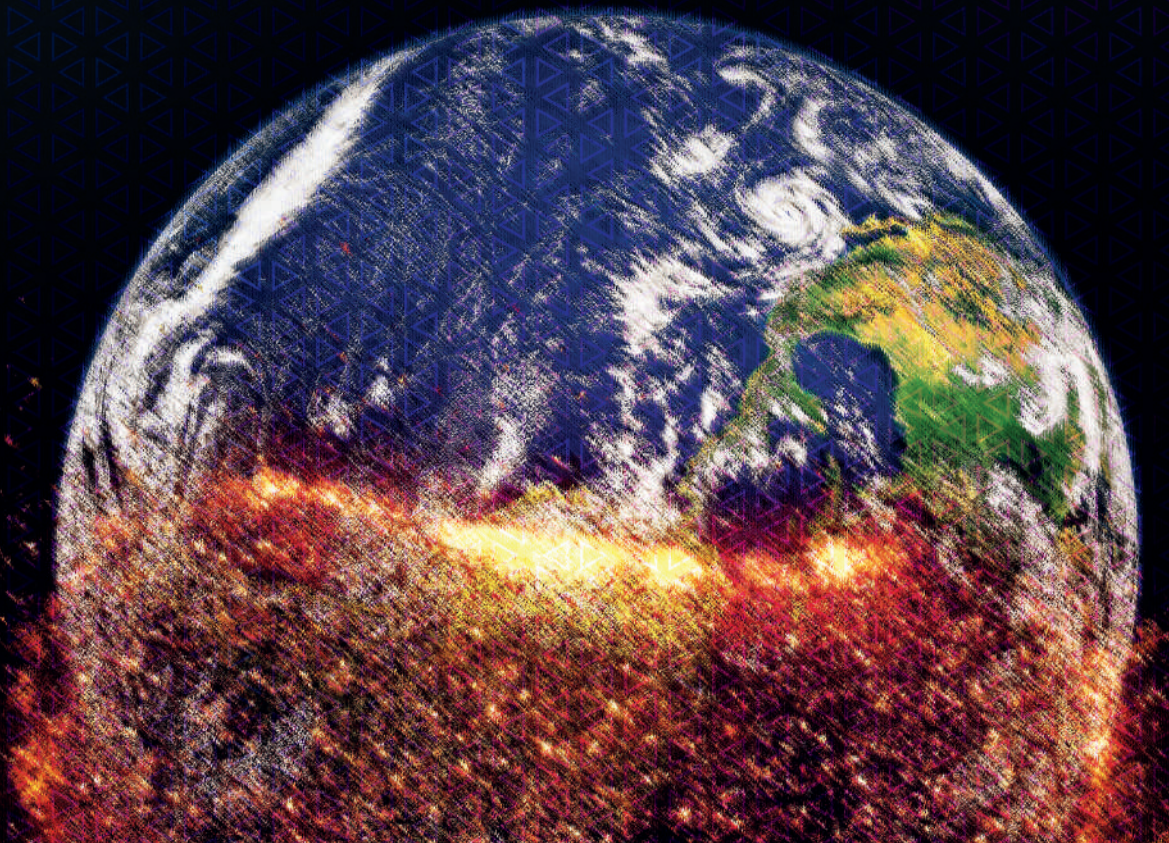


Daniel Bonilla Calle

ENTORNO GLOBAL DE LAS ORGANIZACIONES:

Estrategias para la Internacionalización Empresarial



**ENTORNO GLOBAL DE LAS ORGANIZACIONES:
ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL**

**Compilador
DANIEL BONILLA CALLE**

**LIDERAN
CEIPA Business School, Cámara de Comercio Aburrá Sur**

**APOYAN
Ruta N, ACI Medellín, Cámara de Comercio,
Instituto Asia Pacífico**

382.072

B715

Bonilla Calle, Daniel. Compilador

Entorno global de las organizaciones: estrategias para la internacionalización empresarial / Isabel Cristina Alzate Rendón; Carlos David Arango Castaño; Valentina Arango Orozco; Carolina Ardila-López; Daniel Bonilla Calle; Luis Mauricio Calvo Rubio; Giovanni Cardona; Pilar V. Cerón Z; Alejandro Delgado Vásquez; Benjamín Andrés Flores Téllez; Ana María Gómez- Trujillo; Martha Guerrero Carrasco; Enrique León; Juan Luis Manfredi Sánchez; Juan Camilo Mesa Bedoya; Claudia Montoya; Joan Esteban Moreno Hernández; Melany Pérez; Camilo Pérez Restrepo; Elkin Darío Rave Gómez; Heidi Isabella Rodríguez Cervantes; Mariela Rodríguez Jaramillo; Radu Serrano; María José Ufarte Ruiz; Jorge Uribe-Piedrahita; Giuseppe Vanoni Martínez; Ligella T. Vélez; Juan Vélez Ocampo. Sabaneta: Fondo Editorial CEIPA, 2021.

444 p.; cm 17X24

ISBN: 978-958-8752-26-6

Negocios internacionales – investigaciones / Colombia – empresas multilaterales – exportaciones – inversiones / Ecuador – empresas multinacionales – dependencia de trayectoria – investigaciones / Negocios internacionales – innovación – investigaciones / Tratados internacionales – alianza pacífico – inversiones – investigaciones / Reputación corporativa – investigaciones / Negociación internacional – Aspectos económicos y sociales – investigaciones / Medellín – negociaciones internacionales – casos de estudio

SCDD 22 / Cutter–Sanborn

© Fundación Universitaria CEIPA

Título: Entorno global de las organizaciones: estrategias para la internacionalización empresarial

Libro de investigación. Coordinación de investigaciones

Primera edición: Sabaneta, marzo de 2021

ISBN impreso: 978-958-8752-26-6

Fundación Universitaria CEIPA

Ph. D. Diego Mazo Cuervo

Rector

Ph. D. Giovanni Cardona Montoya

Vicerrector académico

Ph. D. Julián Zapata Cortés

Editor institucional

Esp. Amparo Acosta Hurtado

Coordinadora de investigaciones

Fondo Editorial CEIPA

Coordinación editorial: Raúl Andrés Jaramillo E.

E-mail: editorial.ceipa@ceipa.edu.co

Dirección: Calle 77 Sur N.º 40-165

Teléfono: (4) 305 61 00 Ext. 4122

Sabaneta, Colombia

Fondo Editorial Lasallista

Editor Institucional:

Ph. D. Juan Fernando Montoya Carvajal

Correo: editorial@lasallista.edu.co

Diagramación e impresión

All Collors

Teléfono: 3128380896

Correo: comercial@allcolors.com.co

Corrección de texto

Infolio@infoliotextos.com

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin autorización previa y por escrito del titular del copyright, bajo las sanciones establecidas en la ley.

El contenido de esta publicación puede reproducirse citando la fuente.

La obra publicada expresa exclusivamente la opinión de los autores, de manera que no compromete el pensamiento ni la responsabilidad de la Fundación Universitaria CEIPA.

Contenido

PRÓLOGO	11
<i>Eleonora Betancur González</i>	
.....	
PRESENTACIÓN	19
.....	
CAPÍTULO 1. MODOS DE OPERACIÓN EXTRANJERA: LAS MULTILATINAS COLOMBIANAS	25
<i>Ana María Gómez-Trujillo</i>	
.....	
CAPÍTULO 2. INSERCIÓN EN CADENAS DE VALOR GLOBAL COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	49
<i>Giovanny Cardona-Montoya</i>	
.....	
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y PATH DEPENDENCE EN LOS GRUPOS ECONÓMICOS: CASO CERVECERÍA NACIONAL DEL ECUADOR (2007-2017)	69
<i>Giuseppe Vanoni Martínez, Martha Guerrero Carrasco, Mariela Rodríguez Jaramillo</i>	
.....	
CAPÍTULO 4. LA INNOVACIÓN ABIERTA INTERNACIONAL Y LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO 4.0	107
<i>Enrique León, Claudia Montilla</i>	
.....	
CAPÍTULO 5. REGÍMENES E INCENTIVOS A LA INVERSIÓN DE LOS PAÍSES DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO	137
<i>Pilar V. Cerón Z., Melany Pérez, Radu Serrano</i>	
.....	
CAPÍTULO 6. LA INTERNACIONALIZACIÓN: UN DESAFÍO EMPRESARIAL QUE SE PUEDE BENEFICIAR CON LA CERTIFICACIÓN DE OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO -OEA	169
<i>Elkin Darío Rave Gómez, Joan Esteban Moreno Hernández</i>	
.....	

CAPÍTULO 7. ¿POR QUÉ ES RELEVANTE ESTUDIAR LAS RELACIONES ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO? 203

Juan Vélez-Ocampo, Jorge Uribe-Piedrahita

CAPÍTULO 8. LA DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO EJE DE LA ESTRATEGIA DE GLOBALIZACIÓN EMPRESARIAL 229

Juan Luis Manfredi Sánchez, Luis Mauricio Calvo Rubio, María José Ufarte Ruiz

CAPÍTULO 9. EL ANÁLISIS DE RIESGOS GEOPOLÍTICOS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN 247

Daniel Bonilla

CAPÍTULO 10. LA NEGOCIACIÓN EN EL ENTORNO GLOBAL DE LAS ORGANIZACIONES 277

Carlos David Arango Castaño

CAPÍTULO 11. COLOMBIA EN ASIA PACÍFICO: LAS EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LAS EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES COMO FUENTE DE INSPIRACIÓN PARA EXPORTADORES DEL SECTOR 303

Camilo Pérez Restrepo, Valentina Arango Orozco

CAPÍTULO 12. APOYO CAMERAL AL DINAMISMO EXPORTADOR ANTIOQUEÑO: CASO CÁMARA DE COMERCIO DE ABURRÁ SUR 325

Daniel Bonilla Calle, Isabel Cristina Alzate Rendón, Heidi Isabella Rodríguez Cervantes

CAPÍTULO 13. LA PROSPECTIVA EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: RETOS PARA MEDELLÍN, COLOMBIA 337

Alejandro Delgado Vásquez

CAPÍTULO 14. EL ROL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y DE LA ACI EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MEDELLÍN 361

Juan Camilo Mesa Bedoya

CAPÍTULO 15. CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UN CENTRO GLOBAL DE SERVICIOS HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN, COLOMBIA	405
---	-----

Carolina Ardila-López

CHAPTER 16. THE INTERNATIONAL EXPANSION OF A COLOMBIAN GLOBAL LATINA: CEMENTOS ARGOS S. A.	421
---	-----

Ligella T. Vélez, Benjamín Andrés Flores Téllez

Lista de Tablas

Tabla 1: Modos de entrada	43
Tabla 2. Comercio mundial intrarregional y extrarregional	63
Tabla 3. Algunas denominaciones de los grupos económicos por países representativos	75
Tabla 4. Puntos de convergencia de los grupos económicos	76
Tabla 5. Clasificación de Wrigley/Rumelt	81
Tabla 6. Modos y vías de desarrollo	82
Tabla 7. Características no comunes en el proceso de toma de decisiones presentes en dependencia de trayectoria	84
Tabla 8. Participación relativa de ingreso del grupo Cervecería Nacional	90
Tabla 9. Cambios en modelos de negocios por IoT	114
Tabla 10. Diagnóstico de madurez de transformación digital	117
Tabla 11. Regímenes para la inversión de los países de la Alianza del Pacífico y Panamá	143
Tabla 12. Acuerdos internacionales (vigentes) de los Países de la Alianza del Pacífico y Panamá	157
Tabla 13. Categorías, variables, guía para obtener la información	172
Tabla 14. Relación de diferentes modos de entrada a la internacionalización	178
Tabla 15. Información preliminar de la importación	188
Tabla 16. Relación gastos en origen para una importación desde Alemania	189
Tabla 17. Relación gastos derechos aduaneros en Colombia	190
Tabla 18. Relación gastos en destino para una Importación	192
Tabla 19. Flujo para la seguridad de la cadena de suministro	193
Tabla 20. Factores de riesgo geopolítico	257
Tabla 21. Ejemplo representación cualitativa	263
Tabla 22. Ejemplo representación cuantitativa	263
Tabla 23. Resumen hoja de ruta de riesgos geopolíticos	268
Tabla 24. Exportaciones de Colombia al mundo por sectores (en USD millones)	306

Tabla 25. Exportaciones de Colombia al Asia Pacífico por sectores (en USD millones)	308
Tabla 26. Destinos de las exportaciones colombianas al Asia Pacífico (en USD millones)	310
Tabla 27. Destinos de las exportaciones agroindustriales de Colombia al Asia Pacífico (cifras en USD millones)	312
Tabla 28. Exportaciones de cuero y sus manufacturas de Colombia al mundo (cifras en USD millones)	315
Tabla 29. Evolución del concepto paradiplomacia	364
Tabla 30. Alcaldes de Medellín periodo 1998-2015	368
Tabla 31. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 1998-2000	371
Tabla 32. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2001-2003	373
Tabla 33. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007	376
Tabla 34. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011	377
Tabla 35. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2012-2015	379
Tabla 36. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2016-2019	382
Tabla 37. Internacionalización en los acuerdos del Concejo Municipal de Medellín 2001-2015	385
Tabla 38. Premios internacionales recibidos	395
Table 39. National and international moves Cementos Argos S. A. has made based on its qualitative and quantitative evaluation criteria approach	432

Lista de Figuras

Figura 1. Métodos de entrada en mercados internacionales	26
Figura 2. Etapas del modelo de Quivy y Van Campenhoudt	72
Figura 3. Modelo estructurado de análisis estratégico	78
Figura 4. Modelo para el análisis y comprensión de las mutaciones del entorno	79
Figura 5. Fases de la dependencia de trayectoria	85
Figura 6. Evolución histórica de Cervecería Nacional	87
Figura 7. Mutaciones en el entorno cervecero 2007-2017	89
Figura 8. Porcentajes de consumo de cerveza por provincias en Ecuador	91
Figura 9. Fuerzas competitivas en el sector cervecero	92
Figura 10. Grupos estratégicos cerveceros	93
Figura 11. Marcas de cervezas en Ecuador	95
Figura 12. Relación entre inversión en i+d (R&D) per cápita y producto interior bruto per cápita (GDP)	108
Figura 13. Cuarta revolución industrial: La fusión de aspectos físicos y digitales, servicio y producto, gestión y operación	109
Figura 14. Proceso de vigilancia estratégica: primer paso hacia el desarrollo de proyectos 4.0 Fuente: elaboración propia a partir de Tecnia Colombia, 2019.	115
Figura 15. Implementación del sistema de modelaje de comportamiento de consumidores de productos bancarios	130
Figura 16. Análisis de riesgos geopolíticos	260
Figura 17. Planeación por escenarios	265
Figura 18. Evolución de las exportaciones colombianas 2009-2018 por región (cifras en USD millones)	307
Figura 19. Evolución de las exportaciones de Colombia al Asia Pacífico 2009-2018 por sectores (porcentaje de participación)	309
Figura 20. Productos agroindustriales exportados por Colombia al Asia Pacífico (porcentaje de participación)	313

Figura 21. La importancia de la prospectiva para aprovechar la cuarta revolución industrial	355
Figura 22. Recursos captados por cooperación internacional descentralizada (cifras en millones de USD)	388
Figura 23. Áreas destino de la cooperación internacional descentralizada captada por Medellín 2008-2019 (cifras en miles de USD)	389
Figura 24. Cooperación internacional descentralizada captada por país de origen 2008-2019 (cifras en millones de USD)	391
Figura 25. Recursos captados por inversión extranjera en Medellín (cifras en millones de USD) 40	393
Figure 26. Strategic Geographic Region for Cementos Argos S. A.	431

Prólogo

Con el tiempo, los seres humanos hemos aprendido a trabajar en grupos cada vez más grandes y capaces de afrontar problemas del entorno global, pues nuestro instinto hacia el amor y el bienestar es el que nos lleva a crecer como especie y como conciencia colectiva. Yuval Harari dice que la capacidad actual de cooperar flexiblemente con innumerable cantidad de desconocidos es lo que hace al Homo sapiens realmente superior a los demás primates homínidos (Harari, 2014). Podríamos decir también que nuestra capacidad de concebirnos como parte de una colectividad se fortalece con cada crisis global, dado que los humanos aprendemos mediante el hacer.

