Propuesta de modelo de internacionalización para una pyme Colombiana

Santiago Guerrero Hincapié
Luis Felipe Montero Cañas

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI

Propuesta de modelo de Internacionalización para una pyme Colombiana

Santiago Guerrero Hincapié
Luis Felipe Montero Cañas

PROYECTO DE GRADO

Director proyecto
Juan Carlos Garzón

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI
NOVIEMBRE DE 2018

Contenido

pág.

GLOSARIO **8**

RESUMEN **9**

1 Introducción **10**

1.1 Contexto, Justificación y Formulación del Problema 10

1.2 Justificación o Importancia de la situación objeto de estudio 13

2 Objetivos **15**

2.1 Objetivo del Proyecto 15

2.2 Objetivos Específicos 15

3 Marco de Referencia **16**

3.1 Antecedentes o Estudios Previos 16

3.2 Revisión de literatura 17

3.2.1 La internacionalización desde la perspectiva económica 17

3.2.2 La internacionalización desde la perspectiva del proceso 19

3.2.3 Proceso Holístico de la Internacionalización 21

3.2.4 Internacionalización en Pymes 27

3.3 Contribución Intelectual o Impacto del Proyecto 33

4 Metodología **34**

4.1 Estrategia de recolección de datos 36

5 Resultados **37**

5.1 Caracterización del proceso de internacionalización de la empresa Geopools 37

5.1.1 Motivaciones para llevar a cabo el proceso de internacionalización. ..37

5.1.2 Recursos y capacidades para llevar a cabo el proceso de internacionalización 39

5.1.3 Selección del país destino 41

5.1.4 Modo de entrada usado y como se definió. 43

5.1.5 Proceso de consolidación en los mercados internacionales. 44

5.1.6 Realimentación del proceso de internacionalización 46

5.2 Propuesta de modelo de internacionalización para la empresa Geopools 47

5.2.1 Diagnóstico interno 48

5.2.2 Estudio de mercados internacionales 49

5.2.3 Consolidación en los nuevos mercados 51

5.2.4 Retroalimentación del Proceso 52
6 Conclusiones 55
6.1 Conclusión General 55
6.2 Conclusiones específicas 55
6.3 Limitaciones 56
6.4 Recomendaciones 57
7 Bibliografía 59
8 Anexos 61
8.1 ANEXO 1: Preguntas Entrevista Gerente Geopools 61
8.2 ANEXO 2: Entrevista a Luis Miguel Guerrero - Gerente general de la compañía Geopools 63

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Participación de empresas en Colombia 11
Ilustración 2. Valor exportado vs Número de empresas 12
Ilustración 3. Modos de entrada.....25
Ilustración 4. Metodología.....35
Ilustración 5. Modelo General de internacionalización para la empresa Geopools 47
Ilustración 6. Modelo de internacionalización para la empresa colombiana Geopools 54

Lista de Tablas

Tabla 1. Dificultades que atraviesan las pymes.....32

Lista de Anexos

8.1 ANEXO 1: Preguntas Entrevista Gerente Geopools 61
8.2 ANEXO 2: Entrevista a Luis Miguel Guerrero - Gerente general de la compañía Geopools.....63

GLOSARIO

INTERNACIONALIZACIÓN: Ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa.

VENTAJA COMPETITIVA: “Creación de un sistema que tenga una ventaja única sobre los competidores.” (Render & Heizer, 2014)

RESUMEN

Los modelos para llevar a cabo los procesos de internacionalización se han ligado siempre a las grandes multinacionales, dejando en un segundo plano a las pymes, las cuales, en el mercado colombiano aportan más del 80% del empleo y constituyen un 88% de las empresas registradas. Esto, ha generado que dichas empresas, provenientes de diferentes sectores económicos, se hayan visto obligadas a realizar sus procesos de internacionalización de forma empírica, lo que ha traído consigo un elevado índice de fracaso en mercados extranjeros. Por ende, el siguiente proyecto de grado, está dirigido como una investigación de un proceso de internacionalización exitoso de una pyme, donde se tomará la empresa constructora Vallecaucana Geopools como referencia. A partir de este caso, se realizará una caracterización de cómo se ha realizado el proceso, con el fin de identificar las variables críticas que determinaron el éxito de esta empresa en mercados internacionales, para así, elaborar un modelo particular aplicable, que explique el por qué y el cómo, la empresa Geopools llevó a cabo el proceso de internacionalización.

Palabras claves: Internacionalización, Pymes, Construcción, Piscinas.

1 Introducción

1.1 Contexto, Justificación y Formulación del Problema

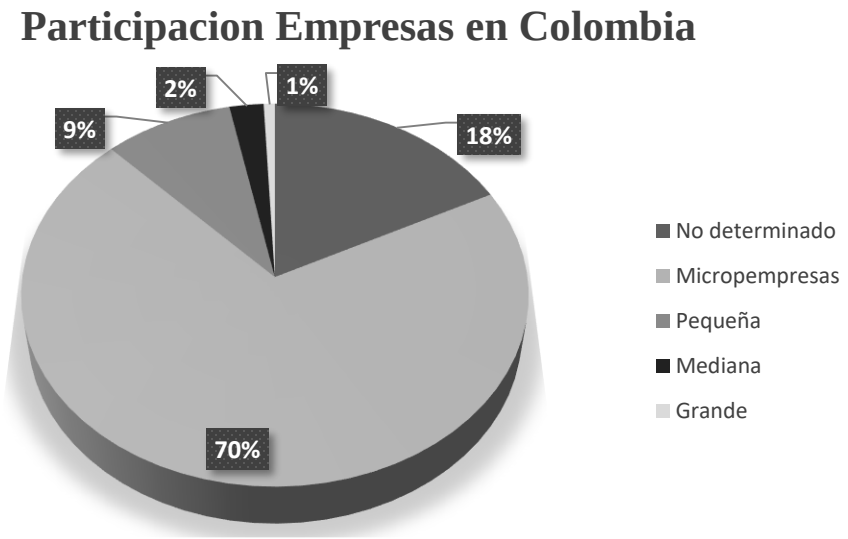
Con la finalidad de ofrecer al lector una contextualización acerca del problema que se desarrollará a lo largo de este proyecto, enfocado hacia las PYMES. Las cuales, según el artículo 2 de la Ley 590 del año 2000 de la Constitución colombiana *"Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, que no sobrepasen los doscientos trabajadores ni que sus activos totales sean superiores a 15000 salarios mínimos".* De esta manera, a lo largo de este trabajo se entenderá como PYMES todas a aquellas empresas que cuentan con un máximo de 200 trabajadores, para las empresas medianas, un máximo de 50 trabajadores para las pequeñas y un máximo de 10 trabajadores para las micro, en su planta.

Ahora bien, el contexto actual de planeta globalizado, en donde las barreras geográficas ya no existen y el incremento de la competencia para cada sector del mercado es cada vez mayor, ha servido como catalizador para que las empresas tomen la decisión de expandirse a países diferentes en búsqueda de mercados nuevos. Esto puede verse evidenciado en que, a raíz de la crisis económica del 2008 y gracias a las reformas que se realizaron dentro de la economía mundial, los países lograron incrementar su porcentaje de exportaciones considerablemente. Según las estadísticas presentadas por el World Bank Group, en América Latina, el nivel del crecimiento anual de las exportaciones de bienes y servicios pasó de un -8% en el 2009 a un crecimiento del 5% en el año 2011. Según estas estadísticas, para el año 2016 (último año de registro), en América Latina el nivel de crecimiento de las exportaciones fue del 3%. Por lo que es evidente un aumento en el deseo de las empresas de exportar sus bienes y servicios a nuevos mercados a nivel mundial, lo que conlleva a una mejoría de las economías de los países al hacer parte del comercio global.

Por otro lado, es necesario hacer referencia a la gran importancia que tienen las pymes para el desarrollo de la economía de los países emergentes o en vía de desarrollo. De esta manera, según encuestas realizadas por empresas del Banco Mundial, "*las pymes representan aproximadamente el 67% del empleo en el sector privado no agrícola de los países no desarrollados*" (Informe Sobre el Comercio Mundial, pág. 5, 2016). Así pues, es evidente la importancia que tienen las pymes no sólo para el desarrollo de la economía sino también para el desarrollo de la sociedad de los países subdesarrollados. De igual forma, para Colombia, las pymes representan uno de los factores más relevantes para su desarrollo. Esto se debe a que, según el ministerio de comercio, industria y turismo, las pymes constituyen el 81,7% de la participación de empresas en la economía colombiana y aportan alrededor del 80% de los empleos en este país (Reporte mipymes, pág. 4, 2014). Es por esto que, estudiar la naturaleza, comportamiento, desarrollo e

internacionalización de las pymes, debería ser una cuestión de gran interés para todos los sectores de la economía no solo colombiana sino de todo el mundo.

Ilustración 1. Participación de empresas en Colombia

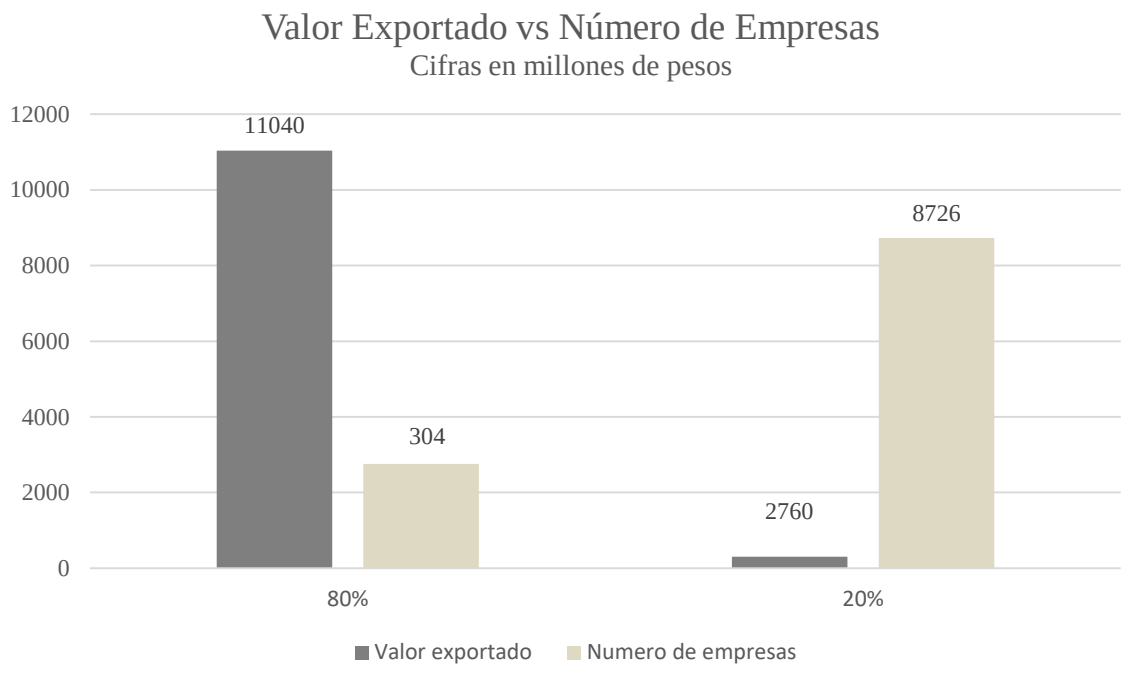


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: RUES Confecámaras – 18 de febrero de 2014

La internacionalización de las empresas es una decisión trascendental, que implica un mejoramiento en todos los procesos de la compañía, un entendimiento profundo de las leyes y regulaciones de los países destino, una motivación clara que permita impulsar el proyecto y unos recursos e instalaciones específicos para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa en el exterior. Según el Informe sobre el Comercio Mundial de 2016 de la Organización Mundial del Comercio (OMC), si bien las pymes representan un 78% del total de empresas exportadoras en países desarrollados, las exportaciones realizadas por estas empresas sólo hacen referencia al 34% de las exportaciones totales. Esto hace referencia a la dificultad a la hora de exportar para las pequeñas y medianas empresas, puesto que como se mencionó anteriormente, internacionalizarse y tener negocios con otros países implica mucho más que sólo el deseo de crecer y generar ganancias. De igual manera, esta problemática de baja exportación, también se presenta en países subdesarrollados y no es ajena a Colombia, puesto que en este país aproximadamente *"el 73% de las pymes no realiza exportación alguna de sus productos, ni siquiera a los mercados vecinos"* (73% de las pymes del país no exporta sus productos, Elpaís.com, 2017). De esta forma, es evidente que, si bien las pymes constituyen un factor fundamental para todas las economías, tanto de países desarrollados como emergentes, estas tienen un gran reto por asumir como lo es la internacionalización. Haciendo énfasis en los bajos niveles de exportación de las pymes colombianas, el DANE publicó las cifras de las exportaciones no minero energéticas del país, en las que se puede destacar que aproximadamente

un 80% del valor total está repartido en tan solo 304 grandes empresas, y el restante 20% en manos de 8726 empresas que se catalogan como Mipymes (DANE, 2016).

Ilustración 2. Valor exportado vs Número de empresas



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: DANE 2016

Actualmente las pymes colombianas no cuentan con un modelo de internacionalización, más aún cuando cada una de ellas representa un caso de estudio diferente. Al no contar con un modelo que permita a las empresas expandirse a otros países de manera adecuada, ha causado que, durante la ejecución de un proceso de internacionalización, se cometan errores que se traducen en un costo de oportunidad elevado y pérdidas económicas de gran valor; que para una pyme, son muy perjudiciales. Según la Dian y la Supersociedades, entre el año 2000 y 2009 solo 25 de 1.500 empresas lograron mantenerse como exportadoras y según la revista Dinero en el 2015, solo el 50% de mipymes sobreviven el primer año y un 20% el segundo año; cifras que reflejan la poca sostenibilidad de la empresa colombiana.

Los errores que mayoritariamente se cometen son de índole logística, financiera y tributaria. Para el primer caso, los errores de logística abarca desde el flujo de materiales en la cadena de suministro, hasta el flujo correcto de información dentro de la compañía, las consecuencias de incurrir en este error, se ve reflejado en excesos y déficit de inventarios, despachos de materiales a lugares equivocados, perdida de inventario, compras de materia prima innecesarias, mal manejo del cronograma, entre otras. Las consecuencias de caer en errores financieros y

tributarios se ven reflejadas en pérdidas de capital e inclusive, la posibilidad de cometer fraudes tributarios, por desconocimiento de la legislación del país al cual se entre. Sea el tipo de error que se cometa por la falta de un modelo apropiado de internacionalización, las consecuencias se traducirán en capital perdido.

La compañía objeto de estudio es Geopools S.A.S, fundada en 1995 por dos jóvenes empresarios caleños que identificaron un mercado potencial en la recreación acuática. La compañía se especializa en la venta de piscinas enterradas, piscinas semienterradas, piscinas aéreas, jacuzzys, parques acuáticos, tanques de agua potable, reservorios agrícolas, spas, entre otros productos. Es considerada una empresa mediana por el total de activos que posee, ese valor es de 3500 millones de pesos colombianos, en su planta tiene 7 empleados tiempo completo, pero en la construcción de obras contrata por prestación de servicios la mano de obra necesaria para la construcción de los proyectos. La compañía tiene presencia en varios países de Latinoamérica con obras construidas y cuenta con oficinas tiempo completo en Panamá y Brasil.

Para la empresa constructora Geopools S.A.S, el proceso de internacionalización se dio sin un modelo previamente diseñado y establecido, ni un control estricto de las variables que pudieran afectar el rendimiento de la organización en los países en los cuales se ha establecido. La consecuencia principal de lo dicho anteriormente, se traduce en la problemática que se abordará en el proyecto de grado, es decir, la falta de un modelo para la empresa, que le permita mantener bajo control el proceso de internacionalización.

Es por la anterior problemática, que se aspira abordar la internacionalización como un proceso que puede ser objeto de estudio, con la finalidad de crear un modelo particular aplicable para esta empresa.

La pregunta de investigación que será trabajada en el proyecto es: *¿Por qué y cómo se internacionalizan las pymes colombianas? Aplicando el caso a la empresa constructora Geopools S.A.S.*

1.2 Justificación o Importancia de la situación objeto de estudio

El estudio del comportamiento de las pymes en los procesos de internacionalización, representa una oportunidad singular para aprender e indagar acerca de sus motivaciones y sus modos de entrada a mercados extranjeros; teniendo en cuenta, como se dijo anteriormente, que las pymes son catalogadas como el motor de la economía de todos los países, la relevancia del estudio, se ve reflejada en la utilidad que este aportara a:

Primero, a la empresa Geopools S.A.S, el modelo de internacionalización le permitirá seguir en el proceso de expansión a nuevos mercados de una manera correcta. Las variables que se identifiquen en el desarrollo del modelo, le propiciaran a la compañía un mejor y profundo conocimiento de las decisiones correctas que

han llevado a cabo en su proceso de internacionalización, para así replicarlas en mercados potenciales futuros, con la finalidad de incrementar su rentabilidad.

Segundo, para las pymes colombianas del sector constructivo, el modelo será de gran relevancia, ya que representa un punto de partida para futuros empresarios que le apuesten a la internacionalización para mejorar la rentabilidad de sus empresas. Teniendo una serie de pasos ya establecidos, las empresas podrán incursar en mercados extranjeros de una mejor manera.

Tercero, para Colombia es sumamente necesario la creación de un modelo que le permita a las pymes expandirse de forma adecuada a nuevos mercados, debido a que representa un impulso a la economía del país, que se traducirá en mayor y mejor poder adquisitivo para mantener la rueda de la economía andando.

Es por lo anterior, que el desarrollo de este proyecto definirá un modelo para explicar todas las variables que influyen en la decisión de las pymes colombianas del sector constructivo en internacionalizarse, con la finalidad de favorecer la competitividad del empresario colombiano, para así aumentar su rentabilidad en su operación.

2 Objetivos

2.1 Objetivo del Proyecto

Proponer un modelo que explique el por qué y el cómo la empresa Geopools ha llevado a cabo el proceso de internacionalización.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles fueron las motivaciones para llevar a cabo el proceso de internacionalización.
- Determinar cuáles fueron los recursos y capacidades que dieron soporte al proceso de internacionalización.
- Conocer cómo se realizó la selección de los países de destino.
- Describir cuál fue el modo de entrada usado y como se definió.
- Detallar cómo ha sido el proceso de consolidación en los mercados internacionales.
- Evaluar cómo ha sido la realimentación del proceso de internacionalización.
- Proponer el modelo de internacionalización para la empresa Geopools.

<u>Entregables:</u>

- Caracterización del proceso de internacionalización de la empresa Geopools.
- Modelo de internacionalización para la empresa Geopools.

