho en las variables climáticas, ya que nosotros vivimos del clima.

Alejandro Agudelo: ¿al adquirir conocimiento sobre la internacionalización, ustedes van cambiando la estrategia con el tiempo?

Luis Felipe Ramírez: la estrategia que usted aprecian va hasta 2020, pero se dio tan rápido y nos hemos encontrado con algo tan nuevo y arrollador, que debemos volver a revisar la estrategia y, en este momento, nos encontramos revisando la estrategia. Porque cambió nuestra condición de empresa, pero también han cambiado los mercados.