Hoy podemos comprender lo que significa un riesgo pandémico, un riesgo que nos afecta a todos por igual, sin importar país, ciudad o estrato socioeconómico. Vivimos en un entorno global donde los nuevos retos solo se pueden solucionar concertando esfuerzos en red a escala mundial. El ejemplo más vivo es la pandemia actual, un organismo microscópico que impactó al mundo entero causó el cierre de fronteras y, con estas, el de una buena parte de los flujos comerciales internacionales. Sin embargo, nuestra evolución como especie ha permitido adaptarnos a distintos ambientes, a reflexionar y a explorar nuevas maneras de interactuar con el mundo en que vivimos

Hace más de veinte años, Alexander Wendt hablaba de este mismo proceso evolutivo del ser humano en su opus magnum Teoría social de la política internacional. Wendt estructura un espectro del pensamiento político internacional enmarcado en la obra de tres filósofos de la ilustración europea: Thomas Hobbes, John Locke y Emanuel Kant, referentes que utiliza el académico para elaborar un marco teórico que explica la transición de un entorno o cultura internacional donde predominan el caos, la incertidumbre y el miedo, hacia una realidad donde prevalece la cooperación condicionada en concepciones de otredad y, finalmente, hacia una cultura basada en la solidaridad y el progreso colectivo (Wendt, 1999).

Ahora, es importante reconocer que la historia del mundo empresarial siguió un patrón evolutivo también. Peter Stearn, en su más reciente edición de *Industrial Revolution in World History*, concluye que las revoluciones industriales finalmente implican cambios sistémicos en la manera que vivimos nuestro día a día. Verán más adelante un recuento histórico que ilustra cómo el paso cada vez más acelerado de las revoluciones industriales debe ser apalancado por ciudades inteligentes del Sur como Medellín. En el recuento, Alejandro Delgado propone la necesidad de hacer prospectiva para mantener una ciudad-región “productiva y en armonía con el

medio ambiente, teniendo en cuenta un futuro con una fuerte interacción humano-máquina en un entorno enmarcado por el acceso y el uso de la información, al igual que la transformación digital.” El autor, argumenta que, desde la mitad del siglo XIX, la primera revolución industrial se centró en el carbón, el agua y el vapor, trayendo consigo la tecnología e innovaciones que permitieron la fabricación a gran escala de bienes y productos como, por ejemplo, los textiles. Su impacto en la civilización fue inmenso. Ya la actividad humana y los esfuerzos comunitarios se centraban en las aldeas, la agricultura y la elaboración local de productos. También produjo migraciones masivas de familias rurales a las ciudades de la época para trabajar en fábricas con bajos salarios y en condiciones terribles. Cambiaron las costumbres, las relaciones familiares y todo aspecto del vivir diario de los ancestros campesinos.

La segunda revolución industrial se produjo a final del siglo XIX y empezando el XX con la invención de la electricidad y los sistemas de producción en masa, pensemos en las líneas de producción del fordismo. Además, permitió que gran parte del progreso de la primera revolución industrial se moviera más allá de las ciudades del Norte Global y también alcanzara escala en países y continentes del Sur. El período estuvo marcado por un mayor uso de acero y, finalmente, el petróleo, y el aprovechamiento de la corriente eléctrica. Delgado argumenta que esta última tecnología no logra ciertos objetivos prometidos como el carro eléctrico por la hegemonía energética de la industria petrolera y la llegada del modelo T de la Ford Motor Company.

La tercera revolución industrial tuvo que ver con las ciencias computacionales. Desde la década de 1950 en adelante, las computadoras y los sistemas digitales permitieron nuevas formas de procesar y compartir información. Dichos avances llevaron al humano a realizar modelos matemáticos para una pléyade de ciencias naturales como la astronomía, la meteorología, la física cuántica o la economía, la psicología, entre otras ciencias sociales. A través de microinvenciones, la computación fue facilitando respuestas instantáneas, al igual que otros cálculos que anteriormente tomaban años, y que con estos avances tecnológicos se calculaban con más celeridad. Transistores, microprocesadores, robótica y automatización, sin mencionar la llegada del internet y las comunicaciones masivas, que eventualmente permitirían llegar a la última escala, en la que ahora nos encontramos: la economía global.

Los que llegamos a presenciar el siglo XXI somos testigos de la cuarta revolución industrial, también conocida como Industria 4.0. Según el Foro Económico Mundial, que acuñó la frase, se trata de uno de los “sistemas ciber-físicos”, es decir, un mundo donde las capacidades de los humanos se integran con capacidades de las máquinas a través de

innovaciones digitales. Las industrias 4.0 nos abren el camino a la inteligencia artificial, la edición del genoma, la biometría, energías renovables, impresión 3D, vehículos autónomos e internet de las cosas (IoT), entre muchas otras innovaciones.

Volviendo al análisis de Stearn, es importante considerar que los emprendedores gestantes de las innovaciones industriales en cada época contaban con una característica en común: “la habilidad de reconocer el potencial en una nueva tecnología y de romper los hábitos económicos de las generaciones previas” (Stearn, 2020 p. 3). En este sentido, los distintos avances en la industria se daban por hombres y mujeres que investigaban, ensayaban con hipótesis prácticas, replicaban las que funcionaban para, eventualmente, transformar la manera en que su industria operaba. El ímpetu de emprendimiento de la segunda revolución industrial se dio en los Estados Unidos con empresarios como Henry Ford de la Ford Motor Company, John D. Rockefeller de Standard Oil Company, George Merck de Merck & Company, William Randolph Hearst de Hearst Communications y otros titanes de esa época. Las empresas de las Industrias 2.0 en gran parte crearon lo que hoy conocemos como los sectores de telecomunicaciones, farmacéutica, petroquímicos, como también el automotriz; estos se computarizaron y estructuraron sus sistemas de gestión a lo largo de la tercera revolución industrial para luego expandir su participación en los mercados globales.

Si reflexionamos sobre nuestra región, al ímpetu emprendedor paisa de fin del siglo XIX y principio del siglo XX surgen empresas como el Grupo Nutresa, en ese entonces la Compañía Nacional de Chocolates liderada por Jesús María López, o la Compañía de Cementos Argos en cabeza de Claudino Arango Jaramillo, hoy Grupo Argos. Esta última es de especial interés en la presente publicación. En 1936, como bien lo recalca Ligella Vélez, Cementos Argos no producía ni el 10 % de la demanda de cemento de Colombia. Hoy es una multilatina con alcance global que vende y produce cemento en quince países y territorios en las Américas. Sus prácticas son resaltadas como ejemplo a seguir por expertos y empresas a nivel nacional e internacional.

Análisis geopolítico de la empresa contemporánea

En este libro, el lector encontrará una visión integral del entorno global de las organizaciones, desde la administración, la economía, los negocios internacionales, la geopolítica y las políticas públicas, con un enfoque interdisciplinario que enriquece el análisis y garantiza una percepción amplia frente a la internacionalización. La presente compilación de artículos también ilustra una serie de buenas prácticas que han llevado

a varias empresas latinoamericanas al éxito en mercados internacionales. Como bien lo plantea Daniel Bonilla Calle, el libro presenta herramientas desde una perspectiva crítica, no descriptiva, y basada en el pensamiento complejo. En el texto se abordan las estrategias y enfoques de internacionalización de las multilatinas, los mecanismos de gobernanza corporativa incluyendo los modelos de negociación. También se abordan los esquemas de colaboración pública, los instrumentos aduaneros que facilitan el comercio exterior, entre otras herramientas de primer nivel para una empresa global.

La diplomacia corporativa es el tema central para Manfredi, Calvo y Ufarte. En un entorno global, surge la necesidad de manejar relaciones internacionales para sentar unas bases sólidas que agilicen el trabajo de la empresa y minimicen los riesgos. Los autores mencionan el caso de la ciudad de Nueva York cuando su alcalde, Bill de Blasio, propone que las empresas petroleras paguen parte del daño causado al medioambiente en su ciudad. El caso ilustra que ahora las empresas se deben regir por la normatividad de los gobiernos nacionales, pero también deben interactuar con normas de los gobiernos locales y, en algunos casos, con las quejas y resistencias de la misma ciudadanía. Hace dos años, por ejemplo, la ciudad y el estado de Nueva York decidieron negociar la segunda sede de Amazon – HQ2 en Long Island City, Queens, ofreciendo beneficios tributarios de USD 1,5 MM en cambio de 40.000 trabajos con salarios promedio de USD 150.000. Lo que menos se esperaban el alcalde y el gobernador fue el movimiento ciudadano empeñado en impedir la instalación de Amazon en su comunidad. Líderes locales, organizaciones de la sociedad civil, iglesias y todo el tejido social de Queens se tomaron las calles hasta que Jeff Bezos tuvo que retirar su propuesta y buscar otra sede.

Los asuntos internacionales eran hace un tiempo dominio exclusivo de las élites políticas de cada país, pero como bien resalta Bonilla Calle, la geopolítica crítica de Agnew (2005) fue un punto de inflexión ontológico desde el que se decide desmontar los conceptos que no se fundan en la praxis y abrir la disciplina académica al nuevo análisis de actores y escenarios. Lo que implica el nuevo análisis es la necesidad de reconocer la multiplicidad de actores en el campo de las relaciones internacionales y globales. Siguiendo la línea crítica de Agnew y Bonilla, esto también nos indica que uno de los grandes retos para las organizaciones del siglo XXI es concebir un escenario de actuación que trasciende los esquemas rígidos del pasado. El siglo actual exige una aproximación a la geopolítica que integre lo local y lo global en un mosaico de alianzas multisectoriales, que potencialice lo que Harari llama nuestra capacidad de cooperar de manera flexible y anónima. Por ejemplo, ¿cómo integramos al discurso teórico el hecho de que una empresa basada en Milwaukee, Wisconsin,

como Rockwell Automation, puede emplear a miles de residentes de Medellín y su Área Metropolitana?

Giovanny Cardona concluye que la interdependencia económica no es una novedad. La ya antigua división internacional del trabajo transformó los intereses nacionales, colocándolos, incluso, allende las fronteras nacionales. Pero los nuevos procesos de deslocalización de la producción (outsourcing u offshoring) muestran que nos hallamos ante una profundización de aquella tendencia. Se define esta nueva especialización como el comercio de tareas, el cual consiste en la estructuración de la mal llamada “oficina global”. Podría también llamarse la oficina deslocalizada dado que hay maneras de instalarse en un territorio con menos riesgo y más retorno. Esto es viable gracias a los desarrollos tecnológicos que reducen costos de transporte y comunicaciones, además de los de coordinación de tareas a nivel global. Finalmente, es la ciudadanía, a través de sus instituciones democráticas, la que decide cuales son los alcances y límites de la deslocalización y el desarraigo de su economía.

Herramientas

El libro es refrescante en el sentido que logra un entramado narrativo que teje asuntos prácticos con asuntos teóricos de la internacionalización empresarial. Por ejemplo, Ana María Gómez analiza las diferentes formas en que las multilatinas pueden entrar a otros territorios, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de este tipo de expansiones. Estas comprenden distintas actividades como las exportaciones directas e indirectas, acuerdos contractuales y modos de inversión como alianzas estratégicas, adquisiciones, y el famoso greenfielding. Gómez concluye evidenciando una mayor tendencia a la internacionalización de las multilatinas colombianas a través de adquisiciones de empresas afines, lo cual es diciente de las competencias de negociación de nuestro empresariado y sus mecanismos de gobernanza corporativa.

Una de estas competencias es la de negociar. Carlos David Arango plantea que la finalidad de una negociación no solo consiste en cerrar un negocio, implica también el establecimiento de una relación de largo aliento. Por esta razón, cierta humildad y una actitud de aprendizaje constante son menester para el diplomático corporativo, especialmente si se toman en cuenta las dinámicas globales cambiantes en las que vivimos hoy. El autor acierta al decir que la negociación es una actividad realizada entre personas que piensan, sienten, y viven acorde a su propia experiencia. Arango concluye que un diplomático corporativo debe tener la capacidad técnica para

navegar los distintos escenarios internacionales y, además, debe contar con alta inteligencia emocional para poder interlocutar con cualquier tipo de personalidad en el desarrollo de su oficio.

Por otro lado, las Cámaras de Comercio son asociaciones de empresas que buscan favorecer la competitividad y fortalecer la productividad y las economías de escala. La Cámara de Comercio Aburrá Sur, con su programa de promoción comercial y sectorial (PCS), asesoría y acompañamiento de la unidad de comercio internacional (UCI), y centros de información y asesoría de Procolombia, ha sumado a los servicios ofrecidos por el centro de conciliación y arbitraje, contribuyendo a la construcción de indicadores sociodemográficos. Se ha convertido también en promotor y garante para la obtención de créditos y participación en diferentes programas financieros de entidades del gobierno.

La reputación es un activo clave a gestionar en la gobernanza corporativa, Ocampo y Uribe hacen un valioso ejercicio al plantear la relación entre la internacionalización y la reputación corporativa, dos aspectos vastamente estudiados de manera individual y frente a los cuales se ha hecho poco esfuerzo por relacionarlos. Otra herramienta que ofrece este libro son los tres mapas de la diplomacia corporativa: el primero identifica los principales riesgos de la empresa, el segundo mapa identifica los grupos de interés o stakeholders, por último, se precisan las redes colaborativas que se alinean con los objetivos de la empresa. El libro también resalta que son los instrumentos de certificación aduanera potencian el comercio exterior. Rave y Moreno ilustran las condiciones mínimas para certificarse como OEA (operador económico autorizado). Sus principales ventajas consisten en fortalecer y asegurar los controles al lavado de activos, el tráfico de armas, sustancias ilícitas, proyectando confianza y transparencia a nivel mundial en la relación aduana-empresa.

Innovación digital

León y Montoya, de Tecnalía, resaltan que el rasgo distintivo de todas las definiciones de la cuarta revolución industrial es el uso intensivo de tecnologías digitales para mejorar procesos físicos que, a su vez, fusionan el producto con el servicio. La industria 4.0 tiene que ver más con aspectos operativos y de proyección de los negocios que los aspectos puramente de procesos de manufactura o cadenas de proveedores. Esta acotación deja identificar las virtudes y los vicios de esta tendencia y distinguir la transformación digital de conceptos como industrias creativas, economía naranja y otros que, aunque

hacen uso de tecnologías digitales, tienen otros públicos objetivo. Los autores también ahondan en proyectos exitosos de innovación internacional abierta que han utilizado herramientas de transformación digital a través de un trabajo colaborativo e inclusivo, conectando a compañías de distintas latitudes con el propósito común de implementar soluciones inteligentes e innovadoras. Aquí se describen iniciativas como el uso de la inteligencia artificial en la gestión del alumbrado público entre España y Colombia. También desglosan algunas barreras para los empresarios colombianos en relación con la asimilación de las TIC, a saber: i) la poca prioridad que la alta gerencia da a la transformación digital como parte de su estrategia de empresa asociada a la resistencia al cambio; ii) una carencia de mano de obra calificada, infraestructura adecuada y diseño organizacional y iii) las políticas regulatorias no son aptas para reducir la percepción de riesgo en los proyectos. Todas estas barreras merecen atención prioritaria de las empresas, la academia y la comunidad como también desde la institucionalidad pública.

Conclusiones

Concluyo con tres apreciaciones. Primero, vale la pena resaltar que el entorno global plantea desafíos a escala planetaria que solo pueden ser asumidos a través de alianzas globales de diversos sectores. Las alianzas multisectoriales son fundamentales para gestionar economías circulares que permitan un desarrollo local, sostenible y ecológico. La Agenda Global 2030, compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que apuntan a resolver retos comunes para la humanidad, como el fin del hambre y la pobreza, o garantizar la salud y la educación universal, son mecanismos que nos permiten colaborar, como dice Harari, entre miles de desconocidos de manera flexible y voluntaria. En el actual contexto, los esquemas colaborativos del ODS 17 -Alianzas para el Desarrollo Sostenible- toman cada vez más relevancia, y así se evidencia en la segunda sección del libro, donde se abordan algunos casos exitosos de instituciones que impulsan y tejen estas alianzas en el caso de Medellín: las cámaras de comercio, el Centro para la Cuarta Revolución Industrial y entidades públicas encargadas de procesos de internacionalización como la ACI Medellín.

Segundo, con el aporte que Juan Camilo Mesa plasma del caso de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana se describe cómo la Agencia ha implementado la política de internacionalización de la ciudad desde el 2002, gestionando más de USD 3.000 millones en inversión extranjera directa en la ciudad y más de USD 105 millones en cooperación internacional en este mismo periodo. La inversión extranjera que ha atraído e instalado la ACI Medellín ha tenido

efectos positivos en el fortalecimiento del tejido empresarial y la generación de empleo en el Valle de Aburrá. Los recursos de cooperación han servido para que Medellín se transforme en modelo regional y de esa manera se pueda volver en un territorio receptor y oferente de cooperación internacional. Hoy la ciudad entiende lo que significa transitar de una clasificación de economía de renta baja a una de renta media, según los parámetros de la OCDE y el reconocimiento de varias organizaciones internacionales. Convertir a Medellín en una ciudad global ha sido un esfuerzo de varias administraciones, empresas privadas y organizaciones sociales, locales e internacionales. Asumiendo mi rol de funcionaria encargada del ejercicio diplomático de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana, me gustaría finalizar complementando el libro con mi tercera apreciación: como ciudad y región beneficiada de la cooperación internacional, creemos que tenemos unas responsabilidades éticas que debemos considerar al plantear los nuevos lineamientos de internacionalización de la ciudad.