3 Marco de Referencia

3.1 Antecedentes o Estudios Previos

La internacionalización de las empresas, ha sido objeto de un estudio extenso y riguroso a lo largo de los últimos dos siglos, donde numerosos artículos y libros se han adentrado a explicar los procesos y motivaciones que hay detrás de esta decisión. Existe un gran número de teorías que se han formulado para dar respuesta a los interrogantes que la internacionalización trae, sin embargo, no todas abarcan en su explicación a las pymes, sino que se centran en las grandes multinacionales.

En cuanto a la internacionalización de las pymes colombianas, se encontró un artículo de la universidad Eafit de Medellín, que resume de manera conveniente las alternativas que poseen las mencionadas empresas para poder acceder a mercados extranjeros dependiendo de las capacidades de la misma. Los modelos de internacionalización que los autores describen son los siguientes: Exportaciones, Contrato de manufactura (maquila), Licenciamiento, Franquicias, Contrato de gerencia, Empresa Conjunta (Joint Venture), Greenfield y Fusiones y adquisiciones; resaltando en cada uno de ellos sus principales ventajas y desventajas. El artículo concluye plasmando que "las pyme deberán definir su modelo de entrada a nuevos mercados" (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012) sin embargo, "*No existe una receta de cómo debe una pyme adelantar procesos de esta naturaleza (Internacionalización)*" (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012), es por las afirmaciones anteriores que se vuelve relevante establecer un modelo general para las pymes colombianas del sector constructivo en las que se evidencie un paso a paso detallado de que decisiones tomar a la hora del proceso de internacionalización. El aporte de este artículo al desarrollo del proyecto es grande, ya que proporciona una información detallada acerca de los modos de internacionalización que las pymes pueden recurrir para su proceso de expansión a nuevos mercados, sin embargo, el fin del artículo es netamente informativo, como consecuencia, no se compromete a afirmar como deberían estas empresas realizar su proceso de internacionalización.

Conociendo los métodos que existen para poder internacionalizar las empresas, se encontró un proyecto de grado en donde se tiene como objetivo "*Proponer una estrategia de acceso a mercados internacionales que funcione como referencia para las Pymes del sector textil y confección en Bogotá*" (Duque & Camelo, 2017), en el cual se abordó en mayor parte la temática de la elección de un modo de entrada a nuevos países para la industria textil y la consolidación de esta en los nuevos mercados extranjeros. Se concluyó entonces, que la exportación es la manera adecuada de acceder a mercados internacionales para las pymes del sector textil de Bogotá.

Otro proyecto que se encontró propone "*analizar las dinámicas de internacionalización de la pyme industrial del eje cafetero*" (Jimenez, 2016), en donde se realizó una revisión extensa del comportamiento de estas empresas en términos de participación en mercados internacionales, se enfatizó en gran medida en las exportaciones como método más eficiente para entrar en mercados extranjeros. El autor de este proyecto, se concentró en mayor medida al tratar de explicar la decisión de internacionalización para las pymes del eje cafetero, la elección del modo de entrada a los países destino y la consolidación de la internacionalización empresarial.

Ahora bien, cada artículo y proyecto de grado que se leyó y analizó, concluyen diciendo que no existe todavía un modelo que permita explicar el paso a paso que una pyme de cualquier sector deba realizar para internacionalizarse. Esto se debe a que los estudios están enfocados para sectores industriales específicos, en donde se toma una muestra de pymes pertenecientes a este sector y se elabora un estudio de estas con el fin de concluir que tipo de alternativa (exportación, licencia, maquila, etc...) le es más conveniente a la hora de entrar en mercados extranjeros, mas no estudian el comportamiento general de este tipo de empresas en Colombia.

Para el desarrollo de este proyecto, ha sido de gran relevancia conocer cómo van los estudios semejantes de este tema, ya que brindan la información necesaria para seguir avanzando en el estudio. Gracias a lo anterior, este proyecto ampliará la visión del tema de internacionalización de pymes colombianas, pero esta vez en un sector particular, como lo es el constructivo.

3.2 Revisión de literatura

El estudio del proceso de internacionalización de las pymes colombianas surge por la necesidad latente de encontrar un modelo que explique esta dinámica y que sirva como guía para las empresas de este país para que puedan llevar a cabo su internacionalización de manera adecuada. Dicho lo anterior, es necesario hacer una revisión de la literatura acerca de las teorías y estrategias de internacionalización de forma global, destacando la internacionalización como un proceso holístico, en el que juegan varios factores al tiempo. Luego se finalizará con el estudio de la teoría desarrollada partiendo del estudio de las pymes, con la finalidad de sentar las bases para poder explicar el proceso, motivaciones, decisiones y demás aspectos clave que la empresa Geopools ha tenido a la hora de internacionalizarse.

3.2.1 La internacionalización desde la perspectiva económica

"*En forma general, estas teorías se caracterizan por concebir la internacionalización no como un proceso, sino como un fenómeno de carácter estático, ya que se preocupan de las razones que motivan la inversión extranjera directa, pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa*" (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006). Si bien el enfoque económico explica los motivos más no el proceso de la internacionalización, el aporte que dan

estas teorías al desarrollo del proyecto es significativo, pues ayuda a encontrar aquellos aspectos internos que la empresa Geopools debe de tener para que su proceso de internacionalización sea exitoso.

En ese orden de ideas, las teorías más relevantes desde la perspectiva económica son las siguientes.

3.2.1.1 Teoría de la organización industrial

La teoría expuesta por Kindleberger en 1969 y Hymer en 1976, resalta que las empresas deben de contar con una ventaja competitiva exclusiva de tipo productivo, organizativo, tecnológico, directivo o de comercialización (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006), para que sus actividades en países extranjeros sean eficientes y perduren en el tiempo. Es importante resaltar que esta teoría parte de la base de que la competencia en el país destino de la internacionalización no posee ventajas competitivas, por lo que el tiempo que estas inviertan en desarrollarlas le permitirá a la multinacional, posicionarse en el mercado.

3.2.1.2 Teoría ecléctica de Dunning

Para John H. Dunning "*el paradigma ecléctico afirma que el alcance, la forma y el patrón de la producción internacional está determinado por la configuración de tres grupos de ventajas que perciben las compañías*" (Dunning, 1988), dichas variables son: Primero, la posesión de una ventaja competitiva que permita a la empresa competir con las compañías locales. Segundo, el interés de la empresa para internacionalizarse y tercero, el atractivo que representa el país destino para producir en él.

Otro aspecto importante de esta teoría es que para que una empresa pueda exportar sus ventajas competitivas a mercados extranjeros, se necesita que la compañía cumpla con cuatro aspectos. El primero, que la empresa debe de tener sus propias ventajas para competir en el mercado extranjero. Segundo, la empresa que posea estas ventajas le tiene que salir más favorable explotarlas ella misma que cederlas o alquilarlas a representantes locales. Tercero, a la compañía le debe de resultar favorable localizar unidades productivas en el país destino. Y por último, el plan de internacionalización, debe de estar en concordancia con la estrategia de la empresa a largo plazo (Dunning, 1988).

3.2.1.3 Teoría de la ventaja competitiva de las naciones

El reconocido autor Michael E. Porter responde a los interrogantes de *"¿Por qué hay compañías en mercados extranjeros capaces de innovar constantemente? ¿Por qué son capaces las empresas de superar los obstáculos del cambio y la innovación? Y ¿Por qué las empresas persiguen mejoras, buscando cada vez más una ventaja competitiva más sofisticada?"* (Porter, 1990). Con su teoría, este autor permite realizar un análisis de los factores que llevan a un país a ser competitivo, y

por lo tanto, convertirse en un mercado potencial para las empresas que decidan internacionalizarse. Los factores que entran en este análisis son los siguientes: 1.Condición de los factores: la posición del país en términos de factores de producción, por ejemplo, mano de obra calificada e infraestructura vial. 2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda de los bienes o servicios que la empresa realiza en el país de estudio. 3. Industrias conexas y de apoyo: la presencia o ausencia de proveedores y multinacionales en el país. 4. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: la forma en como el gobierno controla las compañías y si existe una fuerte rivalidad en el mercado (Porter, 1990)

3.2.1.4 Aportes de las teorías de la internacionalización desde una perspectiva económica al desarrollo del proyecto

En las tres teorías mencionadas se encuentra un punto de partida común para el proceso de internacionalización: Ventaja competitiva; una compañía debe de poseer ventajas competitivas en alguna de sus ramas empresariales, si quiere acceder a mercados potenciales extranjeros, ya que son estas las que marcaran la diferencia a la hora de competir con el mercado local. En base al objetivo de este proyecto, es necesario entender y analizar qué ventajas competitivas la empresa objeto de estudio posee, y si estas fueron parte fundamental de su proceso de internacionalización. El aporte que los autores de estas teorías es sin duda muy significativo, aunque explique de manera estática este fenómeno, proporciona el conocimiento necesario para entender qué condiciones se tienen que cumplir primero, para que una empresa pueda preparar su proceso de internacionalización.

3.2.2 La internacionalización desde la perspectiva del proceso

Las teorías de internacionalización vistas desde un enfoque del proceso, se presentan como teorías dinámicas que se enfocan a explicar el cómo y el por qué una empresa se convierte en una multinacional, y a partir de esto, esclarecer cuando está preparada para dar los pasos que la lleven a grados de internacionalización cada vez mayores (Rialp & Rialp, 2001). Este enfoque permite adentrarse más a las decisiones internas que cada compañía realiza para incursar en mercados extranjeros y así permite evidenciar las etapas o grados de internacionalización en las que una empresa puede estar.

3.2.2.1 Modelo de Uppsala

"*El modelo de Uppsala empieza con la suposición de que la empresa se desarrolla primero en el mercado doméstico y que la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones progresistas*" (Johansson & Wiedersheim-Paul, 1975). Tales decisiones se dan a medida que la empresa va adquiriendo experiencia en el mercado internacional; Es a partir de lo anterior que los autores identifican 4 etapas sucesivas en donde cada una implica un grado de internacionalización diferente: 1. Actividades de exportación no regulares. 2. Exportaciones por medio de representantes independientes. 3. Apertura de una

subsidiaria de ventas en el país extranjero. 4. Apertura de unidades productivas en el país extranjero.

Estas etapas son importantes porque, son diferentes en términos de grado de participación de la empresa en el extranjero y son utilizadas comúnmente en los negocios por las personas (Johansson & Wiedersheim-Paul, 1975).

3.2.2.2 Modelo del ciclo de Jordi Canals

El Modelo de Jordi Canals (1994), se basa en la premisa que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene, en ocasiones, motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores: 1. Fuerzas económicas: Economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte. 2. Fuerzas de mercado: Convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad. 3. Estrategias empresariales: Juegos competitivos, seguir al líder (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

Al igual que el modelo de Uppsala, para Jordi Canals, el proceso de internacionalización se efectúa secuencialmente, en donde cada una de las etapas representa un grado más alto de compromiso. Las etapas que plantea son: 1. "Exportación pasiva: Usualmente es el inicio del proceso de internacionalización, se puede decir que se realiza de forma experimental. 2. Exportación activa y alianzas: En esta etapa se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar como ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino. 3. Consolidación: Se produce la consolidación de las actividades internacionales, ya sea estabilizando exportaciones u optando por la alternativa de la inversión extranjera directa (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

El modelo parte de la premisa de que la empresa que está evaluando la posibilidad de internacionalizarse, debe de contar con una ventaja competitiva que le permita ofrecer un producto de calidad en mercados extranjeros.

3.2.2.3 Modelo de Ciclo de Way Station

El modelo de ciclo de Way Station tiene sus bases en el modelo de Uppsala, solo que afirma que el proceso de internacionalización empieza antes de la primera exportación (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006), por lo tanto el énfasis del modelo se centra en las etapas de planeación, razón por la cual George S. Yip y Joseph A. Monti, afirman que la internacionalización será exitosa si las etapas de planeación se ejecutan correctamente (Yip & Monti, 2000). Las etapas (Way Stations) que plantea el modelo son las siguientes: 1. Motivación y planeación estratégica: Búsqueda de información relevante para dirigir el proceso de internacionalización. 2. Investigación de mercados: Investigación de mercados

potenciales para poder elegir el mejor destino. 3. Selección de mercados: Se selecciona el mercado extranjero el cual será el objetivo de la internacionalización, teniendo en cuenta las características del país, competencias de la empresa, posibles sinergias y las características de la demanda. 4. Selección de modo de entrada: No existe un modo de entrada que sirva para todas las compañías, por lo que ellas tendrán que escoger el que más les convenga, ejemplos de modos de entrada son: exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, joint ventures, subsidiarias, entre otras. 5. Planeación de problemas y contingencias: Realizar una investigación profunda del mercado, con el fin de identificar potenciales problemas, y así elaborar planes de contingencia. 6. Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado. 7. Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: A partir de la medición de estas dos variables, se determinara que tan exitoso fue el proceso de internacionalización de la compañía.

3.2.2.4 Aportes de las teorías de la internacionalización desde una perspectiva del proceso al desarrollo del proyecto

El aporte que estas teorías dan al proyecto es significativo, ya que brindan la base del conocimiento con el cual se analizará a fondo el proceso de internacionalización de la empresa objeto de estudio, y a partir de este análisis, se elaborará el modelo que Geopools debe seguir para mantener presencia y seguir expandiéndose a los países extranjeros. En adición a lo anterior, para la empresa Geopools, las teorías desde una perspectiva del proceso dan la oportunidad de analizar cómo ha sido su proceso internacionalización y evidenciar en qué etapa del proceso se encuentra, y a partir de esta información se puede realizar un análisis de las estrategias utilizadas por la empresa que le han servido (o no) a la hora de incursionar en los mercados extranjeros, y se podrán formular las posibles soluciones a las barreras que tiene la compañía para continuar con su expansión a nuevos mercados.

3.2.3 Proceso Holístico de la Internacionalización

Como se expuso en los apartados anteriores, el proceso de internacionalización se puede explicar tanto de forma estática, como dinámica; pero si queremos llevar a cabo un estudio riguroso de este fenómeno, lo más adecuado es verlo como un todo, es decir una unión de las teorías en base económicas y las teorías en base del proceso. Para lograr lo anterior se propone analizar la internacionalización desde siete aspectos claves, que reúnen los elementos principales que permitirán, analizar profundamente la internacionalización de una compañía.

3.2.3.1 La decisión de internacionalizarse

La decisión de internacionalizarse está ligada a tres aspectos importantes: las estrategias, las motivaciones y los recursos y capacidades que cuenta la empresa.

Estrategias

José Plá Barber y Fidel León Barber en su libro *"Dirección de empresas internacionales"*, identifican tres estrategias en donde "*Las decisiones tomadas en cada uno de estos niveles deben formar un conjunto coherente para que la empresa pueda alcanzar el éxito a largo plazo*" (Barber & Barber, 2004), lo que significa que las tres estrategias tienen que trabajar de la mano para que la compañía logre tener éxito en el proceso de internacionalización. Los niveles de estrategia que definen los autores son las siguientes: 1. La estrategia corporativa: esta es la que define en qué negocios se compite, en cuáles se abandona y en cuáles se quiere entrar, así como, la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. 2. La estrategia de negocio o competitiva: Hace referencia a la forma en que se compite en cada una de las líneas de negocio seleccionadas, definiendo las líneas de acción a seguir para aislarse de la competencia en los sectores donde se compite (ventajas competitivas). 3. La estrategia funcional: En este nivel se debe establecer las acciones específicas para ganarle a los competidores en cada una de las diferentes áreas funcionales de la empresa (o en cada uno de los procesos que ejecuta la empresa) (Barber & Barber, 2004).

Motivaciones

Las motivaciones para llevar a cabo procesos de internacionalización de las compañías se dividen en tres: 1. Tipo Push (Reactivas): estos se dan cuando en el mercado local ya no existen posibilidades de desarrollo para la empresa (Ejemplo: cuando el ciclo de vida del producto o servicio que ofrece la empresa ya está en la fase de declive, saturación de la competencia o condiciones económicas desfavorables del país origen) , por lo que se hace necesario buscar mercados en el extranjero para que la empresa pueda generar utilidades y seguir existiendo. 2. Tipo Pull (Proactivas): se dan con la visión empresarial de la compañía, en donde aun teniendo posibilidades de desarrollo en el país origen, se decide adentrarse en mercados internacionales por cuatro motivos. El primero, relacionado con el mercado, este se debe al alto crecimiento del consumo de productos o servicios en mercados extranjeros, lo que lleva a las empresas a expandir su negocio, ya que ven la oportunidad de consolidar sus productos en estos mercados. El segundo, relacionado con la obtención de recursos, este se relaciona con los costes o la facilidad de obtención de recursos en territorio extranjero, un ejemplo es la mano de obra barata que se consigue en países de Asia. El tercero, relacionado con la búsqueda de eficiencia, que explica que al expandirse será posible acceder de mejor manera a las economías de escala y reducir los riesgos en los países donde la empresa tiene presencia. Y el último, relacionado con la estrategia, se ve

evidenciado en las respuestas que las empresas tienen al movimiento de sus competidores y/o clientes (Barber & Barber, 2004). 3. Tipo Pasivas: ocurren cuando a la empresa se le presenta una oportunidad de internacionalización sin haberla buscado proactivamente (Pull).

Recursos y capacidades

La decisión de internacionalizarse también está ligada a los recursos y capacidades que las compañías poseen. Hablando de recursos, estos se pueden clasificar en: 1. Tangibles: recursos humanos (personas que articula el organigrama de la empresa), recursos físicos (plantas de producción, layout, equipos productivos, recursos para el aprovisionamiento, etc…) y recursos financieros (poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros). 2. Intangibles: recursos intangibles humanos (oficio, experiencia y habilidad de los empleados, cultura empresarial y actitud gerencial) y recursos intangibles técnicos (dominio de las tecnologías concretas, la rapidez de respuesta a cambios del entorno, capacidad de innovar y buen manejo de la información del mercado y de las necesidades del consumidor). (Sáez de Viteri Arranz, 2000).

"*Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventajas competitivas, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan*" (Sáez de Viteri Arranz, 2000). Debido a esto, es la habilidad de la empresa en cuestión la que hace que estos recursos se transformen en ventajas competitivas, que en últimas se traduce en las capacidades de la empresa, que poseen las siguientes características: "Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes, son exclusivas de la empresa, tienen un espectro de aplicación amplio, son plataformas flexibles capaces de adaptación y evolución, son elementos importantes a la larga para los clientes y están incorporadas a los sistemas de producción. (Prahalad & Hamel, 1990) (Brian & Hilmer, 1994)

En síntesis, los recursos y las capacidades se convierten en puntos fuertes para las empresas en su decisión de internacionalización en la medida que sean escasos y valiosos, que permitan mantener las ventajas competitivas en el tiempo, que sean difíciles de transferir o reproducir y que sean insustituibles.

3.2.3.2 Selección del mercado de destino

"*La correcta selección de los mercados permitirá dirigir los recursos y adecuar la oferta hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y mantenimiento a largo plazo*" (Barber & Barber, 2004). La selección del país destino, es un proceso que tiene en cuenta varias variables, sin embargo las más importantes son el riesgo económico (renta per cápita, PIB, tasa de desempleo, entre otros), el riesgo político (política económica del gobierno, probabilidad de expropiación, decisiones políticas sobre la libertad económica, etc...), la diversidad cultural (culturas semejantes o diferentes al país origen de la compañía) y el análisis producto – mercado (investigación de mercados, análisis de demanda, crecimiento

del mercado, etc…). Con la información anterior, una compañía que este en el proceso de internacionalización podrá analizar objetivamente que mercado internacional es el que mejor se relaciona con los recursos y capacidades que tiene, y así podrá llevar a cabo este proceso con menor incertidumbre de si será rentable o no.

3.2.3.3 La elección del modo de entrada

Los modos de entrada a nuevos países se catalogan en tres grupos: la exportación, las licencias y la inversión extranjera directa (ver ilustración 3). Cabe resaltar que se evidencia un incremento progresivo en el grado de compromiso y control en estos tres grupos. "*El grado de compromiso es la dedicación de activos físicos, humanos y organizativos a usos específicos, de tal manera que éstos no pueden ser aplicados a usos alternativos sin incurrir en costes o pérdidas de valor. Y el grado de control hace referencia a la habilidad de la empresa para influir en los sistemas, métodos y decisiones relativas a las operaciones en los mercados extranjeros con el fin de mejorar su posición competitiva*" (Barber & Barber, 2004).

Las exportaciones pueden ser indirectas, es decir que la empresa vende sus productos por medio de un intermediario en el extranjero, o directas, que ya es cuando la misma compañía es la que se encarga de hacer llegar su producto a mercados extranjeros.

Las licencias "*consisten en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza a ésta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas*" (Barber & Barber, 2004). Las licencias se dividen en cuatro contratos principales, el primero son los acuerdos de distribución, en donde la empresa que quiere acceder a un mercado internacional, firma un contrato de exclusividad de distribución con una empresa del país destino, la cual le paga un dinero a la compañía de origen para poder seguir vendiendo su producto. El segundo es los contratos de gestión, *"mediante estos contratos el control operativo de una empresa se traslada a una empresa independiente internacional que realiza las funciones de dirección*" (Barber & Barber, 2004), un ejemplo claro de este tipo de licencia, son las cadenas hoteleras. El tercer tipo son las franquicias, licencia en donde una compañía le cede a otra en el país destino, el derecho fabricar y comercializar productos que lleven el nombre, logo y demás aspectos de la marca de la compañía origen, la compañía de origen también se compromete a proveer asesorías para garantizar la calidad de los productos que se venden y la publicidad necesaria para estos. El último tipo son la cesión de patentes, estas dan la mayor libertad al licenciatario, ya que estos solo tienen que fabricar con su propio know-how, el producto que se les ha cedido, el licenciante, recibe de igual manera su utilidad por las ventas de los productos los cuales ha cedido su patente.

El último grupo es la inversión extranjera directa (IED), la preferida por grandes empresas por los altos niveles de rentabilidad, en este tipo de modo de entrada, se compromete en mayor medida los recursos de la compañía origen, y se debe de tener un alto grado de control y de compromiso sobre la operación. El primero tipo de IED son las empresas conjuntas, mejor conocidas como Joint ventures, en donde una empresa del mercado del país destino se junta con una empresa que tiene como objetivo entrar a ese mercado, para así crear una nueva compañía, en donde se compartirán las ventajas competitivas de la empresa extranjera, con el conocimiento y experiencia de la empresa local, para así sacar ser más eficientes en su operación. El segundo tipo son las adquisiciones, "*suponen la compra del capital de una empresa ya establecida con el ánimo de obtener el control de ésta. Generalmente, la empresa resultante después de la adquisición utiliza los activos de la empresa local adquirida y los combina con los recursos de la empresa inversora*" (Barber & Barber, 2004), varios ejemplos de este modo de entrada son los bancos, las compañías tecnológicas, supermercados, etc.… Por último, la IED contempla la apertura de una nueva filial de una compañía en el país destino, esto debido a que sus recursos y capacidades son muy difíciles de compartir con otras empresas y se tiene un elevado capital y tiempo para invertir, es este último modo de entrada el que más rentabilidad supone a las compañías que desean realizar un proceso de internacionalización.

Ilustración 3. Modos de entrada

Exportación		Licencias	Inversión Directa		
		Acuerdos de distribución Contratos de Gestión Franquicias			
Indirecta	Directa	Patentes	Empresa conjunta	Adquisición	Nueva filial

Bajo — **Grado Compromiso**
Grado Control — **Alto**

Fuente: Barber, J. P., & Barber, F. L. (2004). Dirección de empresas internacionales.

Dicho todo lo anterior, las compañías que desean ampliar sus mercados, tendrán que seleccionar el método que mejor se ajuste a sus capacidades económicas y a sus ventajas competitivas, para así, sobrevivir en su aventura internacional.

3.2.3.4 El proceso de internacionalización.

El proceso de internacionalización se ha discutido en los apartados iniciales de este proyecto, más específicamente en las teorías de internacionalización en base al proceso, allí los modelos de Uppsala, el modelo de Jordi Canals y el modelo Way Station, explican de manera completa como se debe de realizar este tipo de

proceso, además se diferencian cada una de las etapas por las que una organización debe de pasar para poder acceder a mercados internacionales.

3.2.3.5 La consolidación de la internacionalización empresarial

De nada servirá abrir un mercado en un país extranjero, si las compañías no son capaces de consolidarse en el tiempo. La consolidación, explica Plá Barber, está dada por dos factores, los organizativos y los culturales.

En los primeros, las empresas deben de estructurar su organización de tal forma, que se tenga un control y un compromiso adecuado con el mercado extranjero, es indispensable que haya departamentos dentro de las compañías que se encarguen del manejo de los mercados foráneos. La organización de la compañía dependerá del grado de internacionalización en la que esta se encuentre, ya que se podrán encontrar empresas que manejen solo un departamento de los negocios internacionales, hasta multinacionales que tengan subdivisiones por continente, región, país y producto.

En los factores culturales, entra en juego la cultura del país destino y la cultura empresarial de la compañía que quiere internacionalizarse, si bien se sabe que el planeta es pluricultural, las empresas olvidan este aspecto y piensan en llegar a imponer su cultura empresarial en un país en donde sus principios y valores son contrarios a los de la compañía, lo que ocasiona un choque entre estos dos actores que conlleva a una desestabilidad de la empresa en el país, que en ultimas se verá afectada económicamente de forma considerable. La consolidación de una compañía en el exterior debe de tener en cuenta los cambios culturales que se presentan, y así gestionar la forma de adaptar su cultura organizacional, para que esta se desenvuelva de buena manera en el país destino.

La mezcla de estos dos factores, logrará que una compañía pueda seguir participando en mercados foráneos de manera eficiente durante el tiempo y así maximizar su rentabilidad, que en últimas, es el objetivo de toda empresa.

3.2.3.6 La desinternalización de la empresa (abandono)

La decisión de desinternacionalización se debe a diversos factores durante el proceso de internacionalización que se llevaron de manera incorrecta, en donde las desventajas de estar posicionado en un país extranjero, superan las ventajas económicas que este trae (Castro, 2009). Es entonces cuando las empresas deciden retirarse del mercado que habían abierto en territorio internacional, realizando actividades de desinversión de forma progresiva. Una causa recurrente de este proceso se debe a los cambios políticos abruptos que suceden en los países, en donde la carga tributaria se aumenta de manera considerable, o la inestabilidad política no permite ver un futuro para las operaciones de la empresa en dicho país.

La desinternalización, se traduce en capital perdido, que para las grandes multinacionales, puede que solo se trate de un pellizco, mientras que para las pymes que llevan a cabo proceso de esta índole, puede significar la quiebra y la desaparición de estas empresas.

3.2.3.7 La realimentación (feedback)

La realimentación de trata de un procedimiento de mejora continua, en donde se capta toda la información disponible de la compañía en el mercado internacional, con el fin de estar al tanto de las nuevas tendencias de mercado, los cambios culturales, las oportunidades de venta etc… para así, responder de la mejor manera ante los cambios del entorno exterior y mantener la posición consolidada en aquellos mercados. El ciclo PHVA es una herramienta que las compañías deben utilizar para manejar de forma correcta el feedback y a su vez captar y explotar oportunidades de mejora.

3.2.4 Internacionalización en Pymes

Al considerar el concepto de internacionalización, es necesario aterrizar este concepto a nuestro tema de estudio. De esta manera, si bien el proceso de internacionalización es un concepto muy amplio y, como se ha mencionado anteriormente, puede ser aplicado tanto para empresas grandes como para pymes y para países desarrollados y emergentes. Así pues, es necesario indagar más a fondo acerca de cómo se desarrolla este proceso en las Pymes, especialmente en las colombianas.

3.2.4.1 La decisión de internacionalizarse

Las Pymes han comenzado a realizar el proceso de internacionalización debido a la constante evolución de los mercados (tratados de libre comercio y apertura económica) y la creciente necesidad de expandirse a nuevos mercados, en los cuales puedan obtener no sólo beneficios económicos sino también establecer su imagen como unas de las empresas líderes en su país de destino. De esta forma, según el texto "*Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*", el cual ya se ha abordado en el desarrollo de este proyecto, escrito por Juan Fernando Botero, Federico Álvarez y María Alejandra González, las pymes colombianas, y en general las latinoamericanas, deben pensar estratégicamente antes de tomar una decisión acerca de cómo desarrollar o llevar a cabo su proceso de internacionalización. Es por esto que, para poder tomar la decisión de internacionalizarse, las pymes deben desarrollar primero, un plan de investigación lo suficientemente riguroso para así, poder garantizar el pleno conocimiento de este proceso y maximizar los beneficios y minimizar las pérdidas.

Según los autores, existen diversas razones por las que una empresa decide emprender un proceso de internacionalización. En primer lugar, se debe a factores intrínsecos de la empresa, es decir, gracias a las características y funcionamiento propio de la empresa (estrategias logísticas, etc..), nace el deseo de

internacionalizarse (tipo pull). También, las empresas deciden internacionalizarse debido a los factores externos a la empresa, es decir, las características del entorno industrial que rodea a la empresa (tipo Push). Por último, también se dice que las empresas se internacionalizan debido al entorno económico que las rodea, es decir, no es gracias a sus características propias ni por su sector industrial sino por la economía en general. En el caso de las pymes, los autores establecen que "hoy las nuevas pymes buscan desde su inicio involucrarse con los mercados internacionales, con el objetivo fundamental de incrementar ventas y utilidades" (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012). De esta manera, se puede establecer que las pymes están llevando un proceso de internacionalización más acelerado que los procesos tradicionales de internacionalización, los cuales se dan gradualmente.

3.2.4.2 La Selección del Mercado de Destino

En el texto de (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012), se establece la teoría propuesta por el profesor Carl Arthur Solberg. Esta teoría lleva el nombre de Matriz de Congruencia y es de gran utilidad para los empresarios, ya que les permite conocer el grado de preparación que tienen sus empresas para globalizarse. Además, les permite conocer y tener en cuenta el desarrollo de su industria (mercado) a nivel global. Así pues, mediante el uso de esta matriz, las pymes pueden conocer cuál es su estado actual y cómo se encuentran con respecto al desarrollo de su industria. De esta forma, para determinar el mercado de destino, las pymes deben hacer uso de este tipo de teorías para tener una visión más amplia tanto de sí mismas como de los posibles mercados a los que aspiran extenderse. Una vez han desarrollado su investigación, deben escoger el destino que mayores beneficios les ofrezca, así como el destino que sea más a fin a su manera de trabajar y al tipo de mercado meta al cual quieren acceder.

3.2.4.3 La elección del modo de entrada.

Siguiendo con la teoría presentada por estos autores (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012), se presentarán las formas más comunes modos de entrada en otros países para Pymes, es decir los modelos más acertados para este tipo de empresas a la hora de internacionalizarse.

En primer lugar, se encuentra la Exportación. En cuento a este modelo, los autores afirman que es el modelo más simple de internacionalización, puesto que no implica muchas variables como los siguientes, y que existen dos tipos: directa e indirecta. En la primera, la empresa se encarga de establecer contacto con los clientes en el extranjero, mientras que, en la segunda, la empresa debe hacer uso de intermediarios (tercerizar) para poder obtener contacto con los clientes. Así pues, se establece que las pymes deberían comenzar a exportar de manera gradual para ir adquiriendo experiencia y así, poder determinar qué tipo de exportación es más conveniente y adquirir conocimiento acerca de las regulaciones legales y comportamiento del mercado que pueda tener su país de destino. En términos

económicos, la exportación directa pareciera ser más rentable, puesto que no es necesario tercerizar para obtener clientes y así, no es necesario incurrir en más costos. Sin embargo, la exportación indirecta le proporciona más conocimiento del país de destino, por lo que, al tener un socio, el entendimiento del comportamiento del mercado y de las regulaciones legales es mucho más rápido.

En segundo lugar, se encuentra el contrato de Maquila. En cuanto a este modelo, hacen referencia a que les permite a las empresas poder tener presencia en otros países con sus productos, sin tener que incurrir en los gastos de ventas. De este modo, mediante este modelo las empresas logran acercarse más a sus clientes en el país de destino y la responsabilidad de la producción recae sobre un tercero. Sin embargo, como lo mencionan los autores, la transferencia del conocimiento de cómo producir los productos puede ser difícil por diferentes motivos. Por un lado, la cultura laboral de los dos países en conexión puede ser muy diferente, y por el otro, la comunicación puede ser un poco difícil a la hora de transferir el conocimiento debido a costumbres, idioma o diferentes zonas horarias.

En tercer lugar, los autores presentan el Licenciamiento. Mediante este modelo, se espera que las empresas logren expandir sus centros de producción a otros países sin la necesidad de invertir capital. Así pues, las empresas logran tercerizar no sólo la producción sino también el mercadeo y comercialización de sus productos, logrando ingresar en los mercados internacionales que tienen grandes barreras arancelarias. Sin embargo, los autores hacen énfasis en que las Pymes deben tener mucho cuidado al momento de utilizar este modelo, dado que, al otorgarle el licenciamiento a otra empresa en otro país, también se están abriendo las puertas para que la empresa licenciada conozca más acerca del negocio y pueda convertirse en un futuro competidor, una vez termine el contrato de licenciamiento.

Por otro parte, los autores mencionan el modelo de Franquicias y el modelo de Contratos de Gerencia. En el primero, se busca que la empresa logre un mejor posicionamiento de marca. Para esto, el empresario que adquiere la franquicia se encarga de la producción y venta mientras que el empresario otorgante, se enfoca en el mercadeo y desarrollo de productos. Según los autores: "*La franquicia es, sin lugar a dudas, una de las más versátiles alternativas de expansión para una compañía que desea crecer velozmente manteniendo niveles de inversión controlados y reducidos, conservando el control de sus operaciones de suministro"* (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012). En el segundo, se quiere que las empresas exporten servicios y no productos. Este tipo de modelo, hace referencia a recurrir a la ayuda de una empresa internacional para que lleve a cabo algunas actividades (en algunos casos hasta el manejo de personal) a cambio de "honorarios". Además, este tipo de modelo les permite a las empresas permanecer en contacto con mercados internacionales. Mediante este modelo, se espera que las Pymes sean las que contraten los servicios, ya que al no tener un amplio conocimiento acerca de cómo llevar a cabo sus operaciones, por la falta de

experiencia, es necesario recurrir a otras empresas con la capacidad suficiente de manejar las operaciones y capacitar personal.

Finalmente, los autores presentan los modelos de Empresa Conjunta, Greenfield y fusiones y Adquisiciones. Para los modelos de Empresa Conjunta, los autores hacen referencia a la posibilidad de que dos o más pymes se unan, aportando capital o activos, para crear una nueva empresa. Este modelo les permite a las empresas tener un mayor conocimiento de los mercados hacia los cuales desean expandirse debido a que las empresas que se agrupan pueden intercambiar experiencias y conocimientos. Los modelos de Greenfield, son un tipo de inversión extranjera directa, mediante estos las empresas buscan penetrar los mercados extranjeros para así, poder tener operaciones en otros países. Sin embargo, los autores establecen que no este no es un buen modelo para las pymes debido al alto costo del estudio de mercados que es necesario para invertir en el extranjero. En cuanto a las Fusiones y Adquisiciones, los autores establecen que: *"La adquisición de acciones o propiedad sobre otra compañía, así como la unión de dos compañías para crear una de mayor tamaño, sobresalen como unas de las herramientas de mayor alcance en la internacionalización de las pyme"* (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012), por lo que las Pymes buscan realizar fusiones con la finalidad de mitigar las riesgos de expansión y contar con un mayor conocimiento del mercado a la hora de expandirse.

3.2.4.4 El proceso de internacionalización

Al hablar del proceso de internacionalización de las pymes, cabe mencionar que existen diversas formas de lograrlo. Sin embargo, en este trabajo se tomará en cuenta la teoría de la Matriz de Congruencia, explicada anteriormente. De esta manera, mediante esta teoría del profesor Solberg, es posible determinar dos maneras principales de ingresar a nuevos mercados. La primera de ellas es mediante la internalización, esta manera hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para llevar a cabo el proceso de internacionalización mediante sus propios medios, ya sea adquiriendo propiedades o comprando a la competencia, por ejemplo. La segunda de ellas, alude a la externalización, mediante esta manera, se espera que la empresa necesite medios externos para internacionalizarse, es decir, esta manera de entrar al mercado se utiliza cuando la pyme no cuenta con el capital suficiente para poder levara a cabo el proceso de internacionalización por sí misma. Un ejemplo de este tipo de entrada es la exportación, ya que mediante esta la empresa acude al apoyo de terceros, para lograr garantizar su presencia en los nuevos mercados hacia los cuales desea expandirse. De esta manera, es evidente que la elección de la forma de entrar a los mercados depende de cada tipo de empresa, de su capacidad tanto de personal como monetaria.

3.2.4.5 La consolidación de la internacionalización empresarial.

En cuanto a la consolidación de las pymes en lo nuevos mercados, es importante resaltar que, como lo dice Sabrina Tabares en su texto

"*Internacionalización de la Pyme latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia*", las Pymes tanto en Colombia como en toda Latinoamérica, deben tener claro que en el mundo actual no hay mucho tiempo para consolidarse en los mercados locales. Por lo que las Pymes deben siempre estar a la vanguardia con los avances que se presentan a nivel internacional. Es por esto que, el término "Born Global" se ha vuelto de gran importancia para la internacionalización de las Pymes. Este término, alude a las pequeñas y medianas empresas que desde sus inicios apuntan a ser una empresa global y no únicamente local. Este tipo de empresas corren con cierta ventaja, ya que, al estar comprometidas con la internacionalización desde su creación, tienden a siempre estar a la vanguardia de los cambios y avances que experimentan tanto los mercados como los países. Si bien esta teoría es clara en cuento a la necesidad de que las pymes no pierdan mucho tiempo en establecerse en su mercado local, también es de gran importancia resaltar que es necesario que las pymes cuenten con una estabilidad en su mercado de origen con la finalidad de poder liderar diferentes proyectos de inversión en sus nuevos mercados con una mayor tranquilad.