¿Cuáles son los criterios éticos que orienta nuestra exploración del entorno global? Cierro con un caso hipotético. Si llega una multinacional dispuesta a invertir USD 150 millones para instalar cuatro fábricas de cigarrillos electrónicos, creando 900 trabajos nuevos en dos años, pero por el otro lado, es posible que esa inversión produzca dos generaciones de cancerígenos en el Valle de Aburrá, ¿cuál es la decisión a tomar?, ¿cómo se negocia con estos actores?, ¿cuáles son los criterios éticos a considerar? No tengo las respuestas, pero sí las ganas de investigar y escuchar de todos ustedes, los lectores, que se atreven a conocer e informarse sobre estos asuntos internacionales y a veces, deslocalizados. Espero que disfruten el libro y le saquen tanto provecho como lo he hecho yo y el equipo de la ACI Medellín.

Eleonora Betancur González

Directora General Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín
y el Área Metropolitana

Presentación

El entorno de los negocios es generalmente definido como un conjunto de fuerzas y condiciones que están más allá de los límites del control de la organización y afectan la forma en que ella opera y moldea su conducta (Jones y George, 2006, p. 188; Guerras y Navas, 2007, p. 141). Dichas fuerzas no son estáticas, cambian con el tiempo y, por ello, pueden representar oportunidades y amenazas para la empresa. Esta definición en si misma viene cargada con un alto grado de incertidumbre, la misma que abunda y es capaz de hacer colapsar sociedades enteras.

Los procesos de internacionalización de las organizaciones son un fenómeno cada vez más recurrente, pero el cual está cargado de incertidumbres. Después de la gran expansión del mercado mundial, impulsada en los 90 por los Estados Unidos y reforzada por China con su ingreso a la Organización Mundial del Comercio en el 2001, el mercado mundial no volvió a ser el mismo. Las interacciones entre los diferentes países aumentaron a niveles nunca vistos y, con ello, la sensibilidad a diferentes acontecimientos económicos, políticos y sociales comenzaba a tener círculos de impacto cada vez más extendidos.

Es por esto que las empresas comienzan a dedicar mucho tiempo y dinero a tratar de entender un entorno, cada vez más complejo y con un horizonte más extenso. Generalmente, lo hacen utilizando diferentes técnicas y herramientas que apuntan a focos específicos: la competencia, lo gubernamental, las tendencias del mercado o del consumidor, las instituciones públicas y privadas, entre otros. Quien mejor sea capaz de interpretar esas señales que encuentra en sus análisis, pues mejor podrá hacer frente a dichos escenarios (Gregory y Estrada, 2010).

Sin embargo, frecuentemente los análisis se hacen de manera aislada y sin tener en cuenta los contextos en los que se realizan. Esto resulta de la aplicación de plantillas que no obedecen a las particularidades, ni de la empresa, ni del entorno. Aún más, la división que existe entre los campos del conocimiento mella la calidad del análisis, no deja ver cada unidad como parte de un todo (Mata, 2015 p.14). Una organización es parte de un sistema, una unidad que se entrelaza a un sinnúmero de fuerzas que la impactan. Intentar comprender ese sistema y trasladarlo a estrategias organizacionales, es lo que puede hacer la diferencia entre una empresa exitosa y una que fracasa en su intento.

Como es de esperarse, el entorno de una organización se complejiza en la medida en que sus fronteras se expanden. No hace frente a los mismos retos una empresa de alcance local que una cuyos mercados se mueven en tres o cuatro países diferentes. Allí, hace frente a fuerzas multidimensionales que deben ser abordadas de igual manera, aumentando así el nivel de incertidumbre, y los impactos de los riesgos a los que se enfrenta, generalmente son más elevados.

En una revisión de textos sobre negocios internacionales, hemos encontrado que estos están altamente concentrados en las temáticas. Es decir, abordan separadamente cada aspecto de manera descriptiva y no brindan herramientas de análisis que puedan ser aplicadas a distintos contextos. La empresa debe ser vista como parte del sistema, en interacción con él, lo que sucede dentro de ella afecta ese macro y viceversa (Mata, 2015 p. 21). Es por esto que se hacen necesarias miradas que, aunque aborden esferas empresariales específicas, tengan en cuenta que su evolución surge a partir de la interacción con su entorno.

La formación de profesionales con perfil estratégico, el entrenamiento de directivos o consultores y la actualización de públicos interesados en los negocios internacionales, conlleva la necesidad de dotarlos de herramientas para el análisis de la dinámica y las relaciones de causalidad entre el entorno y las organizaciones. El uso de técnicas como PESTEL o la aplicación de herramientas estadísticas que permitan analizar comportamientos históricos de las variables del entorno, tanto nacional como internacional, han sido las prácticas metodológicas más afianzadas.

Ahora, si bien aquellas no pierden vigencia, la época, particularmente desde la aceleración de la globalización en general y del desarrollo del transporte y de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) (Montoya y Cardona, 2000), obliga a refinar las metodologías y técnicas de investigación del entorno, en tanto este último se hace más cambiante, abierto y complejo (Maldonado, 2016).

La acelerada velocidad con la que se dan los cambios tecnológicos en el último cuarto de siglo y la expansión de las relaciones entre sujetos naturales, empresas y estados nacionales, a lo largo y ancho del planeta, traen como consecuencia la complejidad de los objetos de estudio: se trata de objetos cambiantes y de multiplicidad de variables que la componen en una dinámica de constante afectación recíproca, entre las variables del entorno y entre éste y los actores –personas naturales, empresas y estados nacionales– (Cardona, 2010).

Para comenzar, Morín (2009) se convierte en un primer referente y fundamenta la necesidad de salir de las dimensiones disciplinares para ampliar el espectro de observación de la realidad hacia perspectivas inter y transdisciplinares o, en lenguaje de Percio (2010), indisciplinadas. El pensamiento complejo de Morín conlleva a entender que la disciplina es un constructo humano para hacer más comprensibles los objetos de estudio al desagregarlos en componentes; pero la realidad es más que la suma de las partes.

Por lo tanto, ante los retos de incertidumbre y complejidad se hace necesario buscar metodologías y técnicas de análisis que permitan comprender determinantes –factores de cambio– de la dinámica de las variables en el entorno de los negocios. En este caso, no solo se necesita verificar las variables claves –tipo PESTEL– sino indagar los motores de su evolución (Godet y Durance, 2009).

En este contexto, recurrir a los métodos de las diferentes disciplinas (el método de la economía, el método de las ciencias sociales, el método de las relaciones internacionales, etc.) se convierte en pilar fundamental para ayudar a entender el entorno y sus determinantes de cambio. Como complemento, es necesario que dichas metodologías, con sus respectivas técnicas, se complementen con técnicas de análisis cuantitativo (risk, simulador de Montecarlo, por ejemplo) y de análisis cualitativo (método Delphi, análisis estructural, etc.) pero con una visión prospectiva que permita interpretar claves de futuro en el comportamiento del entorno.

Los textos existentes dedicados a los negocios internacionales son académicos o se inclinan a la descripción de ciertos contextos, o presentan complejidad en la implementación de metodologías. Es pues el ánimo de este libro, presentar herramientas de análisis para el contexto internacional de los negocios desde una perspectiva crítica, no descriptiva, basada en el pensamiento complejo y apoyada en técnicas de estudios de futuro que aporten a facilitar la toma de decisiones.

Diversas encuestas internacionales, reportes anuales e informes muestran un ambiente de negocios preocupado por temas de orden sociopolítico y económico como nunca. Pricewaterhouse Coopers, publica anualmente una encuesta realizada entre ejecutivos de todo el mundo sobre sus preocupaciones en el entorno global de los negocios. Sus respuestas redundan en aspectos políticos, sociales y económicos que impactan diversas áreas de las organizaciones, desde el área tecnológica hasta la selección del personal¹.

¹ El informe puede ser consultado en <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>

Así mismo, los reportes de competitividad o de riesgos publicados anualmente por World Economic Forum² evidencian un entorno mediado por aspectos que requieren un análisis más allá de la posesión de los medios tecnológicos. Parece que los ejecutivos dieran por sentado que existe la tecnología para hacer los productos, para enviarlos de un lugar a otro o incluso para estar a vanguardia de la potencial competencia. El desafío es qué hacer con ellos, cómo hacer de ellos una ventaja competitiva en un entorno social sensible que responde fácilmente a presiones de diversos actores sociales. Atrás están quedando las visiones cerradas y focalizadas en temas específicos, como si nada más los impactara. Los fenómenos empresariales y de negocios son más multidisciplinares que nunca.

La necesidad detectada, y en la cual justificamos este proyecto de publicación, es que los textos existentes dedicados a los negocios internacionales son académicos o se inclinan a la descripción de ciertos contextos, o presentan complejidad en la implementación de metodologías. Es pues el ánimo de este libro, presentar herramientas de análisis para el contexto internacional de los negocios, que aporten a facilitar la toma de decisiones.

Siendo consecuentes con la naturaleza de este texto, los capítulos serán escritos por especialistas en cada temática y han sido invitados a participar empresarios, académicos, consultores y personas con experiencia en el sector público en procesos de apoyo a la internacionalización y el comercio exterior de diversos sectores económicos. La experticia solo se logra cuando en ella confluyen los saberes empíricos y teóricos con la experiencia que dan el fracaso y el éxito.

Después del ejercicio académico y práctico, los diversos capítulos de este libro abordan frentes específicos donde la empresa puede encontrar diferenciales de competitividad para alcanzar con éxito los mercados internacionales. Sin embargo, estos no son asumidos como unidades temáticas sólidas, por el contrario, han tenido en cuenta diversos enfoques con el interés de ofrecer al lector un abanico de soluciones para diversos retos asumidos por los hombres y mujeres de negocios.

Los primeros diez capítulos están dedicados a explorar diferentes frentes de la organización. Los cuatro siguientes son colaboraciones que se tuvieron con instituciones de la región que hacen parte del ecosistema de internacionalización como fueron la Agencia de Cooperación y de Inversión Internacional de Medellín (ACI), Ruta N y el Centro para la Cuarta Revolución Industrial, así como el gran aliado de este proyecto, la

² Estos y otros reportes pueden ser consultados en <https://www.weforum.org/reports/>

Cámara de Comercio Aburrá Sur. También, en este aparte, se contó con la colaboración del Instituto Asia Pacífico, un centro de pensamiento sobre la relación de nuestro país con esa región del mundo que se constituye como una zona rica en posibilidades de expansión de los negocios.

Finalmente, dos capítulos sobre casos empresariales de grandes empresas en las que sus análisis se encontraron con perspectivas diferentes. En el caso de HP, empresa norteamericana que planeó y, efectivamente, se instaló en Medellín, pero después de un tiempo vio que no funcionaron sus planes. Caso contrario de Argos, que tuvo un exitoso proceso de expansión y pudo consolidarse como una de las multilatinas más emblemáticas del país en el exterior.

Es de anotar, casi lamentar, la ausencia de grandes temas que no pudieron ser abordados, pero que aparecerán en el segundo volumen en el 2021. Tales son, por mencionar solo algunos, las estrategias para afrontar los desafíos de la multiculturalidad y los desafíos que impone la legislación interna de los países donde se pretende iniciar los proyectos de expansión.

Es así pues que se invita al lector a abordar el texto como una caja de herramientas que puede ser consultada en todo momento para abordar diferentes retos organizacionales. Se espera que preste la ayuda para el problema que se planeó, y que tanto empresarios, como consultores, académicos e instituciones gubernamentales y privadas encuentren en él una fuente de consulta y referencia.

Finalmente, deseo agradecer a todos los que hicieron parte de este proyecto, creyeron y se entusiasmaron con la propuesta desde un inicio. Fueron muchos los tropiezos, la falta de experiencia en este tipo de ejercicios y las múltiples ocupaciones de los expertos que fueron abordados. Pero, estar convencidos del aporte que podemos generar, bastó para continuar sin fatiga.

Especialmente, quiero dar las gracias a Giovanni Cardona, Provost y gerente de investigaciones CEIPA, por su convencimiento en el desarrollo de las habilidades investigativas de los docentes y por ver en la indisciplina de las disciplinas la forma más apropiada de construir nuevos conocimientos. Así mismo, a la Cámara de Comercio Aburrá Sur que apoya incansablemente los proyectos que benefician al desarrollo empresarial de toda la región.

Daniel Bonilla Calle
CEIPA Business School

CAPÍTULO 1. MODOS DE OPERACIÓN EXTRANJERA: LAS MULTILATINAS COLOMBIANAS

Ana María Gómez-Trujillo¹

Resumen

El presente capítulo busca responder a la pregunta ¿Cómo es el proceso de internacionalización de las empresas multilatinas colombianas, de acuerdo con su modo de entrada? Para esto se utiliza la metodología de estudio de casos, que analiza el proceso de internacionalización de once multilatinas colombianas identificados por el Boston Consulting Group en 2018. Los análisis revelan que el proceso de internacionalización de estas multilatinas colombianas se ajusta al modelo seguido por otras empresas latinoamericanas, que, en su mayoría, se han consolidado como multinacionales a través de adquisiciones de empresas con un buen posicionamiento de marca en su país de origen. Adicionalmente, esta expansión se ha dado en regiones cercanas, lo cual disminuye distancias culturales, sociales, institucionales y económicas que puedan existir entre los mercados. Los hallazgos permiten identificar patrones de comportamiento que sirven como guía para empresas de mercados emergentes que incursionen en los negocios internacionales.

1.1 Introducción

Para tomar la decisión de ingresar a mercados internacionales, las empresas deben considerar diferentes aspectos que les aseguren no fallar en este propósito, y hacerlo de una manera que garantice el crecimiento y la rentabilidad continua y sostenible para sus negocios. En este sentido, decisiones sobre productos o servicios que tengan valor agregado para su internacionalización, así como la selección y análisis del país destino, y la forma de operar en estos mercados, determinarán los recursos y las capacidades requeridas en el proceso. Es pues este último factor, el modo de entrada, el que se analizará en detalle con el presente estudio.

¹ Negociadora internacional, Magíster en Negocios Internacionales y estudiante de Doctorado en Administración de la Universidad Eafit. Docente de Negocios Internacionales en CEIPA Business School.
Correo: agomez@eafit.edu.co; ana.gomez@ceipa.edu.co

A través de un estudio comparativo de casos de las once multilatinas colombianas listadas por el Boston Consulting Group en el 2018, se propondrá analizar su proceso de internacionalización para hallar patrones de comportamiento entre estas, que, a su vez, servirá como guía a las empresas de mercados emergentes que están considerando adentrarse en el mundo de los negocios internacionales, en búsqueda de ganar participación en mercados extranjeros.

1.2 Métodos de operación extranjera

Los modos de operar o modos de entrada a mercados internacionales, representan un componente crítico en la actividad de los negocios internacionales. Estos serán detallados a continuación, soportándose en la propuesta del modelo Uppsala, presentado por Johanson y Vahlne en 1977, el cual argumenta que la empresa irá aumentando sus recursos invertidos en un país, a medida que adquiere mayor experiencia en este. Este modelo conlleva un desarrollo evolucionario, o por etapas en el proceso de internacionalización, que inicia desde un modo de entrada de menor costo y riesgo, que irá incrementando en el tiempo, debido al mayor conocimiento de este mercado (figura 1).

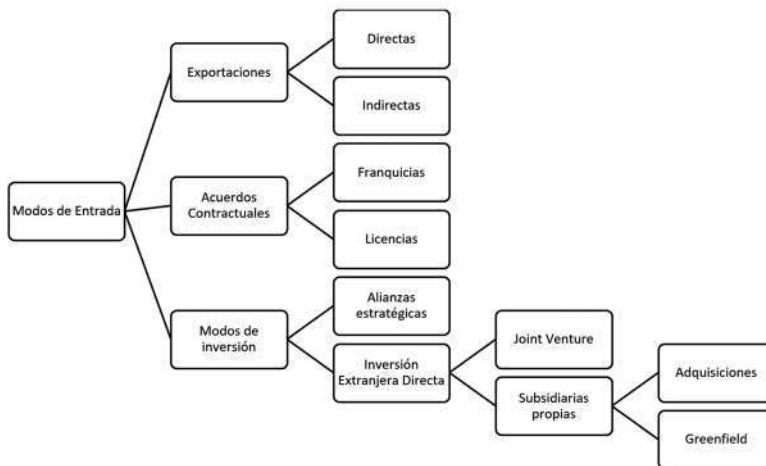


Figura 1. Métodos de entrada en mercados internacionales

Fuente: elaboración propia a partir de Welch, Benito y Peterson, 2008.