De este modo, según Tabares, "*Así, las PYMES, en su condición de unidades productivas de pequeño tamaño, deberán hacer parte de su gestión cotidiana, la preparación y búsqueda de nuevos clientes extranjeros, asumir una actitud de riesgo y adaptar estrategias que les permitan moverse con flexibilidad en el entorno internacional"* (Tabares, 2012). Se da a entender entonces, que la internacionalización en Pymes es un proceso de gran importancia, pero que debe ser llevado a cabo con mesura, para que así, las pequeñas y medianas empresas logren determinar tanto el mejor lugar para expandirse como el modelo más apropiado acorde a sus características y aspiraciones. Cabe mencionar que un factor a ha contribuido de gran manera tanto a la expansión como a la consolidación de las pymes, especialmente las Latinoamericanas, ha sido la firma de los tratados de libre comercio, los cuales les permiten a las pequeñas y medianas empresas, desarrollar de una manera más "cómoda" sus estrategias de expansión.

3.2.4.6 La desinternacionalización de la empresa (abandono)

Las pymes deciden "abandonar" el proceso de internacionalización cuando, a pesar de haber realizado un estudio del mercado meta, las ganancias esperadas son menores o incluso son pérdidas. Según (Cuervo, 2004), las principales dificultades que se presentan a la hora de llevar a cabo el proceso de internacionalización en la siguiente tabla:

Tabla 1. Dificultades que atraviesan las pymes

Tipo de dificultades	Soluciones
La empresa no logra transferir recursos, incluyendo el conocimiento, al extranjero	Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento. Codificar las mejoras prácticas, incluyendo que, como y por qué se utilizan.
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen	Buscar el segmento donde crear valor. Adaptar la operación. Salir del país.
La empresa se encuentra con que los recursos trasferidos al extranjero generan desventajas	Adaptar los recursos transferidos a las características del país. Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen u ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa.
La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares
La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo	Invertir en desarrollar el recurso. Comprar el recurso en el mercado. Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando la importancia del recurso frente a los costes de la adquisición o alianza.
La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz. Utilizar consultores especializados en marcos institucionales

Fuente: Cuervo, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de empresa.

Si bien el autor presenta en esta tabla las principales dificultades y su posible solución, en muchas ocasiones las pymes son incapaces de superar estas dificultades o de implementar las soluciones. Es en este punto donde abandonar el proceso de internacionalización es la mejor opción, puesto que es mejor reducir las pérdidas retirándose que asumir el reto de continuar en el país de destino y arriesgar la existencia de la empresa. A pesar de todos los estudios que se desarrollen antes de empezar el proceso de industrialización, las pymes deben tener la mayor claridad posible de las fuentes de estos estudios, ya que la mayoría de los problemas que se muestran en la tabla, nacen una vez la pyme ya se encuentra operando en su país de destino. De esta manera, la decisión de desinternacionalizarse, como ya se

mencionó anteriormente, es de gran complejidad, pero no debe descarte pues en algunas ocasiones es la única manera de conservar la empresa.

3.3 Contribución Intelectual o Impacto del Proyecto

Sin duda la contribución fundamental del desarrollo del proyecto es la creación de un modelo para una pyme colombiana del sector constructivo, que permita comprender como ha sido su proceso de internacionalización y además, le sirva como referencia para futuras expansiones a nuevos mercados extranjeros.

También, como se escribió anteriormente, los modelos que se crean a partir de proyectos como este, abarcan a un sector específico de empresas, es por esto que las compañías que hacen parte del sector constructivo y que posean en sus objetivos la internacionalización de sus operaciones, podrán encontrar en el modelo de la empresa Geopools, una alternativa viable para llevar a cabo su proceso.

Es importante añadir que entre más estudios se realicen de los diferentes sectores empresariales de las pymes que han abierto sus fronteras a nuevos países, más cerca se está de lograr construir un modelo general para la pyme colombiana, lo que lograría aumentar la competitividad de estas empresas, que como bien se ha explicado, representan aproximadamente tres cuartos de las empresas del país y proveen un 80% de los empleos.

4 Metodología

Para el desarrollo de este proyecto, se espera desarrollar una metodología acorde a la expuesto por Winston Tellis, en su artículo “Application of a Case Study Methodology”.

De esta forma, el autor propone seguir 4 pasos a la hora de construir la metodología, la cual se espera que no sólo estructure el proyecto a realizar, sino que también logre guiar los estudios de manera que se alcancen los objetivos propuestos. Así pues, el primer paso alude a cómo nos relacionaremos con las temáticas de estudio, es decir, que tipo de información es pertinente y necesaria para el desarrollo del proyecto. De igual forma, es necesario realizar investigaciones acerca de estudios previos, las principales problemáticas del proyecto y definir cuáles son las preguntas claves a la hora de recolector información o datos. Adicionalmente, es necesario considerar en este primer paso la forma de comunicación con las diferentes personas que están involucradas en el desarrollo del proyecto, esto con la finalidad de obtener la mayor información posible acerca de la empresa y así, entablar relaciones de confianza que permitan un mejor desarrollo.

El segundo paso, al cual el autor denomina “Conduct the Case Study”, hace referencia a los procesos de determinar la muestra objeto de investigación, recolección de información y realizar entrevistas. Con la finalidad de poder llevar a cabo el proyecto, es necesario determinar no sólo el grupo de personas con el cuál se trabajará sino también los métodos de recolección de información y de desarrollo de entrevistas que se desarrollaran. Se entiende que, como regla general, una adecuada selección de la muestra (trabajadores de la empresa Geopools) determina la calidad de los resultados que se esperan obtener. En nuestro caso, se debe de establecer que herramienta se va a utilizar para obtener la información; como se trata de un estudio cualitativo, las entrevistas y los cuestionaros son herramientas que permiten extraer la mayor cantidad posible de información relevante. En este punto, es necesario hacer énfasis en la importancia de las entrevistas a realizar con el personal de la empresa, puesto que, mediante estas, se obtiene información de primera mano que no se encuentra en documentos o bases de datos. Para finalizar con este paso, se debe de crear un reporte que contenga toda la información relevante conseguida por alguna de las herramientas que se utilizaron.

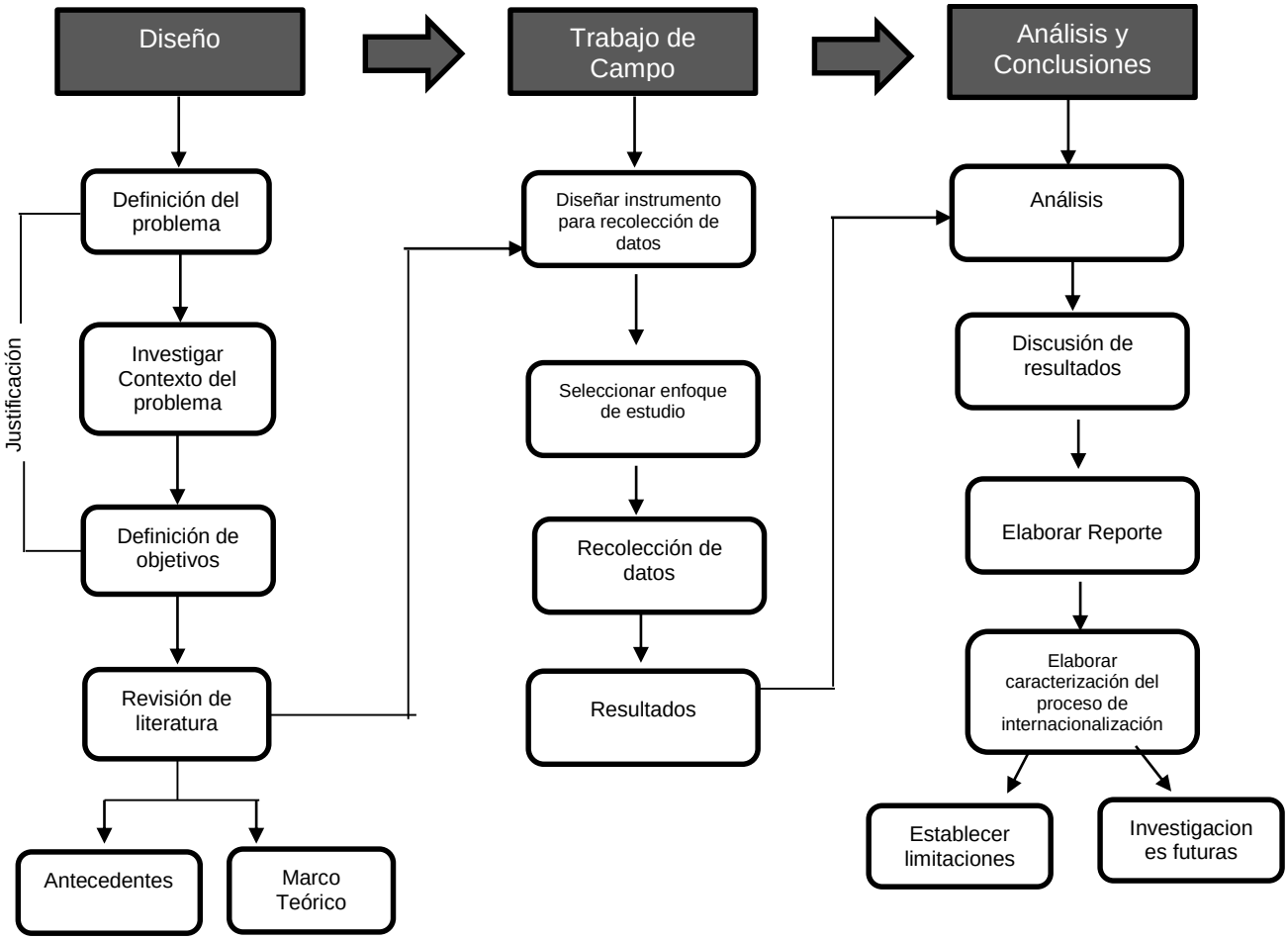
Una vez se ha reunido toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto, se procede al tercer paso. Según el autor, esta etapa es de gran importancia dado que, abarca el análisis de los datos reunidos. El análisis de datos se puede dividir en dos componentes: el primero, se debe de llevar a cabo simultáneamente con la recolección de los datos, ya que esto permite al investigador mantener enfocando la dirección de la entrevista/cuestionario de forma progresiva, sacando conclusiones en tiempo real (Maxwell, 2012) y el segundo, después de

tener la información resultante de la recolección de datos, se procede a analizar de forma más exhaustiva para encontrar las respuestas que responderán a los objetivos específicos planteados.

Por último, para concluir la metodología se deben realizar las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de la información, se debe de ser explícito y detallado, ya que, de acuerdo a (Tellis, 1997), esta etapa de la metodología es el puente de comunicación entre el "usuario" y el investigador Además, es de gran importancia la estipulaciones de las recomendaciones para futuros trabajos que puedan desarrollarse, ya sea dentro de la misma empresa o bajo la mismo temática.

A continuación, se presenta un esquema que explica mucho mejor lo expuesto anteriormente y expone las actividades a desarrollar por el equipo de trabajo en cada uno de los pasos descritos anteriormente:

Ilustración 4. Metodología



Fuente: Elaboración propia

4.1 Estrategia de recolección de datos

Ahora bien, con la finalidad de poder reunir toda la información necesaria para garantizar el cumplimento de cado uno de los objetivos propuestos en este proyecto, es necesario llevar a cabo una entrevista cualitativa con el gerente general de la empresa Geopools. De esta forma, es necesario conocer los tipos de entrevista cualitativa que proponen los autores Barbara DiCicco-Bloom y Benjamin F Crabtree en su artículo “The qualitative research interview”.

El primero de los tipos que mencionan lo llaman entrevista No-estructurada, este tipo de entrevista se caracteriza por llevarse a cabo más como una conversación guiada que como una entrevista como tal (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Es decir, el entrevistador reúne la mayoría de los datos observando al individuo o el proceso bajo estudio y luego, conversa con algunos testigos que puedan dar información relevante. El segundo tipo de entrevista que mencionan, es la entrevista Semi-estructurada, en este tipo la entrevista se lleva a cabo en un tiempo diferente al de la jornada laboral de la persona o grupo de personas bajo estudio. Además, en este tipo se realizan preguntas abiertas, preestablecidas, con la finalidad de obtener la información de manera directa y no bajo observación. Se desarrolla entonces, un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado utilizando las preguntas preestablecidas, pero, también se pueden ir añadiendo preguntas mientras se desarrolla la entrevista. Por último, en el artículo “Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review”, escrito por Hamza Alshenqeeti, se menciona la entrevista estructurada en este tipo se hace uso de preguntas estandarizadas que esperan solo un NO o un Si como respuesta. Por lo que, a raíz de este tipo de entrevistas se pueden establecer estadísticas y, en cierta forma, cuantificar los resultados obtenidos (Alshenqeeti, 2014).

Así pues, para los propósitos de este proyecto, el tipo de entrevista más apropiado es la entrevista semiestructurada, dado que, se requiere reunir mucha información que no puede ser consolidada en preguntas que sólo otorgan respuestas cortas. Además, debido a la temática estudiada, no es posible realizar una entrevista basada en la observación, pues el proceso de internacionalización no es algo que se de en un solo día o en un periodo corto de tiempo, por lo que desarrollar una entrevista no-estructurada sería poco lógico y conveniente para los propósitos de este estudio. Adicionalmente, en este caso de estudio, pueden surgir nuevas preguntas a medida que se va desarrollando la entrevista que puede ser de vital importancia para el cumplimiento de nuestros objetivos, y la entrevista semiestructurada nos permite añadirlas sin perjudicar el desarrollo de la misma (Ver Anexo 8.1).

5 Resultados

Con la finalidad de poder presentar al lector el análisis pertinente de los objetivos propuestos al inicio de este proyecto, se realizó una entrevista semiestructurada al gerente general, Luis Miguel Guerrero, de la empresa Geopools (Ver Anexo 8.2). De esta forma, a partir de esta entrevista se logró reunir toda la información necesaria para determinar de qué manera se llevó a cabo el proceso de internacionalización de esta pyme y cómo este proceso está relacionado con la teoría presentada previamente en este documento.

De igual forma, es importante resaltar que, a partir de la información recopilada, se procederá a explicar cada uno de los puntos clave (cada objetivo específico), previamente identificados, en el proceso de internacionalización de una pyme. Así pues, los resultados obtenidos se presentarán de forma tal que sea viable y fácil para el lector evidenciar lo realizado por la empresa Geopools y, al mismo tiempo, tener la oportunidad de comparar estos procedimientos con la teoría presentada en el marco teórico del proyecto. Para así, poder presentar una conclusión reflexiva, para cada objetivo de este proyecto, mediante la cual se exprese la relación entre la teoría y la práctica, lo que a final de cuentas nos será de gran ayuda para estructurar la caracterización del proceso de internacionalización para esta empresa colombiana. Cabe resaltar que tanto las preguntas realizadas al entrevistado como la transcripción de la entrevista podrán encontrarse en los anexos de este trabajo.

5.1 Caracterización del proceso de internacionalización de la empresa Geopools

5.1.1 Motivaciones para llevar a cabo el proceso de internacionalización.

Con base en lo dicho por el gerente general de Geopools, se puede establecer que las principales motivaciones para esta empresa para llevar a cabo la internacionalización fueron, por un lado, el entendimiento de que la economía hoy en día es global y, por el otro, una idea clara de que la moneda colombiana es muy débil con respecto a las demás monedas del mundo. A raíz de estas dos motivaciones principales, es posible identificar una relación con la teoría expuesta en cuanto a las razones que llevan a una empresa a internacionalizarse.

En primer lugar, el gerente tiene muy claro que el mundo moderno es un mundo donde no existen barreras para el comercio, por lo que la empresa Geopools siempre ha tenido en mente la posibilidad de llevar sus productos a otros países, donde hay nuevas oportunidades y nuevos mercados para sus productos. Además, como los productos que comercializa esta empresa son kits constructivos que están conformados por partes producidas en Estados Unidos, Israel y Brasil, resulta igual enviar los productos hacia Colombia o Panamá, por ejemplo.

En segundo lugar, el gerente menciona que uno de los principales objetivos de la empresa es lograr establecer nuevos mercados para así, mejorar la eficiencia de la empresa. Con esto, se hace referencia a que, teniendo puntos de venta en otros países, la empresa Geopools garantiza la cercanía con sus nuevos clientes lo que, a su vez, reduce el riesgo que corre la empresa al momento de comenzar a negociar con el exterior y no contar con presencia en estos nuevos mercados.

En tercer lugar, durante la entrevista se menciona que la empresa Geopools, al contar con un producto único y novedoso, logró llamar la atención de diversos y nuevos clientes en diferentes partes del mundo, por lo que la estrategia de la empresa cambió en torno a sus nuevos clientes, y la necesidad de contar con presencia internacional pasó a ser uno de los objetivos de mayor importancia dentro de esta organización.

En este punto, se puede evidenciar una clara relación entre la teoría presentada y lo realizado por la empresa Geopools. Ya que, este tipo de acciones descritas anteriormente, aluden al tipo de motivaciones Pull o proactivas, es decir, aquellas motivaciones que surgen dentro de una empresa debido a su estrategia y visión y no debido a una crisis o declive del mercado de origen. En este caso, es evidente que esta pyme logró instaurar en su visión la necesidad de participar en mercados exteriores, pero al mismo tiempo continuó con su crecimiento en Colombia, lo que a su vez hace referencia a uno de los factores más importantes dentro de la internacionalización de pymes, esto es, la necesidad que tienen las pequeñas medianas empresas de llevar a cabo este proceso con mesura, ya que un descuido de su posición en el mercado local puede significar la quiebra de la empresa. Así pues, es necesario un crecimiento continuo y consistente (igual en todas sus partes) para garantizar el éxito de este proceso.