1.2.1 Exportaciones

Se puede entonces comenzar por el análisis de las exportaciones como modo de entrada que conlleva un menor costo y un menor grado de internacionalización. Una exportación se puede definir como “la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país” (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, p. 483). Estas exportaciones pueden ser directas o indirectas.

En una exportación directa, el vendedor del país destino es quien realiza toda la gestión de venta en el exterior, contactando al importador o distribuidor en el mercado extranjero, además, esta se puede desarrollar mediante diferentes canales: venta directa, agentes, distribuidores o subsidiaria comercial.

De otra manera, una exportación indirecta contiene la figura del intermediario para la realización de la venta. Bajo este modelo, el vendedor depende de su intermediario para supervisar el mercadeo, para definir las condiciones de venta y para realizar la distribución en el exterior. Adicionalmente, existe otro modelo, y es el de las exportaciones concentradas, que implica la colaboración con otros productores o fabricantes y en la que los consorcios de exportación representan un ejemplo. Estos consorcios se dan cuando empresas de un mismo país cooperan para realizar una exportación común, en el que se requiere que estas no compitan entre sí, y que tengan tamaños similares.

Se puede decir entonces que, independientemente del enfoque, las exportaciones ayudan a las empresas a aumentar su rentabilidad, mejorar la productividad y diversificar las actividades (Daniels et al., 2013).

1.2.2 Acuerdos contractuales

- **Franquicias**

Las franquicias representan un acuerdo contractual en el que existe una relación independiente de venta entre comprador (franquiciado) y vendedor (franquiciador), en la que el comprador adquiere algo de identidad de su vendedor (Welch, Benito y Peterson, 2008).

Bajo este modelo, no solo se realiza la transferencia del bien o servicio y su marca, sino el formato o concepto entero de negocio, que incluye el plan y estrategia de mercadeo, manual de operaciones y estándares, controles de calidad, y una comunicación

continua entre ambas partes. De esta manera, el franquiciado opera un negocio independiente, pero bajo la guía y el entrenamiento del franquiciador, lo cual, le garantiza a este último continuar envuelto en la operación y control del negocio.

Este modelo tiene un enfoque alto en mercadeo, pues el vendedor tiene la responsabilidad de lanzar campañas promocionales para toda la cadena de franquicias, y defender la propiedad intelectual de la marca. Adicionalmente, el entrenamiento juega un papel decisivo, pues de este depende la consistencia de las operaciones en diferentes ubicaciones geográficas y con diversas características culturales (Welch et al., 2008).

- **Licencias**

Una licencia es:

Un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera, el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico (como puede ser una cantidad fija por cada unidad vendida, o un tanto por ciento sobre las ventas totales o sobre el beneficio), o ambos (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013).

En este sentido, se puede entender una licencia como la venta de un derecho de uso de la propiedad intelectual, la cual debe estar registrada públicamente en la forma de una patente o marca comercial para garantizar sus derechos de propiedad. En este tipo de acuerdo contractual se debe especificar lo que se transfiere y las condiciones de esta transferencia.

Así pues, es necesario especificar que, bajo una licencia, no se realiza una venta de propiedad intelectual, sino el derecho para su uso; lo que lo diferencia de un acuerdo de franquicia, en el que se realiza una transferencia de un modelo de negocio completo (Welch et al., 2008).

1.2.3 Modos de inversión

- **Alianzas estratégicas**

Una alianza estratégica se puede entender como un acuerdo que permite a las empresas acceder a recursos de otra empresa, sin fusionarse con esta. Se caracteriza

por desarrollarse a través de un contrato a largo plazo, que por lo general no involucra la creación de una nueva empresa. Este modelo es utilizado para compartir costos y riesgos en los negocios internacionales, ganar acceso a tecnologías, aumentar el poder de negociación y alcanzar economías de escala.

Esta estrategia aprovecha las actividades complementarias de los socios para su expansión en nuevas áreas o ubicaciones geográficas. De esta manera, las empresas pueden especializarse en sus habilidades básicas, contrarrestar la competencia, aliarse con ella, obtener mayor visibilidad y reconocimiento, acceder a recursos y superar las restricciones gubernamentales en países extranjeros (Daniels et al., 2013). Así se facilita el logro de objetivos independientes con beneficios mutuos.

Los aportes de los socios pueden ser tangibles (capital) o intangibles (know how), entre los que se podrían encontrar los aportes en procesos de manufactura, medios de distribución, conocimiento, propiedad intelectual o experiencia. Esta sinergia permite que cada uno de los socios obtenga mejores resultados, que los obtenidos si se opera de manera independiente.

- **Joint venture**

Un joint venture es un tipo de intercambio operativo conocido como empresa conjunta, esto implica la propiedad de capital y, aunque un joint venture conlleva la creación de una empresa nueva, se puede seguir operando de manera independiente. Según Daniels et al., (2013), este tipo de empresas son pensadas como empresas 50/50, sin embargo, es posible que alguna posea más del 50 % de propiedad, e incluso, se podría tener la participación de más de dos socios.

Esta empresa de propiedad colectiva que comparte el control operativo tiene una serie de ventajas, entre las que se encuentra el conocimiento del socio sobre mercados locales y la división de costos y riesgos; sin embargo, dentro de sus desventajas se encuentra el riesgo de ceder su tecnología a los socios, conflictos sobre el control entre las empresas inversionistas, y la falta de “control estricto sobre las filiales para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia. Tampoco otorga a la empresa el control requerido para participar en ataques mundiales coordinados en contra de sus competidores sobre la filial extranjera” (Hill, 2015).

- **Adquisiciones**

Es un tipo de inversión extranjera directa en la que se compra la totalidad o parte de una empresa en el exterior. Este modo de entrada se utiliza para acceder a recursos

que la empresa local posee, como el conocimiento del mercado e instalaciones físicas, e incluso el personal, en forma de capital humano. De esta manera, el comprador obtiene una organización con experiencia en la producción, distribución y venta de un bien o servicio.

Este modelo se puede realizar con la compra de una organización que goza de un reconocimiento de marca elevado, para minimizar costos y riesgos de lanzar una nueva marca en un mercado extranjero; por otro lado, se gana acceso a una red de proveedores en el país destino, lo que se traduce también en ahorro de tiempo para la selección de estos.

Otro factor importante en este modelo es el aseguramiento del flujo de efectivo de manera inmediata, y no el bloqueo de fondos para un periodo de construcción y adecuación (Daniels et al., 2013); además de permitir una expansión inmediata de su negocio, puesto que la empresa adquirida ya se encuentra en operación.

- ***Greenfield***

Otra manera de establecer subsidiarias propias es a través de las inversiones en instalaciones nuevas, empezando desde cero, o también conocidas como operaciones greenfield, que se realizan sobre un área en la que no existen construcciones. Este modelo es preferido cuando la empresa decide acceder a un mercado internacional asumiendo costos y riesgos elevados, además cuando se opta por no acudir al método de adquisiciones, pues estas pueden acarrear problemas relacionados con conflictos entre adquiriente y adquirido debido a las diferencias de culturas organizacionales y estilos gerenciales. Adicionalmente, muchas de las empresas adquiridas tienen rendimientos financieros bajos, lo cual es difícil de revertir o tienen conflictos relacionales con sus empleados o proveedores o cuentan con una mala reputación entre sus clientes.

De esta manera, es posible afirmar que los proyectos greenfield representan el modo de entrada que garantiza el mayor grado de control en sus actividades en el exterior evitando así los costos de intermediación. Dentro de sus ventajas se resalta la creación de economías de escala, creación de empleos y control sobre todas las actividades de la empresa, pero se distinguen también ciertas desventajas asociadas con el alto riesgo, costos de entrada, y regulaciones gubernamentales.

1.3 Metodología

El presente estudio de tipo cualitativo usa una metodología de estudio de caso para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿cómo es el proceso de internacionalización de las empresas multilatinas colombianas, de acuerdo con su modo de entrada? Esta investigación se ajusta a las recomendaciones de Yin (2009), por lo cual se elaboran tres etapas para la investigación: en la primera etapa se define la pregunta de investigación, al igual que el alcance exploratorio y la unidad de análisis (multilatinas colombianas). En la segunda etapa se recolecta la información acudiendo a fuentes secundarias, como bases de datos, reportes de gestión y páginas web de cada una de las empresas, adicionalmente, se realiza el análisis de información de manera independiente para cada empresa. La última etapa consiste en la presentación de los datos hallados siguiendo una estructura de contextualización de la empresa, su historia, y su proceso de internacionalización enfocado en el modo de entrada elegido en su expansión internacional. Posteriormente, se realiza un comparativo entre todos los casos para hallar similitudes y relaciones en los métodos de operación extranjera de estas multilatinas.

La selección de los casos de estudio se realizó con base en el listado de Boston Consulting Group (firma de consultoría americana), quien publicó las cien empresas multilatinas del 2018, empresas que se caracterizan por tener operaciones en América Latina con ingresos superiores a USD 1.000 millones de dólares, con crecimiento mayor que el promedio regional y con operaciones en el exterior (BCG, 2018). La participación de empresas según su país de origen se distribuye de la siguiente manera: México con un total de 28 empresas, Brasil con 26, Chile con 18, Colombia con 11, Argentina con 9, Perú con 5 y El Salvador, Costa Rica y Panamá con una empresa cada uno. Para el caso de Colombia, las once empresas objeto de estudio hacen alusión a empresas de diferentes sectores, con diferentes procesos de internacionalización.

1.4 Hallazgos

Dentro del listado generado por Boston Consulting Group de las cien empresas multilatinas del 2018, Colombia es el país con mayor crecimiento en la participación de sus compañías, con un crecimiento de 120% al pasar de tener cinco a once empresas representantes en los reportes de 2009 y 2018 respectivamente (Venegas, 2018). Las colombianas incluidas en este informe son: Avianca, Bancolombia, Ecopetrol,

Empresa de Energía de Bogotá (EEB), Empresas Públicas de Medellín (EPM), Grupo Argos, Grupo Aval, Grupo Bolívar, Grupo Nutresa, Interconexión Eléctrica (ISA) y Sura.

A continuación, se realizará un análisis de cada una de ellas de acuerdo con su operación, historia y proceso de expansión internacional.

- **Avianca**

Avianca es la marca comercial de las aerolíneas latinoamericanas de Avianca Holding S. A., esta empresa nació en 1919 con el nombre de Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (SCADTA) en Colombia, que tras la integración con la compañía Servicio Aéreo Colombiano (SACO) en 1940, se constituye como Aerovías Nacionales de Colombia S. A. – Avianca. En 1946 expande su operación e incluye rutas internacionales hacia Quito, Panamá, Lima, Miami, Nueva York y Europa. Posteriormente, en 1994, se realiza una alianza estratégica que vincula a Avianca, a la Sociedad Aeronáutica de Medellín (SAM) y a Helicópteros Nacionales de Colombia (Helicol). En 2002 se conforma la alianza Summa, integrada por Avianca, SAM y Aerolíneas Centrales de Colombia, que fue disuelta en 2003 por decisión de sus accionistas y en 2005, la compañía modificó nuevamente su razón social registrándose como Aerovías del Continente Americano S. A.

Por su parte, la aerolínea Transportes Aéreos Centroamericanos (TACA), fue creada en 1931 en Tegucigalpa, Honduras, y al igual que Avianca, expande sus operaciones inicialmente en países latinoamericanos (Avianca, 2019). Ambas empresas se fusionan en 2009, creando el Avianca Holding S. A, que tiene la mayor red de rutas en América Latina (Franco-Arroyave, Martins-Cheze, Siegel y Díaz, 2014). Actualmente, Avianca presta servicios de transporte de pasajeros, carga, mensajería especializada, y servicios de transporte aéreo, atiende más de 58 destinos en 21 países diferentes, y cuenta además con un equipo humano de más de 10.224 colaboradores (Avianca, 2018).

Su proceso de internacionalización se ha caracterizado por la mezcla de diversos modos de entrada entre los que se tienen alianzas, fusiones y adquisiciones. Esto demuestra que, modos de entrada como las exportaciones, no son suficientes para explicar la trayectoria de internacionalización que han seguido las empresas prestadoras de servicios provenientes de mercados emergentes, como las aerolíneas latinoamericanas. En este sentido, se hace necesario que la prestación de este tipo de servicios cuente con presencia comercial en el país destino, lo cual es posible a través de algún tipo de inversión extranjera, como adquisiciones o joint ventures o

acudiendo al establecimiento de alianzas, siendo estas últimas el modo más utilizado para la internacionalización de las aerolíneas (Franco-Arroyave et al., 2014).

- **Bancolombia**

Este grupo financiero colombiano comenzó su trayectoria desde 1875, bajo el nombre de Banco de Colombia, que en 1945 pasa a ser Banco Industrial Colombiano (BIC), el cual empieza a operar en el exterior en 1973 con la licencia internacional de Banca Panamá. Posteriormente, en 1995, el BIC ingresó a la bolsa de Nueva York, y en 1998 nació Bancolombia S. A., que se transformó en Grupo Bancolombia en el 2005. Dos años después, en 2007, se consolida Banagrícola El Salvador, y en 2009 se ingresa al mercado peruano. Posteriormente, en el año 2012 se ingresa a Guatemala tras la adquisición del 60 % de las acciones de la compañía panameña Grupo Agromercantil Holding S. A. (GAH), propietaria del conglomerado financiero Agromercantil de Guatemala (El Colombiano, 2015). Finalmente, en 2013, Bancolombia adquirió el 100 % de las acciones ordinarias del HSBC Bank en Panamá, lo cual le otorgó el control sobre esta institución, cuyo nombre final pasa a ser Banistmo, el segundo conglomerado con mayor participación de mercado en el país, que se consolidó como un banco con identidad panameña, respaldado por el Grupo Bancolombia (Bancolombia, 2019).

Actualmente la compañía tiene presencia en diez países diferentes (Colombia, Puerto Rico, Panamá, El Salvador, Perú, Islas Caimán, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua y Honduras). En su operación internacional cuenta con un total de 2.712.943 clientes, 8.595 empleados, 344 oficinas, sucursales y agencias, 1.081 cajeros electrónicos, 718 corresponsales bancarios, y 23 puntos de atención móvil (Bancolombia, 2017).

Se puede observar, entonces, en su proceso de internacionalización una serie de fusiones y adquisiciones en las que se incluyen ofertas de compra a entidades no puestas en venta, y ofertas sobre compañías en proceso de venta abierta al público. Estas operaciones de inversión extranjera directa han estado determinadas por el tamaño del sistema financiero del país de destino, asegurando que sus adquisiciones representaran una participación mayoritaria en el mercado elegido, pero que, a la vez, se tuviera la suficiente capacidad de compra para lograrlo. Dado esto, su expansión se ha dado principalmente en Centroamérica, región que también posee similitudes culturales con Colombia y proximidad geográfica, lo cual facilita la exportación del modelo de negocio bancario colombiano y permite la diversificación, lo cual, al mismo tiempo, disminuye su dependencia en el mercado nacional (Tobón, 2015).

- **Ecopetrol**

Ecopetrol es una empresa de economía mixta, con una participación estatal del 88,49%, y organizada bajo la forma de sociedad anónima, es la primera compañía de petróleo de Colombia, y segunda petrolera en América Latina, después de Petrobras.

Esta empresa nació en 1951 como empresa Colombiana de Petróleos, realizando actividades industriales y comerciales en la cadena de petróleo y encargada de la administración de hidrocarburos de la nación (Ecopetrol, 2014). Su naturaleza funciona como empresa mercantil, lo que convirtió a Colombia nuevamente en un exportador de petróleo en 1986. En el año 2003 se reestructuró la compañía buscando su internacionalización en el marco de la industria mundial de hidrocarburos, por la cual su razón social pasa a ser Ecopetrol S.A., de carácter ciento por ciento estatal. Las características de esta estrategia de internacionalización inicialmente se enmarcaron dentro de cuatro condiciones: i) elección de países cercanos, de preferencia aquellos con los que se tienen fronteras físicas, ii) trabajar con países con los que se disminuya la necesidad de importar petróleo, por lo cual solo se eligen países con reservas probadas, iii) favorecer empresas con las que se hayan tenido relaciones previamente y, finalmente, iv) no convertirse en accionista mayoritario (Dinero, 2005).