Por otro lado, en este proceso de internacionalización de la empresa Geopools también es posible identificar motivaciones de tipo Push o reactivas, ya que la empresa aceleró este proceso debido a la situación que se vivía en su mercado de origen, es decir, en el mercado colombiano. Primero, la empresa decidió internacionalizarse debido a la constante devaluación del peso colombiano con respecto a otras monedas como el dólar y el euro. A raíz de esta devaluación fue necesario buscar nuevos mercados, en los cuales los clientes pagaran con otra moneda. Este fue el motivo principal por el cual la empresa decidió expandirse hacia Panamá, ya que se logró evidenciar un aumento en la demanda del producto (Piscinas) y la economía de este país se regula con dólares americanos, por lo que vender una piscina en Panamá era mucho más rentable para la empresa. Así pues, es evidente como a partir de una mala situación en el mercado de origen, la empresa tuvo la iniciativa de buscar nuevos mercados para garantizar su crecimiento y existencia.

Adicionalmente, es posible identificar otra motivación Push durante el desarrollo de la entrevista. Esta motivación se dio debido a la crisis que se vive en Colombia hace varios años en el sector constructivo, no hay buenos pagos y hay

muchas trabas (impuestos) por parte del gobierno. Así pues, a partir de la inestabilidad política que se vive en nuestro país, para el gerente general de la empresa, fue necesario explorar nuevos mercados, con la finalidad no sólo de recibir pagos en una moneda más fuerte, sino también con el objetivo de garantizar el crecimiento y existencia de la empresa sin importar las doctrinas y corrientes políticas que se estén desarrollando en el país de origen.

De esta forma, es claro que a pesar de que el proceso de internacionalización llevado a cabo por la empresa Geopools fue netamente empírico, es posible relacionar lo realizado con la teoría presentada por diferentes autores en cuanto a esta temática. Como se mencionó anteriormente, se logró identificar motivaciones de los dos tipos principales: proactivos y reactivos. Por un lado, la empresa tuvo la capacidad de insertar en su visión la necesidad de ser una empresa global para ampliar su mercado meta y contar con presencia en diversos mercados, por iniciativa propia. Por el otro lado, debido a las realidades económicas, políticas y sociales de su país de origen, tuvo que tomar la decisión de buscar mercados en el exterior para no depender de la estabilidad de un solo país.

Así pues, es evidente que las motivaciones de una empresa, en este caso de una pyme, para llevar a cabo el proceso de internacionalización, resultan ser tanto proactivas (iniciativa propia de la empresa a globalizarse) como reactivas (resultado de inestabilidad política y económica). Asimismo, no es posible determinar que una empresa deba sólo tener motivaciones proactivas o reactivas, sino que se sugiere que las pymes tengan la internacionalización instaurada en su visión y misión (desde su creación) y que al mismo tiempo sean capaces de interpretar los cambios que se presentan en su mercado de origen para entenderlos como señales para iniciar con este proceso. En el caso de Geopools, estas señales fueron las malas regulaciones del gobierno colombiano en el sector constructivo y la constante devaluación del peso colombiano. Sin embargo, es claro que estas señales pueden variar según el tipo de empresa, de producto y de sector productivo o comercial, pero siempre se deben identificar sin importar su naturaleza y origen para poder garantizar la expansión y sostenimiento de la mediana o pequeña empresa.

5.1.2 Recursos y capacidades para llevar a cabo el proceso de internacionalización

En el siguiente apartado se hablará de los recursos y capacidades que tuvo la empresa Geopools para llevar a cabo su proceso de internacionalización, en donde se hará una diferenciación de cuáles fueron sus recursos tangibles y cuáles los intangibles.

<u>Recursos y capacidades tangibles</u>

En primer lugar, la empresa no contaba con personal para expatriar a los mercados destino, ya que el tamaño de está supone una restricción significativa; al ser una pyme, los costos de mantener una nómina extensa significan un hueco

financiero elevado, por lo que Geopools trata de mantener los cargos lo más eficientes posible.

En segundo lugar, el gerente general explicó que la empresa no cuenta con recursos físicos que supongan una ventaja competitiva, ya que el modelo de negocio no implica tener plantas de producción, un layout estándar y maquinaria especializada para realizar el producto. Sin embargo, la ventaja competitiva más relevante de la compañía reside en el producto que se le entrega al cliente. Las piscinas que se ofrecen poseen unas diferencias claves, que hacen que el cliente prefiera Geopools: En primer lugar, son una construcción más ecológica y verde que las piscinas construidas de manera tradicional por la competencia, esto debido a que el producto de Geopools se construye en un menor tiempo, requiere un 70% menos de cloro para su funcionamiento en comparación a una tradicional, y consume significativamente menos energía. En segundo lugar, son sismos resistentes, esto es debido a que el material utilizado para la estructura es PVC, que, a comparación con el concreto, resiste más la tensión y la fatiga. Y, en tercer lugar, la garantía de la estructura es de por vida.

Por último, Geopools no contaba con un musculo financiero significativo para llevar a cabo todo el proceso por su cuenta, como explicaba el gerente, situación que hizo necesaria la asociación de la compañía con socios comerciales estratégicos en los países destino, en donde ellos aportaban el mercadeo y el contacto con los clientes y la empresa colombiana aportaba el sistema constructivo (este ítem se explicara con detenimiento más adelante). Es destacable añadir que la forma de pago de los clientes por el producto se realiza con un anticipo del 50% del valor total de la obra, lo que capitaliza a la compañía sin tener que haber invertir dinero antes de.

Recursos y capacidades intangibles

Los recursos intangibles humanos son uno de los dos pilares que soportan el proceso de internacionalización de la empresa Geopools. El gerente en el desarrollo de la entrevista mencionó que es importante tener personal altamente capacitado en Colombia, ya que son los técnicos nacionales los que realizan la instrucción de la mano de obra en el extranjero, es su habilidad, experiencia y know-how lo que hace posible que el sistema constructivo sea aprendido y aplicado en los demás países.

Es también importante destacar una excelente actitud gerencial, que, aunque en la entrevista el gerente no hablo de ella, se puede inferir debido a varios aspectos: primero, el gerente tuvo una alta participación en el desarrollo de los mercados internacionales. Segundo, el rol del gerente es crucial para mantener la compañía sostenible en el tiempo. Tercero, fue este personaje el encargado de contactar y establecer sociedades con panameños y brasileros para posicionar la empresa Geopools en dichos mercados, y por último, su dinamismo y visión se

transmite a sus empleados, lo que afecta positivamente el desempeño de estos en sus labores.

Adicionalmente, la compañía cuenta con dos patentes, una expedida en Colombia como modelo de utilidad y otra expedida en Brasil que también cubre el mercado panameño. El gerente indicó que se hace fundamental proteger el producto que se ofrece mediante el uso de patentes, ya que el sistema constructivo de las piscinas fue un invento de él. Al poseer una patente, la empresa y sus socios se convierten en los únicos capaces de vender este tipo de construcción, lo que se traduce en un diferenciador clave a la hora de establecerse en los mercados internacionales.

Aunque el proceso de internacionalización se realizó de manera empírica, el gerente tenía claro cuáles eran los recursos claves que tenía la compañía para iniciar la apertura en nuevos países, y del mismo modo, existía un conocimiento completo sobre qué le hacía falta a Geopools para iniciar este proceso. Se hace explicito que lo escuchado en la entrevista tiene fundamentos teóricos, en donde se parte de que la empresa tiene tanto recursos tangibles como intangibles que le permiten diferenciarse de la competencia en mercados internacionales, además, el correcto aprovechamiento de estos recursos, vuelven a la empresa capaz de seguir expandiéndose a nuevos mercados sin tener que recurrir a inversiones elevadas de capital.

Por último, los recursos y capacidades de las pymes colombianas constructoras varían según el producto que estas ofrecen, mientras que unas empresas (como Geopools) se cimientan en sus recursos intangibles (know-how, experiencia, patentes, etc…) otras recurren a sus recursos tangibles para poder hacer sostenible su operación; ahora bien, no solo se puede recurrir a un solo tipo de recurso como base de toda la operación, se hace necesario desarrollar su complemento para llegar a un equilibrio. Una empresa que tenga en su poder recursos tangibles e intangibles correctamente desarrollados, tendrá a su disposición la oportunidad de entrar y sostenerse en el tiempo en nuevos mercados sin importar la competencia.

5.1.3 Selección del país destino

El gerente general explicó que a la hora de seleccionar el país destino para expandir su empresa, se tuvo en cuenta la economía, la cultura y el mercado en cada país, lo que estableció una relación directa con la teoría expuesta en el proyecto.

En el caso de Panamá, al momento de la apertura del mercado, aproximadamente unos cinco años atrás, el sector económico atravesaba un pico de crecimiento, fundamentado en que el PIB venía creciendo a una tasa del 11% anual en promedio, las tasas de préstamos y captación de dinero de los bancos eran muy beneficiosas y la economía se rige en dólares, ofreciendo una moneda

muy fuerte como forma de pago; además, la democracia instaurada en este país proporcionaba garantías de protección y estabilidad. Las anteriores fueron razones por las cuales, la empresa colombiana veía una gran oportunidad de apertura de mercado.

En el factor cultural, la cultura del panameño, explicaba el gerente, es extremadamente parecida a la cultura del costeño colombiano, y, la empresa ya teniendo experiencia en el manejo de la mano de obra costeña colombiana, no tendría problemas a la hora de capacitar, entrenar y ordenar la mano panameña.

Por último, según lo dicho por el gerente, Panamá se estaba convirtiendo en el segundo hogar de muchos europeos y norteamericanos que iban a ese país a pasar la temporada de invierno, por lo que el sector constructivo estaba atravesando un boom de demanda, y como se trataba de un país tropical, con dos océanos, se volvió muy atractivo complementar las construcciones de casas y apartamentos de veraneo con piscinas. Fue ahí que el gerente identifico una necesidad latente que se traduce en una oportunidad de mercado interesante, y cuando realizo la investigación de la competencia, se dio cuenta que los precios de estos eran muy elevados y sus niveles de cumplimiento muy bajos, por lo que una incursión con el kit constructivo colombiano iba a tener excelentes resultados.

En Brasil se identificó una economía sólida, en el momento de su apertura, la economía brasilera se encontraba entre las seis primeras del mundo, sin embargo, la moneda no representaba un plus, debido a que en promedio un real brasilero representa novecientos pesos colombianos, por lo que en un principio se pensaba contrarrestar esa situación con el volumen de ventas que se pronosticaba que iba a tener el producto. En cuanto a estabilidad política, al momento de la apertura el gobierno era el del expresidente Lula da Silva, en donde los indicadores demostraban que durante su periodo Brasil prosperó significativamente, lo que significaba una oportunidad interesante de mercado y de estabilidad para una incursión en dicho país.

En el aspecto cultural, el brasilero varía un poco a la del colombiano, esto debido a que como se trata de un país tan grande, se presentan subculturas dentro del mismo, como decía el gerente, las personas del sur del país, trabajan y se comportan como europeos, mientras que los cariocas y la parte norte, se comportan mucho como los colombianos; lo que llevo a que este personaje a la hora de abrir mercado, tuviera en cuenta la forma de relacionarse con clientes, y mano de obra, dependiendo de la zona de Brasil donde se hiciera la obra.

La investigación de mercado no la realizo directamente el gerente de Geopools, fue un ingeniero brasilero que le menciono el comportamiento del sector constructivo en Brasil, las oportunidades de mercado y el análisis de la competencia. Dicho ingeniero hace parte de uno de los proveedores de materia prima más importante de la compañía, que tiene su planta de producción en el estado de Rio grande do sul. A partir de la información proporcionada por el brasilero, el gerente

de la compañía decidió viajar a Brasil para identificar el mismo las oportunidades de negocio que le menciono el ingeniero, y fue a partir de ahí que se tomó la decisión de abrir mercado en dicho país.

A partir de lo explicado por el gerente general, se pudo evidenciar que es de suma importancia realizar un análisis previo de los tres factores clave (Economía, Cultura y Mercado) a la hora de seleccionar un país destino, debido a que la información que proporciona cada factor, le permite al gerente general de la compañía identificar oportunidades de negocio y a partir de estas, seleccionar que país representa el potencial de utilidades más elevado.

5.1.4 Modo de entrada usado y como se definió.

Después de la entrevista concebida por el gerente general de Geopools S.A.S, es posible entender que, para ellos, la expansión internacional se llevó a cabo de una manera muy empírica. Puesto que, el modo de entrada en el mercado exterior se caracterizó por ser guiado por la intuición y el conocimiento de la situación económica de la empresa. Así pues, para poder definir el modo de entrada de la empresa, fue necesario ser conscientes de que, en su momento, la compañía no contaba ni con los recursos económicos ni con el tiempo suficiente para dirigirse a un nuevo país y abrir sus propias oficinas. De esta forma, fue necesario identificar posibles socios en los países destino (Panamá y Brasil), que se encargaran de la comercialización de los productos de la empresa en estos nuevos mercados. Estos socios, son denominados por el gerente general de la empresa como “aliados estratégicos”, ya que la inversión en infraestructura y logística no fue realizada por la empresa, sino por estos nuevos socios que estaban interesados en comercializar los productos. De esta manera, el modo de entrada se basó en la creación de una sociedad donde la empresa Geopools, compartía su Know-How y sus aliados estratégicos se encargaron de buscar los mercados y la mano de obra.

Ahora bien, a pesar de que el proceso de entrada usado por Geopools fue netamente empírico, es posible evidenciar el uso de los modos de entrada a nuevos mercados presentados en la teoría. De esta manera, es evidente que la empresa utilizó las exportaciones indirectas como modo de entrada, ya que como lo mencionó el gerente general, la empresa no contaba con los recursos suficientes para la apertura de sus propias oficinas en los nuevos países, por lo que buscó intermediarios (aliados estratégicos) para que introdujeran sus productos en los mercados extranjeros.

De igual forma, también es evidente el uso del segundo modo de entrada a mercados extranjeros presentado en el marco teórico de este proyecto. Este segundo modo, hace referencia al uso de licencias, mediante las cuales una empresa que posee un derecho sobre un producto o servicio le otorga a otra la posibilidad de hacer uso, bajo unas circunstancias específicas, de este producto a servicio. En este orden de ideas, la empresa Geopools utilizó el cuarto tipo de contrato que puede presentarse en una licencia, ya que, esta empresa les cedió a

sus aliados en Panamá y Brasil su patente para la venta de las piscinas. Con esto, la empresa buscaba brindarles a sus aliados la oportunidad de obtener el know-how de la empresa y así, pudieran construir las piscinas en sus países. De esta manera, la empresa Geopools recibe parte de la utilidad que dejan las ventas de sus productos en otros países sin la necesidad de tener oficinas o sedes propias en estos mismos.

Así pues, se logró evidenciar que, al momento de elegir el modo o la manera de entrar a un nuevo mercado, las empresas medianas y pequeñas, deben, primero, conocer muy bien su situación actual, para así, poder ser conscientes de los recursos con los que cuenta la empresa a la hora de llevar a cabo este proceso. A partir de este conocimiento, las pymes pueden escoger el modo de entrada que más se ajuste a su situación. Para este caso, lo mejor era optar por la exportación indirecta, ya que no se contaban con los recursos económicos suficientes para exportar y comercializar sus productos de manera directa y bajo la operación de oficinas propias. De igual forma, según el tipo de producto o servicio que venda la pyme, es necesario escoger un tipo de licenciamiento que se acople a las características de la empresa. Para nuestro caso, la mejor forma de licenciamiento era bajo el uso de la patente, ya que se buscaba que los aliados estratégicos contaran con la formación y conocimiento suficiente para llevar a cabo el proceso productivo de las piscinas en otros países. Sin embargo, así como lo mencionó el gerente general y como lo dice la teoría presentada, las pymes deben tener mucho cuidado a la hora de utilizar la tercerización para la producción de sus productos, ya que, también se están abriendo las puertas para que la empresa licenciada conozca más acerca del negocio y pueda convertirse en un futuro competidor, una vez termine el contrato de licenciamiento.

5.1.5 Proceso de consolidación en los mercados internacionales.

En cuanto al proceso de consolidación en los mercados internacionales, es posible identificar ciertos aspectos que fueron realizados de manera empírica por la empresa, que coinciden o se relacionan con la teoría presentada. Así pues, en cuanto al proceso de consolidación es evidente que las pymes deben tener en cuenta los dos grandes grupos de factores que inciden directamente en la consolidación en nuevos mercados, los organizacionales y los culturales.

Por un lado, en cuanto a los factores organizacionales, el gerente resalta la importancia del control de las operaciones en el nuevo país o mercado. Sin embargo, en este punto el gerente hace referencia a la gran cantidad de problemas que ha tenido la empresa Geopools en su proceso de consolidación en los mercados internacionales. Estos problemas, según dice el gerente general, se deben a que una vez la empresa comenzó su expansión a nuevos mercados, se comenzaron a presentar una serie de variaciones en las operaciones, que cambiaban el desarrollo del producto y afectaba la imagen de la empresa en el exterior. Para solucionar esto, se desarrolló la estrategia de estandarizar los pedidos que se realizaban desde Brasil, Estados Unidos e Israel, para así, poder tener el

conocimiento completo acerca de los materiales que se estaban utilizando, para la construcción de las piscinas, en los nuevos mercados. De esta forma, se logró expandir el control sobre los pedidos, operaciones y satisfacción del cliente en los mercados internacionales.

En este orden de ideas, es evidente que la empresa tuvo la capacidad para entender la importancia que tiene el control sobre las operaciones en los nuevos mercados, para garantizar no solo la consolidación de la empresa, sino también la conservación de los procesos estándar de fabricación, instalación y servicio que ofrece esta compañía. Así pues, la empresa Geopools tuvo la capacidad de aprender rápidamente que, para poder consolidarse en mercados internacionales, era necesario desarrollar estrategias para garantizar el control de los procesos, y así, logró establecer dentro de uno de los departamentos ya existentes de la empresa, el objetivo de llevar el control de los pedidos e informes que llegaban de los mercados extranjeros. De igual forma, como lo expresó el gerente general, la empresa siempre tuvo un compromiso adecuado con el mercado extranjero, puesto que, desde el inicio del proceso de internacionalización, la compañía siempre tuvo el compromiso de consolidarse como una multinacional, garantizando la consolidación en los nuevos mercados.

Por otro lado, en cuanto a los factores culturales, si bien la empresa ha desarrollado diversas estrategias para el control de los recaudos, finanzas y operaciones, ha presentado ciertos problemas con la instalación y el funcionamiento de estas estrategias en Panamá. Esto se debe, principalmente a los aspectos culturales que caracterizan a este país. Según lo expresado por el gerente general, los negocios que se realizan en este país se caracterizan por el incumplimiento de tiempos, es decir, las operaciones y pagos no se realizan en el tiempo estimado, lo que genera retrasos y malos procedimientos. En este caso en específico, al momento de implementar la estrategia para el seguimiento de los materiales y del desarrollo del proceso productivo, los informes financiaremos y de conteo de materiales, no llegaban a tiempo a la sede principal, ubicada en Colombia. De esta forma, se evidencia que para la consolidación de las pymes en mercados extranjeros es necesario considerar la cultura del país de destino, para así, poder acoplar la cultura organizacional de la empresa a la cultura de este país y así, disminuir los riesgos de producir “choques culturales” que puedan traducirse en pérdidas económicas. En cuanto a este aspecto, podría decirse que a la empresa le falto intensificar más sus métodos para el control de la información y las operaciones, y tener más en cuenta las características culturales de sus países de destino, pues los métodos de control no funcionan igual en todas las culturas, por lo que faltó un mejor desarrollo de estas estrategias de control con el objetivo de adaptar de una mejor manera la cultura de la empresa a la cultura de este nuevo país.