Dado esto, en el año 2006, la empresa realiza su primer movimiento en territorios internacionales, con su llegada a Brasil en búsqueda de petróleo, de la mano de Petrobras. Esta operación dio origen a la primera filial de la empresa por fuera del país, la cual fue llamada Ecopetrol oleo e gas do Brasil (Londoño, 2006). Para el año 2007, ya se contaba con presencia además en Perú, y en Estados Unidos, con su filial Ecopetrol America Inc., creada el 9 de octubre de 2007. El 2018, resultó ser el año con mayores exportaciones de la empresa, lo cual representó el 22,1 % del total de las exportaciones del país, estos resultados se debieron principalmente al incremento de su presencia en mercados asiáticos, especialmente en China, y a los precios elevados del crudo en los mercados internacionales.

Así entonces, su proceso de expansión internacional se ha realizado a través de inversión extranjera directa y de exportaciones, que ha permitido el crecimiento de esta empresa tan significativa en la economía del país, y le ha facilitado posicionarse como una de las empresas más grandes del mundo.

- **Empresa de Energía de Bogotá (EEB)**

Esta multilatinas es líder en el sector de energía eléctrica y gas natural, con presencia en Perú, Guatemala y Brasil. Su estrategia se enfoca en el desarrollo de tres negocios: soluciones energéticas urbanas, interconexión para el desarrollo de mercados y generación de baja emisión en Centroamérica, suroeste de Brasil y Pacífico Sur. Esta empresa se enfoca en el desarrollo de grandes compañías de la cadena energética, que van desde la “generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad, así como el transporte y distribución de gas natural” (Grupo Energía Bogotá, s.f.).

Esta empresa nació en 1896 bajo el nombre de Samper Brush y Cía., fue pionera en la generación y distribución de energía en el país. En el año 1900 se inicia el servicio de alumbrado domiciliario en Bogotá, lo que le permitió a la empresa lograr un fortalecimiento financiero, y en 1904, su razón social pasó a ser Compañía de Energía Eléctrica de Bogotá (CEEB). Dos años más tarde, en 1906, se inicia con el servicio de alumbrado público en Bogotá, y en 1926, Bogotá pasó a ser el accionista mayoritario, tras la compra del 50,24 % del total de acciones de la empresa.

Posteriormente, en 1927, nació Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá tras la fusión de la CEEB y de la Compañía Nacional de Electricidad, que posteriormente, en 1959, pasará a ser denominada como Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá. En 1997, tras la capitalización de la empresa con recursos internacionales, se realiza un proceso de transformación y separación de actividades. En ese sentido, Codensa sería la encargada de las actividades de distribución y comercialización y Emgesa, de las actividades de generación y comercialización. Por su parte, la Empresa de Energía de Bogotá se encargaría de la transmisión.

Su entrada a mercados internacionales se da en el año 2002, tras la compra del 40 % de las acciones en la Red de Energía del Perú (REP), empresa de transmisión más grande de este país (Grupo Energía Bogotá, s.f.). Esta estrategia de adquisición fue también utilizada en el 2015 para ingresar a territorio brasileño, luego de adquirir el 51 % de cuatro concesiones de transmisión eléctrica en dicho país, lo que le permitió consolidarse como uno de los principales actores del sector energético en América (Riaño, 2015). Finalmente, en 2017, la empresa inaugura dos obras de transmisión de energía en Guatemala, en alianza con el gobierno de dicho país para mejorar este servicio en más de 300 comunidades (Benítez, 2017). Lo anterior revela una estrategia de internacionalización apoyada en adquisiciones y alianzas en regiones cercanas y afines culturalmente.

- **Empresas Públicas de Medellín (EPM)**

Empresas Públicas de Medellín es una empresa de servicios públicos domiciliarios, que presta servicios de energía eléctrica, agua, gas por red y saneamiento. Su figura jurídica es de una empresa industrial y comercial del Estado, cuyo dueño es el municipio de Medellín (EPM, 2019).

Esta empresa inició su vida administrativa en 1956, como empresa de carácter público. Posteriormente, en 1989, se incluyó dentro de su objeto social el mejoramiento y manejo del medio ambiente, y en 1998, EPM fue transformada en empresa industrial y comercial del Estado, por lo que se rige por las disposiciones de la ley comercial.

Su historia, hasta convertirse en una empresa multilatinas, se facilita por su estrategia de adquisiciones de empresas de distribución eléctrica en Guatemala, El Salvador y Panamá entre 2010 y 2011. Las empresas adquiridas en Guatemala fueron los grupos empresariales DECA y Genhidro; ENSA en El Salvador, y Delsur en Panamá (EPM, s. f.). Esta estrategia de internacionalización se ha caracterizado además por generar eficiencia y rentabilidad con sostenibilidad. Adicionalmente, dentro de sus filiales internacionales, la empresa cuenta con presencia en Panamá con su filial Hidroecológica del Teribe S. A., sociedad anónima constituida en 1994 con el propósito de proveer al país y a la región de una fuente de energía renovable.

EPM Capital México S. A. de C. V. es una de sus filiales en el sector de agua, su constitución se realizó el 4 de mayo de 2012, y cuyo objeto es la realización de proyectos de construcción y operación de plantas de tratamiento de aguas residuales. En este país también se cuenta con la filial Tecnología Intercontinental (Ticsa), tras la capitalización de la misma en el año 2013. Ticsa presta servicios de diseño, construcción, y operación de plantas residuales en México y Colombia. Finalmente, Aguas Antofagasta S. A. (Adasa), empresa chilena, fue adquirida por el Grupo EPM en 2015 y, actualmente presta servicios de producción y distribución de agua potable, además de recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas

Como se puede evidenciar, EPM ha seguido una estrategia de internacionalización caracterizada por la inversión extranjera directa a través de adquisiciones en diferentes países de América Latina, e incluso con la creación de subsidiarias propias bajo un modelo greenfield. Esto le ha permitido posicionarse como una empresa con fortaleza financiera, capacidad técnica y transparencia nacional e internacional.

- **Grupo Argos**

Este conglomerado se define como una matriz de inversiones sostenibles en infraestructura. El holding es propietario de la cementera Argos, Celsia, del sector energía y Odinsa, en concesiones viales y aeroportuarias (Grupo Argos, 2019). Además, se encuentra listado en la bolsa de valores colombiana, al igual que sus filiales. Su historia comienza en 1934 con la creación de la Fundación de Compañía de Cemento Argos, que contaba con una capacidad instalada de 50 toneladas por día. Posteriormente, en 1998, la compañía deja de producir cemento y se dedica exclusivamente a ofrecer un portafolio de inversiones dirigido a empresas productoras de cemento. En 2005, se cambia su razón social a Inversiones Argos S. A. y se fusionan sus compañías productoras de cemento bajo el nombre de Cementos Argos S. A. En el 2006 inicia su historia de internacionalización al adquirir una planta mezcladora de cemento en Estados Unidos. El 2009 es el año clave en su expansión internacional, pues se adquieren diferentes plantas de cemento en Panamá, República Dominicana y Haití. Posteriormente, se continúa con esta misma estrategia en Guyana Francesa, Costa Rica y Honduras y, en 2017, se emiten títulos de renta fija por COP 2 billones aproximadamente.

A pesar de la predominancia de las adquisiciones como modo de entrada, es importante también mencionar que desde 1950, el Grupo Argos ha exportado el remanente de su producción a diferentes países, entre los que se contaban Estados Unidos y Venezuela inicialmente (Londoño-Ávila, 2012). Actualmente, la empresa cuenta con presencia en dieciocho países y exportaciones a 35 destinos, y su estrategia se enfoca en ser un holding de infraestructura líder en el continente americano.

Como se puede observar, la estrategia de internacionalización del grupo le ha permitido consolidarse como uno de los principales productores de cementos en Estados Unidos, y como un competidor de talla mundial con un sello de rentabilidad y sostenibilidad en el mercado globalizado.

- **Grupo Aval**

El Grupo Aval es el grupo financiero más grande de Colombia y uno de los líderes en Centroamérica. Actualmente cuentan con más de 15,6 millones de clientes bancarios en Colombia y en el exterior, y es el único jugador centroamericano con plataforma integrada. Además, tiene un total de 91.191 colaboradores, distribuidos en 67.135 a nivel nacional y 24.056 en Centroamérica (Grupo Aval, 2019).

Grupo Aval en sí comenzó a operar en 1998 integrando a cuatro bancos (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas). Adicionalmente integra a Corficolombiana como banca de inversión y a Porvenir para la administración privada de pensiones y cesantías. En el 2010 inicia su expansión internacional con la adquisición del 100 % de las acciones del Grupo BAC Credomatic, que tiene presencia en Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá. Posteriormente, en 2013 el grupo adquiere la mayoría accionaria de BBVA Panamá y adquiere también el 100 % de las acciones de diferentes bancos de Guatemala, que pasarían a hacer parte de BAC Credomatic. Actualmente, esta presencia internacional se operacionaliza con un total de 11.450 puntos de atención que prestan servicios a 3,6 millones de clientes en esta región, con 356 oficinas internacionales y 1.736 cajeros automáticos.

Lo anterior revela la importancia de la región centroamericana, y en especial BAC Credomatic, pues del total de activos de la compañía, este negocio representa el 30 % de estos y, un 28 % en términos de utilidad neta (Grupo Aval, 2019).

Es importante entonces resaltar que el Grupo Aval, como multilatina colombiana, ha seguido una estrategia de internacionalización soportada en adquisiciones estratégicas basadas en una proximidad geográfica y afinidad de negocio. Adicionalmente, la emisión de sus acciones en el New York Stock Exchange (NYSE) apuntala su proceso de internacionalización y fortalece su posicionamiento como el grupo regional más rentable y grande de la región.

- **Grupo Bolívar**

Grupo Empresarial que cuenta con más de 70 años de existencia, y que integra a 16 empresas de diferentes sectores: financiero y bursátil, seguros y capitalizadora, construcción y servicios complementarios.

Su historia inicia en 1939 con la creación de Compañía de Seguros Bolívar S. A. Durante los primeros años se dedicó a atender un segmento atendido en su mayoría por aseguradoras internacionales, prestando servicios de seguros colectivos o de grupo de vida y los seguros de vida individual (Grupo Bolívar, 2013). En 1948 se crean dos nuevas empresas filiales del grupo: Seguros Comerciales Bolívar S. A. y la Sociedad de Capitalización y Ahorros Bolívar S. A., a las que se le unirá Aseguradora El Libertador S.A. en 1956. Posteriormente, en 1964 la Junta Directiva de Seguros Bolívar decide crear la empresa Seguridad Compañía Administradora de Fondos de Inversión S. A. Los años posteriores fueron años de consolidación del grupo y de creación de diferentes empresas como filiales de este, entre las que se encuentra la Corporación

de Ahorro y Vivienda Davivienda, creada en 1972. En el año 1997 inicia su proceso de internacionalización, pues la compañía toma la decisión realizar inversiones en países fronterizos: Venezuela y Ecuador. La inversión en Venezuela se hizo a través de Seguros Comerciales Bolívar S. A. y Banco República, filial de Davivienda; y en Ecuador a través de Colvida. Diez años después, el grupo ingresa a Panamá y a Estados Unidos a través de su filial Bancafé. Esta presencia internacional continúa incrementando en el 2009 con la adquisición del 50 % de la Aseguradora Panameña Eastern Pacific Insurance Company (Epic); adicionalmente, en el mismo año se constituye la Compañía Panameña Riesgos e Inversiones Bolívar Internacional S. A., y en 2010, se llega a Costa Rica con Seguros Bolívar Aseguradora Mixta S. A., después de recibir autorización de la Superintendencia de Seguros de Costa Rica. Un año más tarde, el Grupo adquiere el 50 % restante de las acciones de Compañía de Seguros de Vida Colvida S. A. en Ecuador, por lo que esta compañía pasa a ser de propiedad total del Grupo (Grupo Bolívar, 2013). Esta expansión continúa en el año 2012 en El Salvador, Honduras y Costa Rica con la adquisición de las operaciones de HSBC en estos países. Su última jugada internacional hasta el momento se dio en el año 2013 con la adquisición de Corredores Asociados S. A. Comisionista de Bolsa.

Dado lo anterior, se puede resaltar que los métodos de operación extranjera del Grupo Bolívar se han fundamentado en la inversión extranjera directa a través de subsidiarias propias que, a su vez, se han establecido a través de operaciones greenfield y adquisiciones de empresas que complementan sus operaciones en Centroamérica y Estados Unidos.

- **Grupo Nutresa**

Esta empresa se define como el Grupo Líder de Alimentos procesados en Colombia y uno de los actores más importantes en este sector en América Latina. Este grupo se caracteriza por la diversificación tanto en materias primas, categorías, mercados y redes de distribución, con ocho unidades de negocio: chocolates, cafés, galletas, Tresmontes Lucchetti (TMLUC), cárnicos, pastas, alimentos al consumidor y helados.

Su historia inicia en 1920 como Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, que se convertiría en Compañía Nacional de Chocolates S. A., y posteriormente en Grupo Nutresa. Actualmente la empresa cuenta con presencia en 14 países con 46 plantas de distribución ubicadas de la siguiente manera: Estados Unidos (2), México (2), Centroamérica (5), Malasia (1), Colombia (30), Chile (3), Perú (1), Venezuela (1), República Dominicana y el Caribe (1); adicionalmente, tiene presencia también en Ecuador con una red de distribución. En total, son 14 países en los que se tiene

presencia ya sea con plantas de producción o con redes de distribución. Lo anterior se traduce en una representación de 27,4 % de empleados contratados de manera directa en el exterior (Grupo Nutresa, 2019). Sin embargo, el portafolio de productos del Grupo Nutresa llega a más de 72 países a través de estas redes y plantas de distribución previamente mencionados.

Su modelo de internacionalización se convirtió en un objetivo clave para el crecimiento sostenible de la compañía desde el año 2000, cuando este se incluyó dentro del plan estratégico del grupo. En este sentido, su expansión internacional se dio a partir de exportaciones, alianzas y creación de empresas comercializadoras, que fue adquiriendo mayor peso con el modelo de adquisiciones, como herramienta para ganar mayor participación en los mercados; para estas adquisiciones se definieron cuatro criterios que permitían hacer una selección adecuada de las empresas a adquirir: marca, capacidad de distribución, gerencia y talento humano. Así se logró la adquisición de 18 empresas en un término de 14 años. Además, de estos modelos, también se ha acudido a fusiones entre 2007 y 2008 (Grupo Nutresa, 2013).

Lo anterior demuestra un modelo de internacionalización secuencial que ha acudido al uso y a la implementación de diferentes formas de entrada, que han ido aumentando en riesgos, y costos; pero que, a su vez, se han visto reflejados en mayor presencia y reconocimiento internacional, lo que le ha permitido crear sinergias, talentos y redes de valor.

- **Interconexión Eléctrica (ISA)**

ISA es un grupo empresarial multilatinamericano cuyo portafolio se encuentra diversificado tanto en geografía como en negocios, estos últimos se concentran en energía, vías y telecomunicaciones principalmente.

Sus negocios están alineados con los requerimientos y esfuerzos actuales en temas de sostenibilidad, lo cual les permite crear valor sostenible y cumplir con excelentes prácticas de gobierno corporativo. Con sus 43 filiales y sucursales en países como Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile, Brasil, Perú, Argentina; y en Centro América, además, esta empresa de propiedad mixta ha logrado mejorar la calidad de vida de más de 350 millones de personas, y, a pesar de contar con más de medio siglo de creación, su estrategia sigue evolucionando, demostrando un compromiso real con el futuro (ISA, 2019).

Su historia inicia en 1967, como propuesta del entonces presidente de Colombia, Carlos Lleras Restrepo, para integrar los sistemas eléctricos del país. Posteriormente, en 1996 se cambia su naturaleza jurídica en empresa industrial y comercial del Estado y se vinculó capital privado. En el año 2001 se crea ISA Perú, en el marco de la creación y lanzamiento de su ciclo estratégico 2000-2010, enfocado en la internacionalización; este ciclo contiene diferentes momentos, entre los que se tiene la conexión del sistema de comunicaciones de Colombia con Venezuela, Estados Unidos, México y otros doce países de América Central y el Caribe en el año 2002. Un año después, ISA ingresa al mercado de la energía boliviana con la creación de ISA Bolivia y en 2006, ISA adquiere participación mayoritaria en la Compañía de Transmisión de Energía Eléctrica Paulista (CTEEP) en Brasil, y en el Consorcio Transmantaro (CTM) en Perú. En el año 2009 se inician sus operaciones en Panamá con una participación del 50 % en la empresa Interconexión Eléctrica Colombia Panamá (ICP); y en 2012 se adquiere ISA Intervial en el negocio de concesiones viales en Chile.