De esta manera, es entendible que, para llevar a cabo un proceso de consolidación exitoso, las pymes deben tener en cuenta tanto factores

organizacionales como culturales. En cuanto a los organizacionales, es necesario que las pequeñas y medianas empresas entiendan la gran importancia que tiene el control de las operaciones en los nuevos mercados, para garantizar el debido desarrollo de los procesos de producción, comercialización y atención. De igual forma, el nivel de compromiso de la empresa con el proceso de internacionalización debe ser muy alto, con esto se hace referencia a la necesidad de que las pymes instauren en su visión el término “Born Global”, para que así, logren instaurar en su cultura el aprendizaje continuo y logren ver el mundo como un planeta multicultural y global. Por otro lado, las empresas también deben tener muy claro los factores culturales que afectan el proceso de consolidación. En cuanto a esto, resulta prudente decir que, estos factores son quizás de mayor importancia que los organizacionales, ya que, si no se logra entender la cultura del país de destino, no importa cuántos métodos de control se apliquen ni el nivel de compromiso de la empresa, los resultados pueden ser muy negativos e incluso puede presentarse el inicio del proceso de des-internacionalización. Así pues, las empresas deben entender las características culturales del país de destino para así, poder adaptar su cultura organizacional a este nuevo mercado.

5.1.6 Realimentación del proceso de internacionalización

En palabras del gerente de la empresa, “*En la práctica se aprende lo que la escuela no enseña”* (Guerrero, 2018)*;* del proceso de internacionalización que empezó hace más o menos seis años, cuenta el gerente, han sido varios los aprendizajes. Quizá el tema en el cual se ha aprendido más, es sobre la forma de negociar con personas de diferentes países (como bien se ha mencionado a lo largo de este proyecto, las diferencias culturales afectan en gran proporción el rendimiento de las pymes que tienen presencia en el exterior); la forma de negociación cambia de acuerdo al tipo de cultura que se esté tratando, es diferente negociar con un panameño que con un brasileño, es entonces que la empresa, en hombros del gerente general, ha aprendido a desenvolverse con los potenciales socios estratégicos y clientes en los países donde la empresa tiene presencia. Otro tema fundamental es la legislación tributaria, ya que los impuestos varían de acuerdo al país donde se hagan las obras, es por eso que, a la hora de calcular el precio de venta de una piscina, se tiene que evaluar qué porcentaje se vuelven impuestos para así estandarizar las utilidades por obra. También, de las problemáticas que se mencionaron en el proceso de consolidación, se han tomado medidas de mejora, tales como la estandarización de pedidos de materias primas, disminución de choques culturales, entre otras.

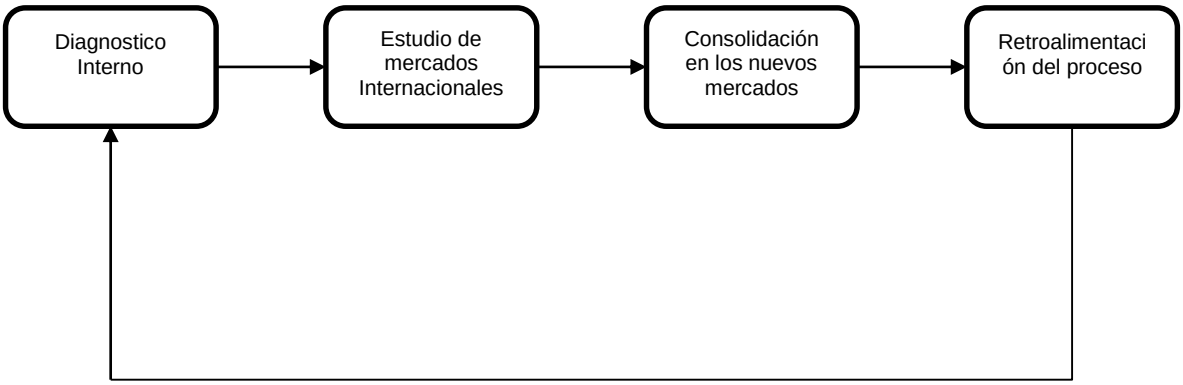
La realimentación de un proceso de internacionalización se debe realizar constantemente, ya que eso garantiza que los niveles de control y compromiso de las empresas con sus mercados exteriores se mantengan en un nivel elevado. Sin embargo, este proceso no siempre se lleva a cabo, debido a la inversión en tiempo que se necesita. Para una pyme, la realimentación recae sobre los hombros de aquella o aquellas personas responsables de abrir los nuevos mercados, para este caso de estudio, la empresa Geopools lleva a cabo su proceso de realimentación

gracias al gerente general, ya que este es el que tiene contacto directo con sus socios estratégicos en los demás países. La información recolectada por este personaje y sus experiencias vividas no quedan plasmadas en informes o documentos estándar en la empresa, para que otras personas los lean y aprendan a manejar los negocios por fuera del país, por lo contrario, el gerente comunica lo aprendido de manera verbal, diciendo lo más importante que él considera que sus empleados deban de conocer de los mercados extranjeros, lo que pone en evidencia que el proceso de realimentación es muy pobre y que requiere mejoras considerables, eso sí teniendo en cuenta la capacidad de la empresa en invertir recursos en este tema.

5.2 Propuesta de modelo de internacionalización para la empresa Geopools

Una vez realizada la caracterización del proceso llevado a cabo por la empresa, se procede a realizar el modelo de internacionalización respectivo. Como se plantea en el modelo Way Station, la primera etapa para llevar a cabo procesos de esta índole es la motivación y planeación estratégica (Yip & Monti, 2000), en donde la empresa realizó un diagnóstico interno que le permitió conocer cuáles fueron sus motivaciones que impulsaron dicho proceso y, con qué recursos y capacidades contó la compañía para dar soporte al mismo. La siguiente etapa fue el estudio de mercados internacionales, donde se realizó el estudio de los mercados extranjeros potenciales y se seleccionó un modo de entrada acorde con las capacidades económicas de la empresa. Tercero, la etapa de consolidación, en donde se realizaron los controles de operaciones y de factores culturales que requirió la empresa para garantizar su funcionamiento en mercados internacionales, y por ultimo esta la etapa de retroalimentación del proceso, que se realizó con el fin de evaluar y plantear propuestas de mejora a la internacionalización.

Ilustración 5. Modelo General de internacionalización para la empresa Geopools



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las etapas mencionadas:

5.2.1 Diagnóstico interno

El primer pasó, fue realizar un diagnóstico interno profundo en el que se identificaron las motivaciones, capacidades y recursos claves que tenía la empresa para llevar a cabo el proceso de internacionalización, con el fin de reconocer cuales son las ventajas competitivas que marcarían la diferencia en dicho proceso.

5.2.1.1 Motivaciones

Como se mencionó en la caracterización del proceso de la empresa, se identificaron motivaciones tipo Pull (proactivas) y Push (reactivas) que impulsaron la internacionalización de Geopools. Las cuales son:

- Proactivas: Entendimiento por parte del gerente que no existen barreras en el mundo moderno para el comercio, establecimiento de objetivos empresariales de apertura de nuevos mercados para mejorar la eficiencia y la oferta de un producto patentado y novedoso.
- Reactivas: Devaluación del peso colombiano y crisis en el sector constructivo nacional.

5.2.1.2 Recursos y capacidades

Los recursos y capacidades que le dieron soporte al proceso de internacionalización de la empresa Geopools se extraen de la entrevista que se realizó al gerente de la compañía, los cuales fueron:

- Recursos Tangibles: El recurso tangible más importante el cual posee la empresa es el producto que se ofrece, ya que las piscinas de Geopools son construcciones que disminuyen el impacto ambiental significativamente, consumen menos insumos y energía a lo largo de su vida útil y su costo es menor.
- Recursos Intangibles: Una excelente actitud gerencial, patentes registradas en Colombia, Brasil y Panamá, experiencia en la construcción (más de seis mil piscinas construidas), Know-How y mano de obra con grandes habilidades y experiencia.

Las capacidades surgen del aprovechamiento de los recursos mencionados para el funcionamiento de la compañía. En últimas, se convierten en las ventajas competitivas que la empresa posee para marcar la diferencia en mercados extranjeros.

5.2.1.3 Estrategias

Las estrategias responden a las preguntas de ¿En qué negocios competir? (estrategia corporativa) ¿Cómo competir? (Estrategia de negocio o competitiva) Y ¿Qué acciones tomar? (Estrategia funcional) Aunque en la caracterización del proceso de internacionalización no se dio respuesta específica a los interrogantes

se pueden inferir desde la información proporcionada. Dicho lo anterior se pueden definir las estrategias que uso Geopools, de la siguiente manera:

- Estrategia Corporativa: Geopools compite en el sector de construcción de piscinas, parques acuáticos, jacuzzys, spas y reservorios agrícolas.
- Estrategia de negocio o competitiva: Sistema constructivo patentado, que reduce tiempos de construcción y consumo de insumos y energía.
- Estrategia funcional: Llegar a nichos de mercado en donde se identifique una necesidad, la cual no está siendo satisfecha por las empresas locales, o está siendo cumplida parcialmente.

5.2.2 Estudio de mercados internacionales

El segundo paso, fue la realización de un estudio exhaustivo de los posibles mercados a los cuales podría expandirse la empresa. Este es considerado como el paso de mayor importancia, ya que, el éxito del proceso de internacionalización depende de un buen análisis y estudio de los mercados. Esto se debe a que se necesita identificar los mercados donde no sólo los futuros clientes estén dispuestos a comprar los productos de la pyme, sino también donde producirlos y comercializarlos sea más viable y conveniente para la empresa.

5.2.2.1 Investigación Preliminar

Para seleccionar el mercado objetivo, primero fue necesario investigar acerca de las condiciones macroeconómicas y microeconómicas de los posibles países destino. De esta forma, Geopools analizó cómo se encontraban los mercados de los países de su interés en cuanto a la exportación e importación de productos similares o relacionados a los que ofrece la pyme y también la tasa de inflación de los mercados. De igual forma, la empresa consideró qué países demandan más productos similares y qué mercados tienen un mayor crecimiento económico a futuro. Según la teoría presentada anteriormente en este trabajo, las pymes tienden a considerar como destino más factible, aquellos países donde las características sociales, culturales, económicas y políticas son más similares a las del país de destino.

En el caso de Geopools, como lo mencionó el gerente general en la entrevista realizada, la pyme tuvo en cuenta las condiciones de países como Panamá y Brasil para realizar su internacionalización. Por un lado, en cuanto a Panamá la empresa tuvo en cuenta que su moneda es el dólar y que esta moneda ha presentado un crecimiento considerable en cuanto a la moneda colombiana. Además, al momento de la apertura el PIB presentaba un crecimiento del 11% anual. Adicionalmente, se tuvo en cuenta que Panamá se ha convertido como un sitio de retiro y vacacional para muchos extranjeros, especialmente americanos y europeos, por lo que las piscinas son muy solicitadas en este mercado. Por otro lado, Brasil siempre ha tenido la economía más fuerte en Suramérica, siendo considerada como la sexta economía del mundo, es un país donde hay un gran capital para la inversión y su

mercado presenta un constante crecimiento. Así pues, en ambos casos, la empresa tuvo en cuenta tanto las condiciones económicas de los mercados, como los aspectos sociales y culturales de estos países, considerando también las condiciones climáticas de estos dos nuevos mercados. De esta forma, las pymes deben considerar las condiciones macro y micro económicas de los posibles mercados, pero también deben tener en cuenta otros factores que favorezcan al posicionamiento y expansión de sus productos.

5.2.2.2 Estudio e Inteligencia del mercado.

En cuanto al estudio e inteligencia del mercado, fue necesario determinar qué factores de los posibles nuevos mercados debieron tenerse en cuenta a la hora de realizar el proceso de internacionalización. Se incluyeron los estudios macroeconómicos de los mercados, tamaño de la población, el PIB y los ingresos promedio de los habitantes del país. Para así, poder determinar o seleccionar el mercado meta que tendrá la empresa en un nuevo país. En el caso estudiado en este proyecto, la empresa Geopools tuvo en cuenta varios de los aspectos mencionados anteriormente. De esta manera, la decisión de seleccionar a Panamá como un mercado de destino se tomó fundamentado en que el PIB venía creciendo a una tasa del 11% anual en promedio y las tasas de préstamos y captación de dinero de los bancos eran muy beneficiosas, por lo que las características macroeconómicas eran muy buenas para la empresa. Además, se tuvieron en cuenta las características culturales descritas anteriormente para poder tener un estudio más a fondo de Panamá al momento de seleccionar los nuevos mercados.

En el caso de Brasil, la empresa utilizó a un tercero para poder adquirir los conocimientos necesarios para identificar las posibles ventajas competitivas que podrían presentarse en este nuevo mercado. De esta forma, un ingeniero brasilero se encargó de estudiar el comportamiento del sector constructivo en Brasil, las oportunidades de mercado y el análisis de la competencia. Este ingeniero se transformó en uno de los proveedores más importantes de la empresa en este país y fue una de las causas principales por las que la empresa decidió expandirse a este mercado. Así pues, es evidente que, en los dos casos, la empresa Geopools tuvo en cuento tanto factores macroeconómicos como microeconómicos para llevar a cabo un estudio profundo de los nuevos mercados, para así, poder tomar las mejores decisiones para el futuro de la empresa.

5.2.2.3 Selección del mercado objetivo.

Una vez analizado y estudiado todas las características macroeconómicas y microeconómicas, Geopools seleccionó los mercados objetivos. Para esto, la empresa consideró aquellos mercados en los cuales su producto estrella podría tener una gran recepción por parte de los futuros consumidores. De igual forma, se tuvo en cuenta la rentabilidad y crecimiento que podría tener la empresa en estos nuevos mercados. Así pues, la empresa optó por seleccionar, en primer lugar, a Panamá y en segundo lugar a Brasil. Esto debido a los factores económicos y

culturales mencionados anteriormente, pero, principalmente, porque en Panamá la moneda establecida es el dólar por lo que la rentabilidad de la empresa podía incrementar de una manera considerable. Además, debido a las condiciones climáticas de este país y al constante aumento del número de extranjeros, los sistemas de piscinas que produce y comercializa la empresa son muy apetecidos tanto por hoteles como por zonas residenciales, por lo que el producto estrella de esta empresa tiene una gran recepción en este mercado.

En el caso de Brasil, la empresa decidió expandirse a este país no tanto por la rentabilidad que podría presentarse, ya que la moneda en Brasil son los reales y no representan una gran diferencia con respecto al peso colombiano, sino por las oportunidades de crecimiento que se lograron identificar durante el estudio de mercado. De esta forma, a raíz de los estudios y análisis realizados por el socio brasilero el gerente general tomó la decisión de ir personalmente a Brasil para poder conocer el mercado. Una vez se realizó este viaje, se pudieron identificar una gran cantidad de oportunidades de crecimiento para la empresa dado a las ventajas competitivas que tiene el sistema constructivo creado por Geopools con respecto a la competencia del sector de construcción brasileño.

5.2.2.4 Selección Modo de entrada

En este punto, Geopools tuvo en cuenta todos los requerimientos legales y su situación económica para poder determinar el mejor modo de entrada a los nuevos mercados seleccionados. En este caso, la empresa fue consciente de que no tenía los medios ni contaba con la capacidad económica para abrir sus propios plantas y oficinas en los nuevos mercados. De esta forma, se optó por realizar una exportación indirecta, mediante el uso de aliados estratégicos que se encargaron de la producción y distribución en estos mercados. Para poder garantizar el correcto procesamiento de sus productos, la empresa optó por realizar un contrato de licenciamiento para así, poder compartir su patente con sus nuevos socios.

En el tema tributario y legal, el proceso fue llevado a cabo por sus socios, ya que tenían un mayor conocimiento del nuevo mercado y país, sin importar el modo de exportación o entrada que se escoja.

5.2.3 Consolidación en los nuevos mercados

El cuarto paso, consistió en la capacidad establecerse en los nuevos mercados de tal manera que la empresa pudiera operar con tranquilidad en todos los mercados en los cuales tiene presencia. A continuación, se explica cómo se llevó a cabo este proceso.

5.2.3.1 Control de las Operaciones

Para poder consolidarse en un nuevo mercado, Geopools no sólo necesitó definir un modo de entrada, o tener a la globalización como uno de los principios principales, sino también necesitó tener control sobre las operaciones que se

realizaron en los nuevos mercados con la finalidad de garantizar la calidad de los productos y que estos cumplieran con las características que ofrecía la empresa. De esta forma, se realizaron jornadas de capacitación para los nuevos operarios encargados de llevar a cabo los procesos constructivos en los nuevos mercados. Para esto, Geopools opto por enviar a uno de sus expertos en los procesos productivos para que instruyera a los nuevos trabajadores y compartiera el Know-How.

De igual forma, se desarrollaron estrategias, como el seguimiento, desde la base central de la empresa, de los pedidos en los mercados extranjeros, con la finalidad de lograr una estandarización en los procesos de producción, distribución y de atención que siempre han caracterizado a Geopools. Todo esto con el objetivo de disminuir la probabilidad de que se presenten variaciones en los procesos y productos, lo que puede perjudicar tanto la imagen como el rendimiento de la empresa.

5.2.3.2 Control de los factores culturales

Como se ha mencionado anteriormente, es necesario establecer un control sobre las operaciones que se llevarán a cabo en los nuevos países, sin embargo, de nada sirve que se implementen estrategias para garantizar este control operacional si no se tienen en cuenta los factores culturales que caracterizan a los nuevos mercados. Dicho lo anterior, Geopools, no realizó un estudio exhaustivo acerca de las costumbres y maneras de trabajar de las personas en los nuevos países, para así, poder incorporar esta cultura dentro de la cultura organizacional de la empresa, cuyas consecuencias se vieron traducidas en tiempos de construcción fuera del estándar, errores en los pedidos y pérdidas de inventario.

Podría decirse que la consolidación de la cultura organizacional con la cultura del país de destino es, quizás, el factor más importante para poder alcanzar la consolidación total de la empresa en un nuevo mercado. Es por esto que, al momento de desarrollar estrategias para el control de las operaciones se debe considerar la cultura del país donde serán aplicados, ya que estos controles no funcionan igual en todos los mercados ni en todos los países. Mediante la estructuración de estrategias para el control fundamentada en los factores culturales de los países de destino, las pequeñas y medianas empresas, como Geopools, pueden reducir los choques culturales, los cuales pueden traducirse en pérdidas económicas para la empresa y como la causa principal de un mal y pobre proceso de consolidación en los nuevos mercados.

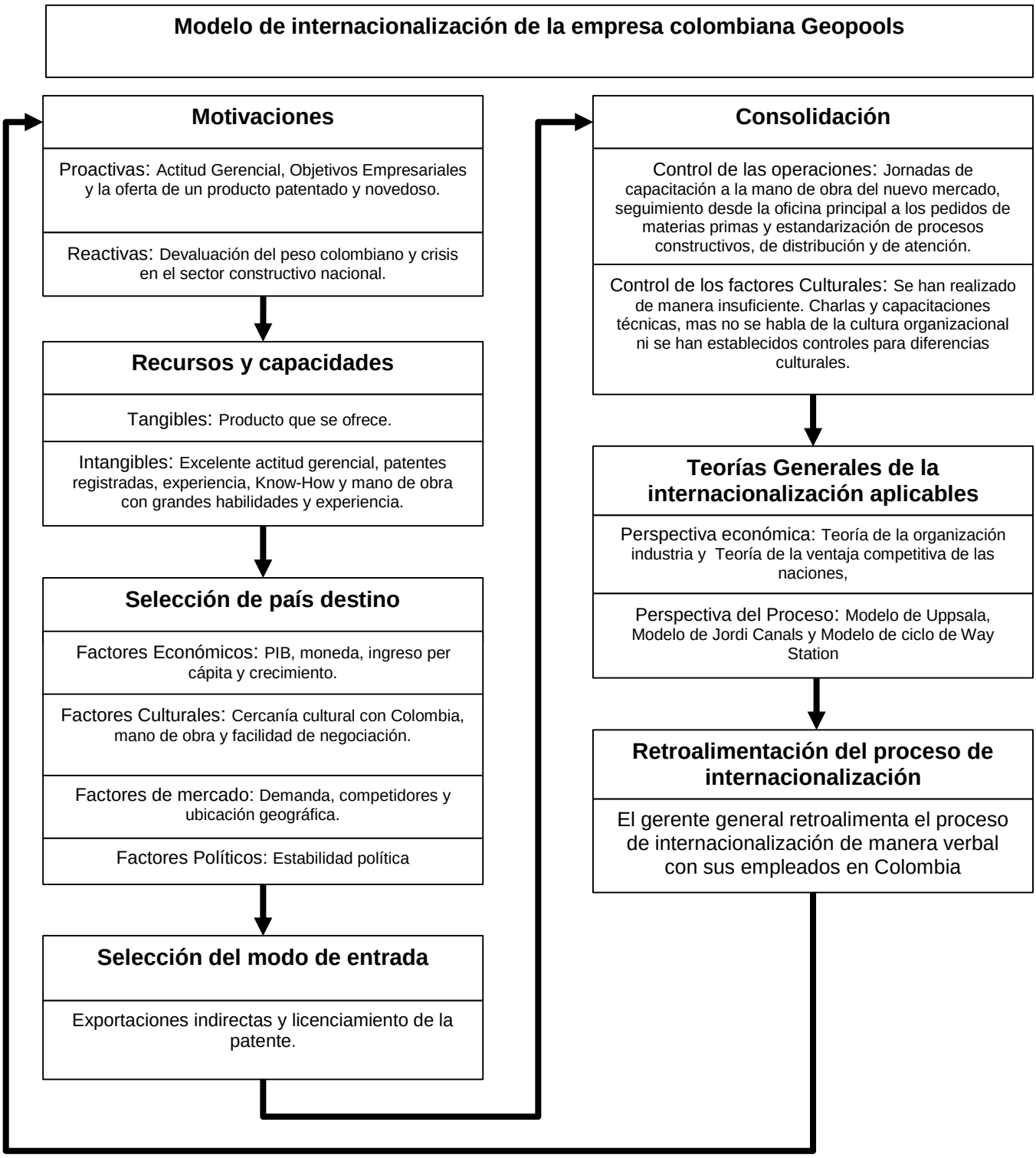
5.2.4 Retroalimentación del Proceso

Es necesario que se considere la retroalimentación del proceso de internacionalización para garantizar que las estrategias, la selección del mercado destino, selección del modo de entrada y los controles, descritos anteriormente, se mantengan a un nivel óptimo y así, la empresa pueda no sólo mantener su presencia en los mercados extranjeros, sino también que su posicionamiento y consolidación

se dé siempre de una mejor manera. Dicho lo anterior, Geopools ha llevado a cabo un proceso de retroalimentación de manera verbal, en donde el gerente general le ha explicado a sus empleados detalles de este proceso, para que estos den sus ideas y propongan soluciones a los problemas que se han encontrado. De igual forma, el gerente toma en cuenta las propuestas dadas por sus subsidiaras en Panamá y Brasil para seguir creciendo como empresa y poder llegar a nuevos mercados extranjeros en un futuro.

A continuación se muestra el modelo detallado que explica el por qué y el cómo la empresa Geopools ha llevado a cabo su proceso de internacionalización.

Ilustración 6. Modelo de internacionalización para la empresa colombiana Geopools



Fuente: Elaboración propia

6 Conclusiones

Después de haber realizado la caracterización del proceso de internacionalización y la consecuente propuesta del modelo a la empresa, se presentarán las conclusiones, generales y específicas, del trabajo realizado. Además, se presentarán las limitaciones y recomendaciones de este estudio.

6.1 Conclusión General

El proceso de internacionalización llevado a cabo por la empresa Geopools, si bien se realizó de manera empírica y sin utilizar un modelo de internacionalización previamente definido, nos permitió evidenciar las características y requerimientos que deben tener las pymes para poder realizar un proceso de internacionalización exitoso. De esta forma, dentro del proceso realizado por esta empresa, se logró identificar las motivaciones que impulsaron a la empresa a realizar este proceso y los recursos tangibles e intangibles, como el uso de patentes, que utilizó la empresa para poder posicionarse en los nuevos mercados. Además, se logró evidenciar cómo la empresa logró consolidarse en los nuevos países mediante el uso de socios estratégicos y de capacitaciones a sus nuevos trabajadores para transferirles el Know-How de la empresa. Sin embargo, al llevar a cabo un proceso netamente empírico, se presentaron ciertos retrocesos durante su realización. Así pues, durante el proceso de consolidación se presentaron inconvenientes debido a que no se consideraron, en su totalidad, las características y factores culturales de los países de destino. Por otro lado, al no tener un sistema de retroalimentación estándar, la comunicación y el registro del estado del proceso de internacionalización, se realizó de manera oral, lo que no permitía transmitir los aciertos y fallas a toda la organización, lo que no permitía agilizar ni mejorar este proceso.

6.2 Conclusiones específicas

- La motivación principal para llevar a cabo el proceso de internacionalización surgió del mal momento que atravesaba el sector constructivo en Colombia, lo que obligó al gerente de Geopools buscar mercados estables en países de américa latina para mantener la operación de su empresa.
- La patente sobre el sistema constructivo que tiene la empresa Geopools, es el principal recurso que poseen para dar soporte al proceso de internacionalización.
- La selección de los países destino se realizó teniendo en cuenta diversos factores políticos, económicos y de mercado que le permitieran a la empresa tener seguridad a la hora de incursionar en esos mercados.
- El modo de entrada utilizado por la empresa Geopools, si bien se realizó de manera empírica, puede concluirse que fue el adecuado. Ya que, la empresa siguió lo establecido por la teoría presentada en este trabajo. Es decir, tuvo en cuenta su situación actual para determinar la exportación indirecta como mejor modo de entrada a los nuevos mercados y a la utilización del contrato

por licenciamiento la mejor opción para establecer las relaciones con sus aliados en los nuevos mercados.

- El proceso de consolidación llevado a cabo por la empresa Geopools puede catalogarse como regular, ya que, a pesar de que se tuvo en cuenta el control de las operaciones en los nuevos mercados, mediante el uso de capacitaciones, no se intensificó lo suficiente los procesos de control de la información y de los procesos para poder garantizar que el producto de la empresa siempre cumpliera con los requisitos de calidad establecidos. De igual forma, se evidenció la falta de realizar una investigación más exhaustiva de los factores culturales, los cuales son la razón principal de que los controles instaurados no funcionaran completamente.
- La empresa Geopools realizó un modo de retroalimentación de su proceso de internacionalización de manera verbal. Por lo que, por un lado, sí se realizó este proceso y se dio a conocer a las personas relacionadas con el control de las operaciones y de la expansión en los nuevos mercados, para que tuvieran en cuenta aquellos aciertos o falencias en el desarrollo de este proceso. Por otro lado, no se ha realizado ningún tipo de registro formal que le permita a la empresa recopilar una mayor cantidad de información y garantizar el acceso a esta por parte de todas las personas que lo quieran o requieran. Así pues, la empresa no cuenta con un formato estándar para realizar el proceso de retroalimentación y esto no le permite llevar un registro formal que garantice la socialización y recopilación optima de la información, la que califica a este proceso como deficiente.

6.3 Limitaciones

Al momento de realizar este proyecto, se presentaron una serie de limitaciones que no permitieron una mayor profundización en algunos de los aspectos anteriormente tratados. Estas limitaciones se presentan a continuación:

- Al no contar con el tiempo ni con el dinero suficiente para realizar viajes a los países hacia los cuales se expandió la empresa, este estudio se limita a la información brinda por el gerente general de la empresa Geopools en Colombia. Por lo que no fue posible evidenciar cómo se realizó o asumió este proceso en los países de destino.
- Los requerimientos para desarrollar el proceso de internacionalización evidenciados en la empresa Geopools, solo pudieron ser evaluados desde una perspectiva. Esto debido a que, sólo se desarrolló una entrevista, al gerente general, en la cual, si bien se logró reunir toda la información necesaria, no se evidenciaban todos los puntos de vista que pueden existir dentro de la organización acerca de este proceso.
- Este proyecto se limita al estudio del proceso de internacionalización llevado a cabo por la empresa Geopools, por lo que no se realizaron otros estudios en otras empresas pequeñas y medianas de Colombia. Así pues, no es posible comparar este proceso con otros procesos llevados a cabo dentro del mismo sector empresarial.

- Debido al objetivo principal y a los objetivos específicos desarrollados en este proyecto, este estudio se limita a la investigación del proceso de internacionalización de manera general. Por lo que, si bien se consideraron todos los aspectos que constituyen a este proceso, no se hizo especial énfasis en estudiar, en detalle, los aspectos micro y macroeconómicos que deben ser estudiados tanto en el país de destino como en el interior de la empresa. De igual forma, no se profundizó mucho en el análisis del estudio de mercado que debe realizar toda empresa que piensa en expandirse. Ya que, si bien se mencionaron los aspectos principales, realizados por la empresa Geopools, un estudio de mercado consiste en muchos más factores que no se mencionaron ni explicaron dentro de este proyecto por motivos de practicidad y extensión del texto.
- El modelo propuesto para llevar a cabo el proceso de internacionalización, se limita únicamente al caso de la empresa Geopools, dado que no se realizaron más estudios con otras empresas por lo que no fue posible realizar un modelo, considerando los casos de diferentes pyme ni requerimientos que pudieron faltar al momento de realizar esta propuesta. Sin embargo, se espera que este modelo sirva como base para desarrollar el proceso de internacionalización de pymes pertenecientes al sector constructivo.

6.4 Recomendaciones

Como resultado de este proyecto, surgieron una serie de recomendaciones que se presentan al lector en dos grupos: Recomendaciones a la empresa y Recomendaciones para investigaciones futuras.

Recomendaciones a la empresa:

- Continuar con la investigación y desarrollo de nuevos productos que le permitan a la empresa continuar con su proceso de consolidación y expansión en los nuevos mercados.
- Desarrollar un formato que le permita a la empresa recopilar la información asociada al proceso de retroalimentación para así, poder garantizar una recopilación estándar que le permita a la empresa poder transmitir los aprendizajes de una mejor manera y no hacerlo únicamente de manera oral.
- Realizar jornadas de sensibilización para hacer énfasis en la importancia de estandarizar los procesos de producción para poder garantizar que los productos siempre tengan las mismas características a pesar de realizarse en lugares diferentes a los de origen.
- Crear un equipo de trabajo, dentro de la empresa, encargado de diseñar estrategias para garantizar el control de las operaciones en los nuevos mercados. Para que así, la empresa pueda conocer, de primera mano, cómo se están realizando los procesos y qué acciones deben tomarse para garantizar el buen rendimiento en los nuevos mercados.

Desarrollar campañas de capacitación que le permita, por un lado, a los empleados conozcan la importancia que tiene ser “Born Global”, y por el otro lado, le permita a la empresa instaurar este concepto o filosofía dentro de la cultura organizacional. Para así, poder garantizar que todas las personas dentro de la empresa tengan los mismos ideales y entienden al mundo de manera global y no únicamente local.

Recomendaciones para investigaciones futuras:

- Se recomienda realizar entrevistas a varios funcionarios, encargados del proceso de internacionalización, dentro de la organización bajo estudio. Para así, poder contar con diferentes puntos de vista acerca del proceso dentro de la organización.
- A posibles investigaciones futuras, se recomienda que busquen las formas o medios necesarios para poder tener contacto con las personas encargadas de consolidar a la empresa en los nuevos mercados, con el objetivo de tener una imagen mucho más amplia de cómo se realizó el proceso y que implicaciones tuvo al momento de consolidarse en los nuevos países.
- De igual forma, se recomienda que las futuras investigaciones realicen un estudio exhaustivo de los factores micro y macroeconómicos que deben considerarse o que afectan, positiva o negativamente, a la empresa durante su proceso de internacionalización. Y esto, para poder tener una mayor claridad acerca de estos factores y cómo deberían ser interpretados por las pymes al momento de tomar decisiones de acuerdo a su proceso.
- Para un mayor entendimiento de los empresarios acerca de cómo realizar la selección del país de destino, se recomienda a futuras investigaciones abordar de una mejor manera el estudio de mercado que debe realizar una empresa antes de internacionalizarse. Para así, presentar de una manera clara y completa todos los factores que deben considerarse a la hora de seleccionar el país hacia el cual quiere o debería expandirse una pyme.
- Se recomienda a futuras investigaciones hacer uso de la información contenida en este documento con la finalidad de proponer modelos explicativos del comportamiento del proceso de internacionalización de pymes colombianas, en una primera instancia del sector constructivo y luego de forma general a pymes de todos los sectores económicos.

7 Bibliografía

Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 39-45.

Barber, J. P., & Barber, F. L. (2004). *Dirección de empresas internacionales.* Madrid: Person Prentice Hall.

Botero, J. F., Álvarez, F., & Gonzalez-Perez, M. A. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, 65-90.

Brian, J., & Hilmer, F. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*.

Caicedo Marulanda, C. (2013). *La Perspetiva de Springboard: País Trampolín y Filial Trampolín.* Valencia: Universitat de Valéncia.

Castro, A. M. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización: El caso colombiano. *Documento de investigación*. Bogotá: Universidad del Rosario.

CLADEA. (2015). *Expansión Internacional de Empresas de Mercados Emergentes: El Caso de Colombia.*

Cuervo, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de empresa. *Universia: Business Review*, 18-29.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. En *Medical Education* (págs. 314-321).

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*.

Duque, L. F., & Camelo, P. N. (12 de 6 de 2017). Estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá. Bogotá.

Guerrero, L. M. (Agosto de 2018). Entrevista Gerente general de Geopools. (S. Guerrero, & L. F. Montero, Entrevistadores)

Jimenez, Y. A. (2016). Dinamicas de internacionalización de las pymes industriales en el eje cafetero en el periodo 2009-2014. Manizales, Colombia.

Johansson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases.*

Maxwell, J. A. (2012). Qualitative Research Design: An Interactive Approach. 214-241.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.

Render, B., & Heizer, J. H. (2014). Principios de administración de operaciones. En B. Render, & J. H. Heizer. Pearson.

Rialp, A., & Rialp, J. (2001). *Conceptual Frameworks on SMEs´ Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research.*

Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). El Potencial Competitivo De La Empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas y Procesos De Valor Añadido. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 71-86.

Tabares, S. (2012). Internacionalización de la Pyme Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Ciencias Estrategicas*, 119-132.

Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report, Vol 3*, 20.

Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (Agosto de 2006). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. *Documentos de investigación*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Vidal, I. (2016). *Strategies for the Internationalization Process of the Companies: Study Case of Hálcon Ceramicas.*

Yip, G. S., & Monti, J. A. (2000). The Role of Internaionalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 10-35.

8 Anexos

8.1 ANEXO 1: Preguntas Entrevista Gerente Geopools

A partir de la información encontrada en el artículo “Strategies for Qualitative Interviews” de la Universidad de Harvard, se logró establecer las preguntas claves para desarrollar de la mejor manera posible esta entrevista y garantizar la obtención de la información necesario para el desarrollo de este proyecto. De esta forma, la entrevista se realizará de la siguiente manera:

Preguntas Primarias:

1. ¿Qué motivo a la empresa para llevar a cabo su proceso de internacionalización?
2. ¿Con que recursos y capacidades contaba la empresa cuando se llevó a cabo este proceso?
3. ¿Cómo se seleccionó el país destino?
4. ¿Cómo se definió el modo de entrada a los nuevos mercados?
5. ¿Cómo ha sido el proceso de consolidación en los nuevos mercados?
6. ¿Cómo ha sido la realimentación del proceso de internacionalización?

Preguntas secundarias:

1. ¿Hubo factores del mercado colombiano que influyeran la decisión de buscar nuevas oportunidades en otros países?
2. ¿Estaba en la visión de la empresa emprender a nuevos mercados fuera del país?
3. ¿La decisión de internacionalizarse respondió a oportunidades de mercado de los países en los que se incursionó?
4. ¿La compañía tiene definida su estrategia de negocios?
5. Como ya todos sabemos, las pymes constituyen una gran parte de la economía no solo de países subdesarrollados, sino también de países del primer mundo, de acuerdo a esto ¿Por qué diría usted que es importante realizar un proceso de internacionalización? ¿Qué quiere decir con eso?
6. ¿Con que recursos tangibles contaba la compañía para llevar a cabo el proceso de internacionalización?
7. ¿Con que recursos intangibles contaba la compañía para llevar a cabo el proceso de internacionalización?
8. ¿Qué tipo de ventaja tiene la empresa que la diferencia de la competencia?
9. ¿Se tuvo en cuenta el riesgo económico de los países destino (PIB, tasa de desempleo, renta per cápita, entre otros)?
10. ¿Se tuvo en cuenta el riesgo político de los países destino (política económica del gobierno, probabilidad de expropiación, decisiones políticas sobre la libertad económica, etc...)?