Este ciclo de internacionalización es finalizado, para dar paso a su estrategia de crecimiento y diversificación que iría hasta el año 2016, el cual es seguido por una estrategia de rentabilidad, y culminado con el lanzamiento de su ciclo actual, que consiste en un futuro inspirado en el valor sostenible.

La historia de expansión internacional de esta compañía se ha caracterizado por seguir un modelo de internacionalización organizado y planeado dentro de su estrategia corporativa, utilizando la inversión extranjera como el vehículo para llegar a diferentes países de América Latina.

- **Grupo Sura**

Holding financiero con enfoque en el sector de servicios financieros diversos, que participa en los sectores de pensiones, seguros, banca universal y banca e inversión. Su portafolio agrupa cuatro tipos de inversiones: industria, venture corporativo, servicios financieros y otros servicios (Grupo Sura, 2018).

Adicionalmente, la compañía es dueña del 46,1 % de las acciones del Grupo Bancolombia, el 35,2 % de Grupo Argos y el 35,2 % del Grupo Nutresa, y realiza inversiones en algunas compañías de sectores complementarios a sus negocios.

Su creación se dio en 1944 tras la unión de 32 empresas y 150 personas que constituyen la Compañía Suramericana de Seguros y en 1959 alcanzan la cifra de 1.000 empleados. En 1997 inicia su actividad en mercados internacionales al

adquirir la mayoría accionaria de Interoceánica, empresa de seguros en Panamá y, en ese mismo año, se crea la compañía holding Grupo Sura y se lista en la Bolsa de Valores de Colombia. Diez años más tarde, se incluye la prestación de servicios financieros diversos y seguros en Latinoamérica como foco estratégico de la compañía, que tendría sus frutos en el 2011, tras la adquisición de la operación de ING en América Latina, que le abriría la puerta a su negocio de fondos de pensiones y fondos de inversión en cinco países de Centroamérica, para cuya operación se crea Sura Asset Management. Posteriormente en 2015, el holding logra consolidar su presencia en nueve países de América Latina, acudiendo nuevamente a una estrategia de adquisiciones al volverse dueño de la operación de RSA Insurance Group Plc en la región.

En la actualidad, Sura tiene presencia en once países de Centroamérica (México, Guatemala, El Salvador, Panamá, República Dominicana, Perú, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile y Colombia), atendiendo a un total de 51 millones de clientes con una fuerza de 59.317 colaboradores (Grupo Sura, 2018). Se resalta además su aspiración a ser el grupo latinoamericano referente en servicios financieros, lo cual revela su interés en mantener una posición competitiva en la región, que se ha fortalecido por sus adquisiciones, como el modo de entrada favorito de este holding en el exterior.

1.5 Discusión

El proceso de internacionalización de las multilatinas colombianas se ajusta al modelo seguido por otras empresas latinoamericanas, que, en su mayoría, se han consolidado como multinacionales a través de adquisiciones (González-Pérez y Vélez-Ocampo, 2014). Se evidencia además el patrón, de que estas adquisiciones se realizaron a empresas con un buen posicionamiento de marca o potencial de crecimiento en su país de origen. La tabla 1 presenta los modos de entrada utilizados por las multilatinas colombianas.

Tabla 1: Modos de entrada

Empresa	Modo de entrada				
	Exportaciones	Alianzas	Greenfield	Adquisiciones	Fusiones
Avianca		x		x	
Bancolombia				x	
Ecopetrol	x	x			
Empresa de Energía de Bogotá EEB		x		x	
Empresas Públicas de Medellín					
EPM			x	x	
Grupo Argos	x			x	
Grupo Aval				x	
Grupo Bolívar			x	x	
Grupo Nutresa	x	x	x	x	
Interconexión Eléctrica ISA			x	x	
Grupo Sura				x	

Fuente: elaboración propia.

Este proceso de expansión internacional de las empresas multilatinas colombianas ha tenido similitudes no solo en cuanto al modo de entrada elegido, sino que, además, se ha caracterizado por realizarse en ubicaciones próximas a Colombia, en su mayoría Centroamérica, que se convierte en una región con similitudes institucionales, culturales y económicas, lo cual puede mitigar el riesgo de la expansión.

1.6 Conclusiones

Las formas de entrada a los negocios internacionales se convierten en un aspecto fundamental en la estrategia corporativa de las empresas, que determina y guía su operación extranjera, además de su forma de expansión y toda su asignación de recursos.

De esta manera, en el caso de las multilatinas colombianas, se logra evidenciar una mayor tendencia a la internacionalización a través de adquisiciones de empresas afines o complementarias a sus sectores con un buen posicionamiento de marca, que garantiza su estabilidad y minimiza riesgos.

Adicionalmente, esta expansión se ha dado en regiones cercanas, lo cual disminuye distancias culturales, sociales, institucionales y económicas que puedan existir entre los países, facilitando así la adaptación y operación.

Las multilatinas han logrado crear valor y mantenerse en el tiempo con estrategias que les ha permitido ganar conocimiento, y de esta manera incrementar su inversión en el exterior. Finalmente, la internacionalización de empresas de países emergentes debe ser estudiada en mayor detalle y a profundidad, pues estas presentan características propias que difieren de los procesos de expansión internacional de las empresas multinacionales de países desarrollados.

Referencias

- Avianca. (2018). Informe Anual 2018. <http://www.aviancainvestors.com/content/dam/inversionistas/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/informe-anual/informe-anual-avianca-2018.pdf>
- Avianca. (2019). ¿Quiénes somos? <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>
- Bancolombia. (2017). Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa. <https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/10a07ed8-b655-46db-8875-efdd382195/Informe+digital+espanol+2018+abril.pdf?MOD=AJPERES&CVID=maWByQV>
- Bancolombia. (2019). ¿Quiénes somos? <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Benítez, K. (2017). EEB inauguró dos obras de transmisión de energía en Guatemala. El País. <https://www.larepublica.co/economia/empresa-de-energia-de-bogota-inauguro-dos-obras-de-transmision-de-energia-en-guatemala-2533926>
- Boston Consulting Group. (2018). Why Multilatinas Hold the Key to Latin America's Economic Future. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/why-multilatinas-hold-key-latin-america-economic-future.aspx>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. y Sullivan, D. P. (2013). Negocios internacionales: ambientes y operaciones. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

- Dinero. (2005). Ecopetrol se internacionaliza. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ecopetrol-internacionaliza/26970>
- Ecopetrol. (2014). Nuestra historia. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de/ecopetrol/nuestra-historia>
- El Colombiano. (2015). Bancolombia tendrá el control del BAM en Guatemala. <https://www.elcolombiano.com/negocios/bancolombia-tendra-el-control-del-bam-en-guatemala-FC2703869>
- EPM. (2019). Quiénes somos. <https://www.epm.com.co/site/home/institucional>
- EPM. (s.f.). EPM, hacia una empresa multilateral. <https://www.epm.com.co/site/Portals/0/EPM%20multilateral.pdf>
- Franco-Arroyave, C., Martins-Cheze, A., Siegel, E. y Díaz, J.C. (2014). Internationalization strategies of a Multilateral in the service sector: Avianca-Taca holdings S.A. case study. Ad–Minister 25, 79-96. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n25/n25a4.pdf>
- González-Pérez, M.A. y Vélez-Ocampo, J. F. (2014). Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*, 26(6), 531-555.
- Grupo Argos. (2019). Quiénes somos. <https://www.grupoargos.com/es-es/Quienes-Somos>
- Grupo Aval. (2019). Presentación corporativa 2019. <https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/1ffe5124-e045-4c0d-ad64-3e820359be2d/201904-Grupo-Aval-Presentacion-Corporativa-030519.pdf?MOD=AJPERES>
- Grupo Bolívar. (2013). Nuestra historia. https://www.grupobolivar.com.co/wps/portal/web/grupobolivar/nuestrahistoria/e356c765-7baf-4328-822b-7f7b43dce586!/ut/p/z1/tVFNU8IwEP0tHHrMJGmapD3WgnyMoNgRSi9M2qYQB5LSBIB_vdHx4Dij6MG97ezue2_fgznMYK7FSW2EVUaLnetXOVv3aTIfpQEeb37IZR-P7AV3cDANCCYILmMO81LaxW7jqTKIkJSrZFWanTqJdy85DSqtSGQ9t2mNjPgYe0kfZ2VZsVWdNq4SHJKGs5IwCXogaBMQPQej7BeA1LwJSIZKG7I2sKVUFVvIKKlZ7BHBfSreNMYgKGgKMS1ZgLirKCri8pD53Y_RNxcjd55dWVo6CrwfRLMTJ_DpO6BijOEqDKCV3_iTbCHS8gwftGn3zs_0jx-MEJy8S_jhCZeR306T6cYhC7sFStcGZp_dhtkXt2H2K7cdsno8HPLYRWy0IU8WZv-fcbPfh-QZ6JerGRgu-8_nuNd7BZ_DB6E!/dz/d5/L2dBISevZ0FBIS9nQSEh/
- Grupo Energía Bogotá. (s.f.). ¿Quiénes somos? <https://grupoenergiadebogota.com/informacion-corporativa/quienes-somos2>

- Grupo Energía Bogotá. (s.f.). Línea de tiempo Grupo Energía de Bogotá. <https://www.grupoenergiabogota.com/informacion-corporativa/historia/linea-de-tiempo-grupo-energia-de-bogota>
- Grupo Nutresa. (2013). Modelo de internacionalización. <http://informe2013.gruponutresa.com/modelo-de-internacionalizacion/>
- Grupo Nutresa. (2019). Presencia internacional. <https://www.gruponutresa.com/presencia-internacional/>
- Grupo Sura. (2018). Informe anual 2018. <https://www.gruposura.com/wp-content/uploads/2019/03/SURA-Grupo-Informe-Anual-2019-ESP-270319.pdf>
- Grupo Sura. (2018). Nuestra compañía. <https://www.gruposura.com/nuestra-compania/portafolio/>
- Hill, C. (2015). Negocios internacionales: cómo competir en el mercado global. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- ISA. (2019). Nuestra compañía. <http://www.isa.co/es/nuestra-compania/Paginas/default.aspx>
- Londoño-Ávila, A. (2012). Internacionalización de la empresa colombiana Cementos Argos: una mirada desde diferentes teorías. *Revista de Negocios Internacionales*, 5(1), 29-43.
- Londoño, J. G. (2006). Pronto habrá Ecopetrol do Brasil. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2326751>
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C. y Benito-Osorio, D. (2013). Internacionalización: métodos de entrada en mercados exteriores. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf
- Riaño, J. A. (2015). EEB cierra exitosamente transacción en Brasil. <https://www.grupoenergiabogota.com/eeb/index.php/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2015/eeb-cierra-exitosamente-transaccion-en-brasil>
- Tobón, J. P. (2015). Internacionalización del sector financiero colombiano desde la óptica geoeconómica, caso Grupo Bancolombia (tesis de maestría). Universidad de Medellín, Medellín. <https://core.ac.uk/download/pdf/51196369.pdf>
- Venegas, A. (2018). Hay once compañías colombianas entre las 100 multilatinas. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/hay-11-companias-colombianas-en-el-listado-de-las-100-multilatinas-de-boston-consulting-group-2612520>

Welch, L. S., Benito, G. R. y Peterson, B. (2008). *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*. Edward Elgar Publishing.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4 ed. Thousand Oaks.

CAPÍTULO 2. INSERCIÓN EN CADENAS DE VALOR GLOBAL COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Giovanny Cardona-Montoya¹

Resumen

Las cadenas mundiales de valor (CGV) son manifestaciones presentes de la evolución que por siglos desarrolla la división internacional del trabajo. El resultado actual visible es un flujo transnacional de insumos y servicios que son utilizados para la elaboración de productos finales sin una nacionalidad muy identificada. Este capítulo aborda la importancia de las CGV como motor del comercio internacional en el último siglo y el rol de los acuerdos bilaterales en su expansión. Hace parte de la reflexión constante del autor sobre el desarrollo económico a través de la profundización en los modelos de interdependencia económica y se desarrolló especialmente para esta publicación. Se encuentra dividido en cuatro partes, comenzando con la introducción, que da paso al rol de las empresas en el comercio internacional, seguido de una contextualización de la gobernanza de este para terminar con las conclusiones que dan cuenta de la complejidad del sistema comercial multilateral, pero, a la vez, de su importancia en la consolidación e inserción de las compañías en los contextos económicos internacionales

Palabras clave: comercio internacional, acuerdos sobre mercancías, globalización, cadenas globales de valor, multilateralismo.

2.1 Introducción

Las cadenas globales de valor (CGV) son manifestaciones presentes de la evolución que por siglos desarrolla la división internacional del trabajo. Los procesos de producción basados en los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la innovación (C+T+i) han llegado a tal nivel de complejidad que la distribución de tareas en la manufactura de bienes industriales se ha sobrespecializado, conllevando que las empresas no

¹ Doctor en ciencias pedagógicas, vicerrector académico de Institución Universitaria CEIPA, líder de Grupo de Investigación Orygen. Correo: giovanny.cardona@ceipa.edu.co

sean responsables de la producción de un bien, sino tan solo de algún componente, ensamble o, incluso, servicio inherente.

Esta situación, que se evidencia en gran parte del comercio mundial (comercio de partes, de componentes en una cadena de distribución de tareas), reclama una revisión de los análisis del proceso productivo en dos dimensiones. De un lado, la dimensión microeconómica asociada a la necesidad de revisar la forma como entendemos la gestión de las empresas, vistas ahora desde la perspectiva de eslabones en cadenas globales de producción. Del otro, la macroeconómica, que implica revisar la relación entre los Estados y los procesos de producción que implican la conveniente alianza entre empresas nacionales y extranjeras. El presente capítulo se centra en la segunda dimensión, buscando explicar la relación entre el regionalismo abierto y las cadenas globales de valor (CGV).

La gobernanza del actual comercio mundial se erigió sobre dos pilares (el sistema multilateral y sus excepciones, los acuerdos comerciales regionales—ACR), sin embargo, ha evolucionado convirtiéndose en un trípode que se complementa con los TLC interregionales que consolidan el denominado regionalismo abierto. Bajo la sombra de la OMC, sus excepciones, particularmente los TLC interregionales, florecen rápida y extendidamente, lo que conlleva la pregunta que explica el presente documento: ¿por qué sustituir la estabilidad que en principio ofrecen los acuerdos multilaterales de la OMC con un spaghetti bowl de tratados de libre comercio que, en principio, parecen amasar un caótico sistema comercial? Y es ahí donde emerge la hipótesis que establece una relación de causalidad entre las cadenas globales de valor y el auge de los TLC, en tanto el comercio mundial de tareas reclama fronteras porosas para intensificar el intercambio de componentes y subproductos antes de ser ensamblados en alguna factoría del planeta.

2.2 Empresas: de la producción de mercancías a la ejecución de tareas

La administración como disciplina que lidera el estudio de los procesos de gestión del sector empresarial ha puesto su foco a lo largo de las décadas en la empresa como célula del aparato productivo. Sin embargo, esta perspectiva tiene la tendencia a mirar a aquella como unidad independiente, reduciendo sus vínculos externos a dimensiones complementarias. Sin embargo, la especialización en la producción de bienes y servicios está sufriendo un nivel de transformación en el último medio siglo como jamás se había visto. Dicha mutación conlleva a entender las empresas más

como eslabones de una identidad superior —la cadena de valor— que como unidades productivas que se relacionan entre sí.

La producción de bienes ha sufrido grandes transformaciones a lo largo de los siglos. La especialización, derivada de la ciencia, la tecnología, el conocimiento y la experiencia, ha ido profundizándose gradual y continuamente. La historia indica que todo comenzó cuando la humanidad dejó de ser nómada y comenzó a asentarse en territorios específicos dejando de depender exclusivamente de lo que le aportaba la naturaleza. De recolectores pasamos a ser agricultores y de cazadores nos transformamos en ganaderos. Entonces, la especialización comenzó a abrirse camino. Este largo camino terminó generando industrias y empresas dedicadas cada vez a labores más sofisticadas: ingenios azucareros, fincas cafeteras, astilleros, talleres textiles, fabricantes de turbinas para aviones, laboratorios químicos, etc. Pero, aunque suene extraño, estas empresas ya hacen parte del pasado; hoy la especialización empresarial navega en las aguas de especialización más profundas: el desarrollo de componentes, subproductos, procesos e, incluso, tareas.