11. ¿Se tuvo en cuenta la diversidad cultural de los países destino (culturas semejantes o diferentes al país origen de la compañía)?
12. ¿Se tuvo en cuenta el análisis producto – mercado de los países destino (investigación de mercados, análisis de demanda, crecimiento del mercado, etc…)?
13. Antes de efectuar el proceso de internacionalización, ¿se realizó un estudio interno de la empresa para analizar sus ventajas y desventajas con respecto a la competencia en otros países?
14. ¿Cuál es el grado de control que tiene la empresa sobre sus operaciones en el exterior?
15. ¿Cuál es el grado de compromiso que tiene la empresa con sus operaciones en el exterior?
16. ¿La empresa llevo el proceso de internacionalización por sus propios medios? ¿Utilizo ayuda externa?
17. ¿Se tiene un departamento especializado en la empresa para los negocios en el exterior?
18. ¿Desde la creación de la empresa, se pensó en hacer parte de mercados internacionales?
19. ¿Es posible decir que, este proceso ha generado o podría generar pérdidas para la empresa?
20. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se han presentado en el proceso de internacionalización?
21. ¿Se han presentado choques entre las culturas de los países? ¿Cómo se ha manejado?
22. ¿Qué información cree usted que es la más importante a tener en cuenta de los mercados extranjeros donde la empresa tiene presencia, para mantenerse a la vanguardia en el mercado?
23. Según lo desarrollado en esta entrevista, ¿Qué recomendaciones le daría usted a una pyme que está buscando la forma de llevar a cabo este proceso?

8.2 ANEXO 2: Entrevista a Luis Miguel Guerrero - Gerente general de la compañía Geopools

-Buenos días Luis, esta entrevista tiene fines educativos y académicos, quisiéramos saber si estás de acuerdo con que podamos grabarla.

- Si, no hay problema.

-La entrevista se desarrollará de la siguiente manera: vamos a presentar seis preguntas principales, las cuales esperamos que nos pueda entregar la mayor información posible. La primera pregunta es ¿Qué motivo a la empresa para llevar su proceso de internacionalización?

- Ok, hoy en día la economía es global y nuestra moneda es débil, entonces al buscar mercados internacionales, lo que se busca es tener ingresos mayores y dar a conocer un producto que fue desarrollado en Colombia, pero que puede tener unos beneficios en utilidades más grandes por fuera. Básicamente es eso.

- *¿Dentro de la economía colombiana no se veía un futuro claro? ¿Hubo factores de mercado que influenciaron la motivación de internacionalizarse?*

- La compañía ha crecido mucho en Colombia, tan es así que estamos en todos los departamentos de Colombia básicamente. El tema es que las fronteras no existen hoy en día, las fronteras están en la mente de las personas que se limitan. Como esto es un kit constructivo que involucra productos de estados unidos, Israel y Brasil, despachar los productos a Colombia pues es lo mismo que despacharlos a panamá o a cualquier otro lugar, simplemente se manda es un técnico para que capacite, pero al ser un sistema que se desarrolló para que sea muy fácil en su instalación, pues la idea era proyectar nuevos mercados porque todo tiene un tope; por ejemplo Colombia está viviendo una crisis de la construcción enorme, bueno ya se está viviendo en sur y centro américa, pero cuando uno abre mercados internacionales asegura pagos en moneda fuerte, como panamá que son dólares y también se asegura que la continuidad de la empresa sea más grande si hay una crisis en un país pues en el otro se defiende. Esa era la idea, globalizarse.

-¿Siempre estuvo en la mentalidad de la empresa buscar mercados en el exterior?

- Siempre ha estado, se han hecho obras en Guatemala, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Brasil, Ecuador, entre otros países.

- *¿Con que recursos y capacidades contaba la empresa cuando llevo a cabo el proceso de internacionalización?*

- Los recursos no es que fueran muy grandes, pero la opción de internacionalizarla surgió también por interés de gente de esos países. La internacionalización de la empresa se formó con socios extranjeros, ya que ellos manejan su zona, conocen su mercado y yo simplemente les enseñe y les capacite y les brinde la opción de

tener un nuevo producto a lo que ellos hacían. Entonces los recursos en realidad no eran tan necesarios porque toda obra que se hace es con anticipos, entonces el musculo financiero que se requería no era tan grande, simplemente la inversión en ir a abrir el mercado, enseñar y capacitar.

- ¿Y en cuanto a recursos intangibles? Caso patentes, personal humano, know-how y la experiencia.

- La empresa tiene dos patentes, una registrada en Colombia y otra que se acaba de renovar en Brasil que aplica para Panamá también. Al abrir un mercado internacional lo primero que hay que cubrir es que no lo vayan a copiar a uno, por eso se hacen unos documentos donde queda claro que la patente es de la empresa y ya después de realizar ese proceso se procede a la capacitación de la mano de obra extranjera. En cuanto a los recursos humanos, existen técnicos muy buenos en Colombia, especialmente Otoniel, que es el que ha capacitado en todos los países donde se han hecho obras. Él viaja, capacita y se consigue mano de obra en cada uno de estos países que aprenden el sistema y ahí se va saliendo adelante.

-¿Nos podrías explicar más en que consiste la ventaja que posee la empresa con respecto a la competencia?

- El sistema constructivo es un invento nuestro, realmente el sistema constructivo es más económico que la competencia en concreto, más rápido de instalar, la obra es más limpia, las garantías son mayores. Pero hay un valor que les ha gustado mucho a nuestros clientes y es que se trata de una piscina ecológica, pues consume menos cloro, gasta menos energía y es amigable con el medio ambiente; todos estos factores han hecho que sea exitosa, cabe añadir que es sismo resistente y térmica.

- ¿Cómo se seleccionó el país destino? ¿Por qué Panamá y Brasil?

- Bueno, Panamá porque venía creciendo al 11% en su PIB, desde que ellos recuperaron el canal de panamá ha sido un país que, increíblemente con solo tres millones de habitantes nos sacó cincuenta años de ventaja en desarrollo. Número dos, Panamá se volvió el segundo hogar de muchos europeos y norteamericanos pensionados y que cuando cae el invierno en sus países se vienen a Latinoamérica a pasar la temporada invernal en segundos hogares y todos estos segundos hogares se han construido en las playas y en las playas se necesitan piscinas, entonces había una necesidad latente. Cuando se exploró el mercado, la competencia en dicho país manejaba el sistema tradicional de concreto con unos precios muy elevados y con mucho incumplimiento porque los panameños son bastante relajados; entonces ahí se vio una oportunidad de negocio y por ahí se fue explorando, además Panamá tiene una moneda fuerte como lo es el dólar, que su devaluación no es significativa como el peso colombiano, aquí cada vez somos más pobres. Cuando se abrió Panamá el dólar en Colombia estaba en 1850 pesos hace 5 años, hoy en día está casi a 3 mil pesos. Lo que quiere decir que antes un millón

de dólares eran 1850 millones de pesos, hoy el mismo millón de dólares equivale a casi 3000 millones de pesos, ósea que nos hemos empobrecido casi el 50% - 60%, por eso es importante abrir mercados donde la moneda sea estable. Brasil surgió por la iniciativa de un ingeniero. Allá nos fabrican el PVC de la estructura. Brasil está dentro de las seis economías más grande del mundo, cuando estaba el presidente Lula da Silva. Se abrió el mercado con mucho éxito, pero a raíz de la crisis y cambios políticos, se ha frenado, porque la economía en Brasil se ha contraído bastante. En cuanto a Costa Rica, se abrió el mercado por lo que es también un país turístico tropical. Entonces, donde hay turismo, donde hay segundos hogares y donde hay movimiento, el producto de nosotros aplica.

-¿Se tuvo en cuenta el riesgo político a la hora de abrir el mercado en dichos países?

- Panamá es una democracia, venia un gran presidente como lo era Martinelli, en el periodo donde él fue presidente el negocio fue prospero, luego llego el nuevo presidente y este se dedicó a investigar todo lo que había hecho Martinelli y sus aliados y contrajo la economía enormemente, eso se sintió. En el caso de Brasil, estábamos convencidos de que iba a ser un éxito porque la continuidad de Lula da Silva iba a ser Dilma Rouseff, ya que tenía las mismas políticas que su antecesor, pero ocurrió lo mismo que en Panamá, llego a la presidencia y empezaron las investigaciones sobre el escándalo de corrupción más grande del mundo, lo que contrajo la economía. Pero de todos modos se siguen haciendo obras, y vuelvo y digo todo cambia, cada diez años hay una crisis económica, estadísticamente lo he visto asi.

-¿Cómo se definió el modo de entrada a nuevos mercados?

- Pues en realidad, el modo de entrada fue bien particular, todo salió de la intuición y un conocimiento de la estabilidad económica de los países, pero era claro que la empresa no tenía recursos ni tiempo para ir a abrir oficinas propias en esos países, entonces estaba la necesidad de buscar a alguien que estuviera interesado en el producto y quisiera ser parte de la empresa, que también estuvieran vinculados al sector de la construcción y esto fuera un portafolio adicional de servicios, entonces la exploración se hizo buscando aliados estratégicos y así se hizo. Luego la inversión en estructura, logística en la oficina, no es por cuenta de nuestra empresa, sino que se hicieron sociedades, donde nosotros ponemos el Know-How y la patente, ellos ponen el trabajo, buscan los mercados, tienen su mano de obra y tienen una participación en la repartición de utilidades.

-¿Entonces en estos procesos de selección y pues de entrada a mercados, se tuvo en cuenta la diversidad cultural del país destino?

-Si claro, parece mentira pero el tema cultural es bien importante, por ejemplo, nuestra piscina es un producto más fácil de instalar y más económico que la competencia inmediata, que es concreto. Pero el sueño de toda persona es tener una piscina en sus casas de recreo; esto en economías emergentes, donde ya las

nuevas generaciones han salido de los países, han visto mejores calidades de vida, pues quieren tener lo último, y todos quieren tener una casa con piscina, entonces estuvimos viendo que Panamá se volvió segundo hogar de europeos, a los europeos les encanta el agua. Brasil es un país de más de 200 millones de habitantes, donde la clase baja subió a la clase media de manera muy fácil, como casi 40 millones de habitantes se volvieron clase media, y esta es la que consume, entonces todo eso lo analizamos, y la verdad nos dimos cuenta que había un potencial bastante grande.

-¿Se tuvo en cuenta el análisis de mercado en estos países antes de entrar?

- Todo inicia de los análisis de precio de los competidores inmediatos, cuando uno va a abrir un mercado, lo primero es saber qué hace la competencia, en que tiempo cotiza y ejecuta, cuál es su precio de venta. Y cuando uno tiene la anterior información, uno va ajustando su producto para ser un 30-40% más barato que esa competencia y poder dejar que no haya duda a la hora de cerrar un negocio. Toca estudiar los gustos de la gente, ya que son distintos en cada país, toca estudiar que les gusta, que formas de piscinas les gusta y evaluar todo lo anterior para poder llegar a ellos.

-¿Se realizó este estudio dentro de la empresa para identificar ventajas y desventajas que se poseía en comparación con la competencia?

- Si claro, y se encontraron muchísimas ventajas. Más ventajas que desventajas.

-¿Cómo ha sido el proceso de consolidación en estos nuevos mercados? ¿Cuál ha sido el grado de control y de compromiso que ha tenido la empresa con los mercados internacionales?

- Ahí vienen unos pequeños dolores de cabeza. Cuando usted se expande a veces pierde el control de lo que hace por fuera. Entonces que ocurre, se planteó una formula muy sencilla: por cada metro lineal, el porcentaje de utilidad de la empresa en Colombia es uno, porque cuando se pide estructura en Brasil, sabemos cuántos metros lineales se despachan a cada país, cuando se pide membrana a Israel, sabemos cuántos metros cuadrados van. Entonces de cada pedido que se hace, pues ya hay un control de cuanto material salió, cuanto se debe ejecutar y luego hay una supervisión de controles y recaudos; pero se ha vuelto un poco tedioso con panamá, porque no están llegando los informes financieros a tiempo.

-¿La empresa llevo el proceso de internacionalización por sus propios medios? o ¿Utilizo ayuda externa?

- No hubo ayuda externa, fue iniciativa mía y prácticamente se hizo con una mochila al hombro. Yo viaje, explore e identifique las oportunidades y así se ejecutó. Pero nunca se acudió a proexport ni ningún ente gubernamental; no los conocíamos, este es el momento que no contamos con ellos, sin embargo, podrían ser una gran ventaja porque el producto si ha funcionado en los lugares más recónditos de

Colombia, funcionaria en cualquier parte del mundo, no hay duda. Somos la empresa que más hace piscinas en Colombia y realmente si funciona en Colombia funciona en cualquier parte del mundo. Hemos explorado estados unidos, tuvimos una reunión en Alabama con los proveedores de liner, querían nuestro sistema estructural, todavía seguimos en ese proceso; desgraciadamente esos acercamientos se realizaron en el segundo periodo de Obama, donde la economía de estados unidos estaba lenta. No se ha vuelto a tocar el tema ahora con Trump, pero esta sobre la mesa; de pronto ahora en la feria mundial de las piscinas en noviembre se vuelve a tocar ese tema, sería un éxito.

-¿Se cuenta con un departamento especializado dentro de la empresa para los negocios en el exterior?

- No hay un departamento como tal, todo lo maneja la gerencia.

-¿Cómo ha sido el proceso de retroalimentación de la empresa de todo este proceso de internacionalización? ¿Qué se ha aprendido? ¿Qué se puede mejorar?

- En la práctica se aprende lo que la escuela no enseña, y realmente hay muchas variables que en la universidad no se las explican a uno. El tema cultural es bien complicado, negociar con brasileros es complejo, ya que este país cuenta con una gran diversidad de culturas, los del sur del país son como los alemanes, correctos y derechos; los del interior son como los costeños, malas pagas, relajados. Entonces pues le toca a uno irse acomodando a cada subcultura diferente. En Panamá son como los costeños, bastante lentos y bastante relajados, no saben la mina en la que están sentados. Entonces para darse cuenta de eso, hay que ir y vivir, experimentar y hacer proyecciones de cómo se va a vender aquí, como se va a vender allá, que se va a hacer, porque cada cultura es distinta, entonces eso es una realidad. Las formas de pago, por ejemplo en Brasil pagan de una manera los anticipos y los avances, en Panamá pagan de otra manera, en Colombia se paga de otra manera; el sector financiero es distinto en todos los lugares, tal vez el mejor sector financiero del mundo queda en Panamá no hay duda, por eso hay unas facilidades enormes. En Brasil el sistema financiero es terrible. Los impuestos de cada país son increíblemente distintos. Yo creo que los contadores en Brasil solo firman documentos, porque allá de sus ventas brutas, usted le tiene que pagar al estado el 25%, a ellos no les interesa cuanto fue el costo de esas ventas, para eso han puesto las maquinas fiscales que ya están implementando en Colombia que están en línea, cuando se hace una factura ya la DIAN sabe cuánto han facturado.

- A raíz de las problemáticas que has mencionado se puede decir que ¿el proceso de internacionalización podría generar pérdidas para una empresa?

- No, yo creo que no genera pérdidas. Yo creo que si se ponen los controles y los mecanismos de supervisión correctos, el mundo tiene una cantidad de oportunidades mucho mejores que Colombia; porque las economías están creciendo a un ritmo mayor que el nuestro. La empresa ha tenido solicitudes de

Qatar, de Chipre, de muchos países muy lejanos, que tal vez uno por estar ocupado en las cosas de Colombia no se le han parado bolas, pero una piscina que en Colombia vale 15 mil dólares, en Qatar vale 90 mil dólares, y es el mismo sistema. Ese tipo de mercados podrían funcionar, ahí sería bueno la ayuda de proexport, para darse a conocer y enfocarse sobre estos sitios que están en desarrollo, que son turísticos, que la gente quiere nuestro producto, pero que por capacidad y logística la empresa no los puede manejar.

-¿Qué otra información considera importante conocer sobre los potenciales países destino, para mantenerse a la vanguardia en sus productos?

- Cabe aclarar que el sistema nuestro es único, entonces realmente uno tiene que enfocarse donde haya economías estables, donde haya desarrollo. Realmente todo el mundo se está desarrollando, pero hay sitios más que otros por los beneficios que brinda el mismo país. Si uno no fuera tan nacionalista, si uno no quisiera tanto a Colombia; la empresa no debería estar en Colombia, sino en panamá; aquí el tema tributario es que uno tiene que pagar casi 42 impuestos maquillados que ahogan y asfixian cualquier empresa, mientras en Panamá es solo el 22% de las ventas, es una diferencia muy grande. En el tema laboral, Colombia cada vez está exigiendo más cosas en el tema laboral que hace que un empresario se asfixie también; ojala hayan políticas que se planteen, porque si no Colombia, a muy mediano plazo el futuro es establecerse y hacer comercializadoras internacionales, hay mucho riesgo político aquí, muchos riesgo que uno no puede controlar, cada gobierno llega con nuevos impuestos, nuevas directrices, no hay una continuidad para que uno asegure un crecimiento progresivo. Son 42 impuestos maquillados que le quitan un porcentaje enorme de recursos a las empresas que podrían invertirse en nuevos desarrollos y nuevos mercados, por eso mucha gente llega y se va o ponen plantas por fuera; Colombia se está volviendo más comercializador y no productor porque producir aquí es costoso, es mejor traer y vender, por eso hay tanto boom de zonas francas.

-¿Qué recomendaciones generales podría darle usted a las pymes colombianas para realizar el proceso de internacionalización?

-Bueno, realmente mi proceso de internacionalización fue más empírico que con estudio, fue más percepción y olfato de negocios que otra cosa. Yo le voy a poner un ejemplo, yo hago obras en Yopal, en el putumayo, en Arauca y yo siempre digo, si yo vendo en estos sitios lejanos, como no voy a vender en los países desarrollados, entonces siempre tenía esa iniciativa. Cuando hubo recursos para invertir en salir y explorar, se hizo y el éxito fue rotundo; no he contado con el apoyo del gobierno de ninguna manera, todo ha sido recursos propios. Entonces yo le diría a las pymes que tienen productos novedosos, productos nuevos, productos de consumo masivo, que busquen mercados por fuera, pero que lo hagan de la forma correcta, que sería pidiendo asesorías con proexport y estas entidades que quieren desarrollar, pero si vale la pena explorar el mercado mundial, acuérdese que la

economía es global hoy en día, vale la pena buscar otras opciones fuera de Colombia.

- *Muchísimas gracias por tu tiempo, hemos culminado con la entrevista, cabe recordar que la información será utilizada para fines académicos, y que en cualquier caso de que se requieran futuros permisos, se te volverán a pedir. Muchas gracias.*

- Bueno con gusto, que la información que les di, sea de gran utilidad.