Las teorías de la administración, desde comienzos del siglo XX, pusieron el foco de la gestión de los procesos productivos en el interior de cada empresa. Así llegamos al punto en el que se divide el sistema productivo en fábricas de especialización sectorial (textiles, confecciones, petroquímica, calzado, electrónica, automotriz, etc.). En una perspectiva territorial, la especialización comenzó a ser explicada (y promovida) por las primeras corrientes del pensamiento económico clásico. Después de la fisiocracia y del mercantilismo, el liberalismo económico (finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX), sentó las bases de la especialización de los territorios en diversos procesos productivos, acorde a sus fortalezas naturales: dotación de recursos (bosques, tierra, minerales), clima, abundancia de mano de obra, etc.

Conservando esta última línea de pensamiento, el librecambio internacional se fundamenta en la maximización de la eficiencia a partir de la especialización de los territorios. Así, algunos países se hicieron fuertes en la producción de materias primas a partir de la dotación de recursos, mientras que otras naciones se dedicaron a las manufacturas a partir de ventajas generadas por condiciones sociopolíticas y económicas más estructuradas: sistema financiero sólido, base científico-tecnológica y mano de obra cualificada.

Esta división internacional del trabajo basada en la dotación de recursos (naturales o humanos) es conocida desde la teoría clásica del comercio internacional, como de

ventajas absolutas o comparativas (Torres, 1985). Sin embargo, la simbiosis entre desarrollo científico-tecnológico, organización sociopolítica y características naturales de los territorios, ha traído como consecuencia la constante evolución de los procesos productivos, de la distribución geográfica de los mismos y de los niveles de profundidad de la especialización territorial y empresarial, lo que hace que los modelos clásicos de análisis de los procesos productivos se queden cortos frente a las nuevas y cambiantes realidades (Porter, 1990).

Entre los siglos XVIII y XIX, las potencias europeas y Norteamérica se convirtieron en transformadores de materias primas importadas de las naciones subdesarrolladas y de las colonias de África, Asia y el Caribe, principalmente. De este modo se estructuró una división internacional del trabajo apalancada en un modelo geopolítico colonialista. Con el siglo XX vino el proceso de descolonización en el mundo². Lentamente, las naciones de África, Asia y Medio Oriente fueron asumiendo su independencia política, lo que se ha venido acompañando de algunas (más o menos radicales) transformaciones de los sistemas económicos. Con el final de la Segunda Guerra Mundial y la desaparición gradual del sistema colonial centrado en Europa, el mundo económico se dividió en tres regiones: el primer mundo, conformado por Estados Unidos y otras potencias capitalistas, el mundo socialista con la Unión Soviética a la cabeza y el tercer mundo –naciones de África, Asia y América Latina, también llamados, entonces, países en vía de desarrollo–.

Mientras los países del bloque socialista se aislaron (y fueron aislados) del capitalismo, las relaciones económicas internacionales entre el primer mundo y el tercer mundo se centraron en una división internacional del trabajo desbalanceada, un norte industrializado y un sur proveedor de materias primas. Esta estructura se mantuvo más o menos estable hasta la década de 1960, cuando la especialización se fue profundizando y algunas industrias fueron trasladadas hacia Japón y otras naciones del mundo subdesarrollado.

Los destinos para relocalizar estas industrias fueron países grandes con potenciales mercados –Brasil, México, Argentina, entre otros–, naciones con ubicación geográfica atractiva o fuentes de recursos naturales estratégicos y países con legislaciones flexibles para la localización de ciertas industrias altamente contaminantes. La migración de ciertas industrias hacia el sur fue el resultado de tres dinámicas particulares:

² Especialmente con el final de la II Guerra Mundial, los centros imperiales se debilitaron. En la Primera Guerra Mundial se diluyó el imperio Otomano; con la segunda, Francia, Bélgica, Portugal y Gran Bretaña debieron dar vía libre a naciones emergentes.

- Los avances en ciencia, tecnología e innovación que fueron transformando los procesos productivos. Ya para esa época Drucker había reconocido la emergencia de una sociedad del conocimiento (Drucker, 1959; 1969).
- El proteccionismo que se impuso en casi todo el planeta—inspirados en Keynes y en el estructuralismo—había sembrado las bases de una capacidad industrial en los países del Sur —en unos con mayor profundidad que en otros—.
- Los síntomas del calentamiento global comenzaron a evidenciarse social y políticamente en la década de 1960. En consecuencia, países del norte empezaron a trasladar algunas fábricas altamente contaminantes a naciones en vía de desarrollo que contaran con ciertas condiciones tecnológicas básicas y mano de obra con suficiente nivel de cualificación.

Ya en la década de 1970, la especialización comenzó a mostrar su profundización a la vez que emergía una nueva potencia: Japón. Las industrias tradicionalmente centradas en Europa y Estados Unidos comenzaron a colocar en los circuitos de producción a la reconstruida economía japonesa. Japón, con una mano de obra cualificada y un sistema socioeconómico muy estructurado —luego de quince años de crecimiento asociado a inversiones en producción de acero, combustibles, industria textil, química, maquinaria y equipos— (Denison y Chung, 1976) se convierte en actor principal de las industrias liviana y pesada. La incursión de Japón como piñón del motor de la transformación industrial fue la base de la conexión del Este y el Sudeste Asiático con el sistema manufacturero mundial. Ya en la década de 1980, los llamados tigres asiáticos (Corea, Taiwán, Singapur) y China se convirtieron en eslabones claves del sistema mundial de manufacturas.

Esta época fue el comienzo de cambios cuantitativos y cualitativos de la división internacional del trabajo. Especialmente las naciones del Este y el Sudeste Asiático han demostrado la mayor transformación. Igualmente, se han visto cambios en los modelos de producción económica en India, Chile, Brasil, Sudáfrica y algunas naciones del Medio Oriente, entre otros.

La redistribución geográfica planetaria de la producción de bienes y servicios se puede explicar por un conjunto de razones, entre las que se destacan:

- La posibilidad que tienen las empresas transnacionales de mantener la producción con menores costos de mano de obra.

- El deseo social y político de las naciones industrializadas de trasladar procesos productivos contaminantes hacia otros países (industrias químicas y petroquímicas, por ejemplo).
- Cambios políticos en algunas naciones asiáticas y latinoamericanas, con gobiernos visionarios que crean las bases para transformar sus aparatos productivos, pasando de ser proveedores de materias primas a transformadores de las mismas (tal es el caso de los tigres asiáticos).
- El desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación que transforma los procesos productivos. A mediados del siglo XX, Drucker (1959; 1969) habló de una nueva clase de trabajadores que no centraban sus esfuerzos en los medios tradicionales de producción (tierra, herramientas o máquinas) sino en el conocimiento en sí mismo. Este sería el origen de la denominada sociedad del conocimiento.
- El auge de acuerdos comerciales regionales (ACR), después de la década de 1960, con los cuales se crean condiciones estables, más o menos abiertas, para el intercambio de materias primas, bienes intermedios y productos terminados (UNCTAD-GATT, 1991; Baldwin y Low, 2009; Cardona, 2017).

Como resultado de esta combinación de factores, los productos se fueron haciendo cada vez más complejos y su elaboración se deslocalizó. En otras palabras, las actividades inherentes a la producción de una mercancía –diseño, manufacturación de componentes, ensamblaje, distribución y servicio postventa–, se realizan a lo largo y ancho del planeta, ya sea, en el marco de operaciones intra-firma (offshoring y oversea) o de contratación de terceros (outsourcing, maquilas). Esta transformación da pie a lo que se denominan las cadenas globales de valor (CGV), que se materializan a través del comercio mundial de tareas (CMT).

Según el Banco de la República se entienden como “rango amplio de actividades que llevan a cabo las firmas en sus procesos de producción y que van desde diseño, producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente. Estas actividades pueden ser llevadas a cabo por la misma empresa en una determinada ubicación geográfica o por diferentes empresas en distintas ubicaciones” (como se cita en Esguerra y Parra, 2016, p. 2). Las evidencias empíricas que caracterizan a las CGV tienen que ver con el auge del comercio mundial de partes y componentes, el cual crece más aceleradamente que el de productos terminados, y el intercambio creciente de datos e información (diseños, comunicaciones a través de call center, flujo de documentos, entre otros).

Un factor determinante en su desarrollo es la generación de economías de escala. La especialización en la producción de componentes y bienes intermedios conlleva la manufactura de grandes volúmenes de mercancías complejas, con costos unitarios cada vez más reducidos. Dichas economías de escala se potencian, adicionalmente, gracias a la reducción de costos de comercialización, transporte y comunicaciones, la emergencia de empresas especializadas en logística y la reducción de barreras aduaneras a través de la firma masiva de TLC.

Son variables críticas del comercio mundial de tareas y de servicios, el talento humano altamente cualificado—educación, investigación y desarrollo—, el desarrollo suficiente de la informática y las telecomunicaciones y el régimen de propiedad intelectual. Muchas de las tareas que se delegan a terceros son el resultado de la cesión de licencias amparadas en patentes, a empresas con el personal especializado y la tecnología adecuada. Según datos de la OMC, el comercio mundial de servicios en 2017 supera los 5 billones de dólares (contra 17 billones de dólares en mercancías), pero su participación es creciente—en 2017 su crecimiento fue del 8 %— (OMC, 2018). Se destaca que en 2017 fueron los servicios relacionados con propiedad intelectual los que más crecieron (10 %) en el subgrupo de otros servicios, los cuales representan más del 42 % del comercio mundial de servicios (OMC, 2018). Adicionalmente vale la pena destacar que, durante 2009, en el marco de la recesión económica global, a pesar de la contracción de la demanda global, el comercio de servicios experimentó un leve incremento. De hecho, en materia de comercio exterior, las exportaciones de mercancías cayeron 22 %, mientras las de servicios solo lo hicieron en un 9 % (OMC, 2010).

Teniendo en cuenta que las CGV son el conjunto de actividades—desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por la manufacturación y el mercadeo— que llevan a cabo las firmas para materializar y comercializar sus productos; ya sea que lo hagan a través de filiales deslocalizadas (offshoring) o recurriendo a maquiladores (Parra y Esguerra, 2016), se puede señalar que la deslocalización cada vez responde menos a argumentos de costo, para incursionar en razones más asociadas a la agregación de valor y la generación de ventajas competitivas. En otras palabras, en tanto crece el papel del conocimiento en los procesos productivos en detrimento del uso de mano de obra no cualificada, la manufacturación cada vez se deslocaliza más, conllevando la necesaria y creciente conexión de empresas a lo largo y ancho del planeta que hacen parte de la cadena de producción de un bien determinado.

Según la OMC, tomando como referencia la manufacturación del sector automotriz, el comercio mundial de tareas se hace cada vez más intersectorial. Ya en 2011, el 32 % en total del valor añadido de las exportaciones mundiales de vehículos automóviles provenía del sector del automóvil, mientras que el 68 % se originó en otros sectores. Adicionalmente, 40 % de dicho valor añadido fue derivado del comercio de servicios, no de las manufacturas (OMC, 2018). El comercio entre doce naciones del continente asiático (53 % del comercio mundial), se traduce en un intercambio de componentes y bienes intermedios (WTO, IDE JETRO, 2010)³. Según Koopman et al. (2008), desde 1996 el porcentaje de valor agregado de China a sus exportaciones ha fluctuado entre 57 % y 48,1 %. La mitad de los productos terminados que salen de China tienen un valor agregado nacional cercano al 50 %, la otra mitad son productos ensamblados con pocos componentes domésticos (Cardona, 2015).

Estados Unidos es el mayor demandante de servicios de offshoring en el mundo (51 %), seguido por Japón con 17 % y la Unión Europea (quince países) con 11 %. De igual manera, se destaca que los países con la mayor cantidad de centros de maquila y ensamblaje son India y China, seguidos de naciones latinoamericanas y de países de Europa central y del este (Cardona, 2015).

2.3 OMC y regionalismo: dialéctica en la gobernanza del comercio mundial

Centrándonos en el Sistema Multilateral de Comercio, como sombrilla ideal del comercio mundial desde la perspectiva del equilibrio general, la OMC tendría la tarea de consolidar un régimen cada vez más abierto, transparente, previsible y equitativo desde la perspectiva del mercado. Para ello, se cuenta con un acuerdo general y sus principios fundamentales.

En dicho contexto, los acuerdos de integración económica –los ACR– se entienden como excepciones, ya que, el trato preferencial es contrario al principio de comercio sin discriminación⁴. En consecuencia, un comercio preferencial regional, protegido por elevadas barreras a las importaciones de terceros países, se convierte en una potencial fuente de desviación de comercio (Viner, 1950; Cardona, 2015)⁵. El

³ A este proceso de especialización que se viene imponiendo en la economía mundial desde hace dos décadas se le reconoce también como comercio de tareas.

⁴ Que se fundamenta en la centenaria cláusula de la nación más favorecida (NMF).

⁵ La desviación del comercio se concreta cuando un comprador doméstico desplaza a un proveedor de terceros

modelo de sustitución de importaciones que imperó por décadas después de la Segunda Guerra Mundial se apoyaba en la excepción al principio de comercio sin discriminación, para estimular la industrialización local haciendo uso de las oportunidades que se derivan de la desviación de comercio –desplazamiento de proveedores de terceros países– y de la creación de comercio –especialización intrarregional con base en las ventajas comparativas–. Desde la década de 1960, la CEPAL promovió la sustitución regional de importaciones, estimulando las economías de escala y los mercados ampliados regionales (Cepal, 1994; Cardona, 2017). Sin embargo, con el regionalismo abierto se reducen las barreras a terceros países y, por lo tanto, se menguan las posibilidades de que la firma de los TLC produzca efectos de desviación de comercio. Por lo tanto, los ACR actuales, en un escenario de aperturas unilaterales, son más propensos a estimular el libre comercio global que la desviación de comercio (Díaz, 2010, Da-Motta, 2007).

De hecho, en tanto no se consolidan uniones aduaneras, y los países pueden ser signatarios de más de un TLC al mismo tiempo, aparece la erosión de preferencias como consecuencia (Alexandraki, 2005; UNCTAD, 2007a; UNCTAD, 2007b). En otras palabras, al participar en un ACR se ofrecen preferencias con potencial de desviación y de creación de comercio, sin embargo, al firmar un segundo TLC, se amplían ciertas franquicias aduaneras a terceros países, menguando los beneficios alcanzados por los signatarios del primer acuerdo. En la medida que un país firma más TLC, las preferencias concedidas previamente se erosionan, lo que aproxima su comercio a un régimen homogéneo sin discriminaciones y lo coloca en la dirección de máximo nivel de bienestar desde la perspectiva del equilibrio general (Cardona, 2015).

Desde este escenario de relaciones dialécticas entre un sistema multilateral y la masificación de acuerdos bilaterales comerciales, la idea de que el regionalismo abierto conlleva mayores niveles de bienestar permite anticipar una respuesta a las inquietudes del equipo de investigaciones y estadísticas de la OMC, el cual se pregunta por las racionalidades que explicarían la masificación de ACR y particularmente el liderazgo de la Unión Europea y de Estados Unidos, al negociar decenas de TLC con países de todo el planeta (Baldwin y Low, 2009). Los estudios realizados por la OMC estaban enfocados en la búsqueda de una racionalidad que explicara las motivaciones de los Estados para masificar sus tratados (Baldwin y Low, 2009) a pesar de que, desde

países que tiene menores costos de producción pero que paga las tasas aduaneras, por un productor de una nación vecina que goza de preferencia arancelaria.

la teoría económica, se estuvieran tipificando efectos de pérdida de bienestar a través de la desviación de comercio y de erosión de las preferencias.

Al encontrarse que existen patrones comunes en todos los tratados que firman tanto la Unión Europea como Estados Unidos, se puede deducir que la cada vez más compleja división internacional del trabajo, distribuyendo por todo el mundo la producción de partes y el ensamblaje de productos terminados, exige una apertura de mercados que no obstaculice la dinámica de las maquilas y la producción offshoring. O sea, se firman TLC para asegurar el funcionamiento de las cadenas globales de valor –CGV (Cardona, 2017). La deslocalización de la producción exige encontrar condiciones de producción que incluyan disponibilidad de recursos humanos calificados, desarrollo de infraestructura especializada (conectividad) y estabilidad de los marcos jurídicos (Vaillant, 2008). Por lo tanto, la masificación de TLC que Bagwathi denominó spaguetti bowl para caracterizar un supuesto sistema caótico de ACR, no parece responder precisamente a un mundo anárquico, sino, todo lo contrario, presenta altos niveles de homogeneidad (Bagwathi y Mathis, 2002; Bagwathi, 1999). Así, las negociaciones de ACR tienen procedimientos y mecanismos comunes, diseñados desde los actores hub –Estados Unidos y la Unión Europea– para ser implementados en todos los TLC que negocian, en un modelo hub and spokes que les da identidad (Baldwin y Low, 2009). Incluso, el sistema categorial que se aplica y los fundamentos normativos para determinación de origen, aplicación de salvaguardias o manejo de la competencia desleal, se apoyan en los avances de la OMC en estas materias. Evidentemente las negociaciones de ACR no tendrían las características que presentan y el ritmo que logran si no fuera por los desarrollos normativos y administrativos de la OMC.

En síntesis, la estrategia de la UE y de Estados Unidos de firmar con naciones de diferentes regiones conlleva la búsqueda de un sistema comercial más homogéneo. Se podría decir que se estaría configurando un nuevo orden global liderado por un pequeño número de potencias que determinan sus particularidades, no a través de su liderazgo en el órgano multilateral, sino en una operación hub and spokes que lideran. Como lo señalan investigadores de la OMC, se está desencadenando un proceso de globalización a través del regionalismo abierto (multilateralizing regionalism) (Baldwin y Low, 2009).

2.4 Los TLC como entes que gobiernan las CGV

La Organización Mundial de Comercio recoge a más de 160 naciones del planeta, las cuales son responsables del 93 % de las exportaciones mundiales (Cardona, 2015). Sin embargo, el acuerdo general que constituye el alma del sistema multilateral de comercio abre la puerta a un sistema de excepciones que se materializan en el sistema generalizado de preferencias y los acuerdos comerciales regionales. Dichas excepciones se derivan del artículo XXIV del acuerdo general y de la cláusula de habilitación que permiten a los países que, bajo ciertas condiciones, no apliquen el principio de comercio sin discriminación, eje medular del sistema multilateral de comercio (GATT, 1993; GATT, 1994; UNCTAD-GATT, 1991).

En el caso del sistema generalizado de preferencias, gestado en el seno de la UNCTAD y reglamentado por el GATT, el espíritu de la excepción se entiende como un reclamo de las naciones en vía de desarrollo en tanto la cláusula de la nación más favorecida nace del deseo de tratar por igual a todas las economías del mundo, independiente de sus diversos niveles de desarrollo (Cardona, 2017). De igual modo, los ACR fueron entendidos como oportunidades para el desarrollo compartido de naciones vecinas, es así como la integración europea, los acuerdos en América Latina o la ASEAN, tuvieron sus impulsos durante un cuarto de siglo hasta la década de 1980. Los estructuralistas de la CEPAL vieron en la creación de comercio y en la desviación de comercio dos vehículos para estimular el desarrollo social y económico en América Latina (Ibáñez, 2000). Fruto de esta perspectiva fueron el Pacto Andino, el Mercado Común Centroamericano y la ALALC-ALADI. Ahora, apoyados en la perspectiva planteada por Balassa (1964), dichos ACR tenían el reto de avanzar en sus niveles de profundización, abandonando la condición de zonas de libre comercio para hacer inmersión hacia uniones aduaneras y mercados comunes (Cardona, 2010) fortalecidos con la unificación de políticas sectoriales e, incluso, fiscales y monetarias.

La idea de fortalecer una industria regional a partir de la integración regional (Oyarzún, 2008) se fundamenta en las oportunidades que brindan la creación y desviación de comercio a los productores regionales que se benefician de las preferencias. Ahora, en tanto son excepciones al principio NMF, la idea original consistía en ofrecer a las empresas de la región unas condiciones y un período de gracia que les permitieran prepararse para competir en mercados globales más abiertos (Torrent, 2003; Torrent, 2005; Van Gastrech, 2013). Adicionalmente, en tanto los bloques regionales pretendían profundizar la integración, al alcanzar la

dimensión de uniones aduaneras, se sembraban las bases para un comercio más libre y transparente, ya que cada unión aduanera se traduce en la eliminación de los territorios aduaneros nacionales y la creación de un territorio supranacional, cuya identidad asume las negociaciones comerciales en nombre de los países que lo conforman. Cuando una mercancía cruza la aduana por alguno de las fronteras del bloque comercial, esta se considera nacionalizada para todos los países que le constituyen (Pérez, 1992; Cardona, 2012).

Sin embargo, la nueva realidad dista de los propósitos originales del regionalismo. Contrario al espíritu que dio origen a las excepciones al principio de comercio sin discriminación, la proliferación de TLC notificados ante la OMC desde 1995, evidencia que esta estrategia comercial dista de ser una excepción y, adicionalmente, ante la ausencia de uniones aduaneras, también se aleja de los propósitos de integración regional. Según el organismo rector del comercio mundial, a enero de 2020 hay 303 ACR en vigor y otros tantos en proceso de negociación⁶. Pero, no solo se trata del extendido número de ACR notificados ante la OMC, sino también de los propósitos que inspiran este enjambre de acuerdos. A pesar de los más de sesenta años de experiencias de integración, la única unión aduanera consolidada es la del bloque europeo. Todos los demás ACR se materializan en los popularizados tratados de libre comercio –TLC– que consisten, las más de las veces, en zonas de libre comercio imperfectas con algunos logros complementarios en materia de comercio de servicios, flujo de inversiones, protección a la propiedad intelectual y procesos de facilitación de comercio. Detrás de estos nuevos TLC (los ACR del regionalismo abierto) no hay ninguna intención de estimular un “desarrollo compartido” sino de facilitar el intercambio de mercancías y de servicios.

La CEPAL (1994) en su estudio titulado Transformación con equidad, denomina a la masificación de TLC como regionalismo abierto, intentando preservar el espíritu del viejo regionalismo, pero bajo nuevas condiciones. Según el organismo multilateral, el nuevo regionalismo estimula el desarrollo compartido, pero sin apalancarlo en beneficios fiscales –preferencias arancelarias– sino en la transferencia tecnológica, el incremento de la competencia y la atracción de inversionistas. Según la CEPAL, el regionalismo abierto se debe hacer con menores barreras a terceros países (apertura económica) y menores restricciones a inversiones extranjeras. Estas nuevas condiciones obligan a las empresas de la región a esmerarse para competir y a aprovechar el know

⁶ Datos consultados en la página oficial de la OMC en mayo 15 de 2020: OMC, Acuerdos Comerciales Regionales https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_s.htm

how de socios extranjeros venidos de terceros países. Sin embargo, la evidencia empírica de un cuarto de siglo demuestra que lo que se ha venido consolidando desde finales de la década de 1980 es un libre comercio más allá de los avances de negociaciones de la OMC, no tanto una profundización de la integración regional (Díaz, 2010; Cardona, 2015).

Entre la apertura comercial unilateral y el denominado regionalismo abierto hay una relación compleja. De un lado, la baja unilateral de los promedios arancelarios deja poco margen de maniobra para negociar preferencias en el marco de los TLC. Evidencia de ello es que, a nivel mundial, solo una tercera parte de las mercancías que se hallan gravadas con un arancel NMF igual o superior a 15 %, gozan de exención arancelaria en los TLC negociados (OMC, 2011)⁷.

Por lo tanto, se evidencia que el mayor logro de los TLC es la eliminación recíproca de las barreras aduaneras bajas que se hallan implementadas bajo el sistema NMF de la OMC. Los temas más complejos no tienen mucho éxito en las negociaciones de TLC. Así, por ejemplo, los aranceles, contingentes y subsidios del sector agropecuario representan uno de los temas más difíciles de las negociaciones y alcanzan resultados menores, generalmente de efecto no inmediato: gradualidad en el desmonte parcial de dichos obstáculos. Ahora, el hecho de que se haya presentado una caída general en el promedio arancelario mundial, desde la década de 1990, en el marco de aperturas unilaterales inspiradas en un nuevo modelo de desarrollo de carácter neoliberal, conlleva que los TLC tengan menores posibilidades de generar efectos de desviación de comercio, hecho que termina beneficiando a la OMC y sus propósitos de un comercio con menores niveles de discriminación.

Las aperturas comerciales unilaterales y los pocos avances que los TLC logran en la negociación de bienes que gozan de altos niveles de protección, hacen de este nuevo regionalismo un aliado del sistema multilateral y lo aleja del espíritu de integración regional que le dio origen. La pregunta que emerge ante esta realidad que parece ambigua es ¿cuál es la racionalidad económica que da sentido a un spaghetti bowl de acuerdos comerciales regionales que dejan de ser la excepción (Baldwin y Low, 2009) y que asfixian el espíritu de la integración regional, para convertirse en competidores de las reglas multilaterales de comercio? Y la respuesta sugerida es: las cadenas globales de valor.

⁷ Es de destacarse que las aperturas unilaterales que se expandieron en la década de 1990 se caracterizaron no solo por la caída de las barreras arancelarias sino por la flexibilización de los demás trámites y procedimientos aduaneros.

El sistema multilateral de comercio que rige la OMC consta de un constructor normativo sólido y de larga trayectoria (desde 1948 en el GATT y renovado en el Tratado de Marrakech en 1994), de un sistema de solución de disputas creado en 1995 y de un mecanismo de negociaciones multilaterales: las rondas de negociaciones. Sin embargo, es en este último componente donde se fractura la arquitectura multilateral.

La última ronda de negociaciones exitosa fue la de Uruguay, iniciada en 1986 y cerrada en 1993. Después de esta, en 2001, la Ronda de Doha dio inicio y para 2020, la misma no ha podido concluir. El mecanismo de concertación es muy democrático y su estructura jurídico-administrativa, compleja. Por lo anterior, no es eficiente. “Nada está acordado hasta que todo esté acordado” es el principio de las negociaciones. Administrativamente hablando, no puede haber fisuras, “todos deben estar de acuerdo en todo” (Jawara et al., 2005); y ello explica que veinte años después, la Ronda de Doha no haya culminado. Por lo anterior, este mecanismo no responde a las necesidades de una economía que depende de la profundización de los niveles de especialización y, por ende, de la velocidad, frecuencia y volumen de los intercambios de bienes, servicios y capitales. La economía mundial crece en la actualidad, en gran medida, gracias al aumento del comercio y este requiere desmoronar muchas de las barreras existentes.

Los hechos evidencian que el comercio mundial que se halla cobijado por las excepciones al principio de comercio sin discriminación se expande. Este está dividido en partes casi iguales entre aquel que se rige por el sistema multilateral (46 %) y el que se lleva a cabo con base en ACR (47 %) ⁸ (Cardona, 2015). Incluso, teniendo en cuenta la creciente tendencia a la negociación y entrada en vigor de estos últimos, no es arriesgado afirmar que el comercio preferencial será el preponderante en el comercio global de los próximos años ⁹.

La Unión Europea, TLCAN, Japón y China concentran aproximadamente tres cuartas partes del intercambio mundial de mercancías (Cardona, 2017). Con el fin de hacer contraste entre el comercio preferencial y el intercambio guiado por la OMC, se puede distinguir el comercio intrarregional de aquel que se realiza con el resto del

⁸ El restante 7 % corresponde a países que no hacen parte de la arquitectura del sistema multilateral de comercio.

⁹ La mayoría de los ACR firmados establecen cláusulas de asimetría y gradualidad, lo que hace que la eliminación recíproca de barreras, lo mismo que los contingentes para productos agropecuarios, solamente se consoliden en los años venideros. Por tanto, muchos TLC firmados en lo que va corrido del siglo XXI aún no se han terminado de perfeccionar, de ahí que su influencia seguirá creciendo.

mundo¹⁰ (tabla 2). En síntesis, aunque la OMC puede estar siendo desplazada como escenario eficiente de negociaciones comerciales, los ACR acercan el comercio mundial a uno de los propósitos del sistema multilateral: un comercio más libre, con menos barreras. Adicionalmente, ni la Ronda de Doha, ni los TLC tienen mayores avances en temas complejos como el agropecuario, por lo tanto, los riesgos de una desviación de comercio como consecuencia del regionalismo abierto son mínimos.

Tabla 2. Comercio mundial intrarregional y extrarregional

Bloque	Comercio intrarregional (%)	Comercio extrarregional (%)
Unión Europea	65	35
TLCAN	51	49
Asean	25	75
Asia	53 ¹¹	47
Mercosur	16	84
CAN	8	92
África	12	88

Fuente: elaboración propia a partir de estadísticas de la OMC (2011b).

En otras palabras, recurriendo a mecanismos paralelos (las negociaciones bilaterales en el marco de los ACR), ciertos gobiernos están logrando para sus empresas un comercio más libre y con menores niveles de discriminación. Así, por ejemplo, según el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, con 23 acuerdos comerciales vigentes, este país tiene cubierto casi el 100 % de sus exportaciones e importaciones, lo que lo convierte en uno de los mercados con mayor grado de libertad y menor nivel de discriminación comercial en el mundo (Cardona, 2015). Algo semejante sucede con México, país que concentra casi la totalidad de su comercio con Estados Unidos y Canadá –TLCAN– y en una decena de TLC adicionales.

¹⁰ Es necesario anotar que parte del comercio con otras regiones puede hacerse en el marco de TLC, o sea, acuerdos de preferencias comerciales. En el marco de las definiciones de la OMC, este tipo de acuerdos también se reconoce como ACR, e igualmente harían parte de este porcentaje de comercio que no se rige bajo la cláusula NMF.

¹¹ Incluye doce países, entre ellos China, Japón, India y Vietnam, y los miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, Asean.

2.5 En lugar de conclusiones: el regionalismo abierto como instrumento para la deslocalización de la producción global

Es claro que el comercio mundial crece aceleradamente —a pesar de las caídas en tiempos de crisis como la recesión de inicios de siglo o la de 2007-2008—. Dicho comercio está siendo regulado por los acuerdos de la OMC y el creciente número de acuerdos bilaterales y regionales conocidos como TLC. En consecuencia, los países están definiendo la gobernanza de su comercio en tres dimensiones: la multilateral (con base en el tratado de Marrakech que cerró la ronda de Uruguay), la regional (los ACR entre vecinos) y la interregional (el resto de TLC).

En el entendido que las negociaciones multilaterales giran alrededor de los intereses entre las economías industrializadas y los mercados emergentes, entonces no se puede hacer un análisis completo sin involucrar el concepto de interdependencia. Los niveles de especialización se han profundizado a tal punto que el intercambio de bienes intermedios y de servicios de comercio supera al de bienes terminados. Esta situación abre un paréntesis sobre los intereses entre los Estados nacionales y las empresas, tanto las residentes como las no residentes.

El sistema multilateral de comercio GATT-OMC operó adecuadamente para un comercio mundial fundamentado en la ventaja comparativa, en el cual era evidente la especialización de cada país en unos bienes determinados. Sin embargo, con el comercio global de tareas, hay un sistema de centros manufactureros, cuyo primer eslabón se halla en los países donde se realizan los diseños y las labores de ingeniería, para luego trasladar la producción de componentes a diferentes regiones del planeta, los cuales luego son enviados a otras fábricas donde se realiza la labor de ensamble. A este sistema se suman otras empresas que realizan la labor de posproducción (centros de distribución y comercialización, contact centers para la atención post-venta, etc.)

En consecuencia, el consumidor final se está acostumbrando a ver productos con etiquetas made in China, pero que son manufacturados en una gran factoría global. Esta interdependencia implica un maremágnum de flujos aduaneros de componentes, bienes intermedios y productos terminados, los cuales se convierten en barreras restrictivas para dicha interdependencia. Por lo tanto, como lo plantea Vaillant, las cadenas globales de valor requieren más que facilidades económicas y técnicas para acceder a recursos físicos, financieros o humanos, “lo que resulta fundamental es crear las condiciones locales de liberalización en el país que es potencialmente atractivo para la localización de la nueva tarea por ser comercializada” (Vaillant, 2008, p. 6).

En otras palabras, la aplicación de aranceles plenos en el comercio de Estados Unidos y la Unión Europea con las economías emergentes afecta los intereses de sus empresas que diseñan productos, controlan sus marcas y lideran la actividad comercial, pero que requieren mano de obra, capacidad productiva y tecnológica de otras empresas instaladas en el Este Asiático, en Brasil, en India o Suráfrica para elaborar los componentes, prestar servicios comerciales y ensamblar (Cardona, 2015).

En síntesis, la OMC es ineficiente para asegurar la libertad comercial que requieren las potencias de Europa, Norteamérica y Japón en tiempos de las cadenas globales de valor. Esta es la explicación de por qué el regionalismo abierto ha tomado la forma de spaghetti bowl, compuesto de múltiples ACR regionales e interregionales.

Así, pues, si bien el SMC ofrece un marco de referencia necesario para dar transparencia y equidad a los actores del comercio mundial, este, como escenario de negociaciones, no ofrece la celeridad requerida para que el mercado global permita un creciente flujo de bienes intermedios y terminados entre las diferentes regiones del planeta.

La interdependencia económica no es una novedad. La ya antigua división internacional del trabajo transformó los intereses nacionales, colocándolos, incluso, allende las fronteras nacionales. Pero los nuevos procesos de deslocalización de la producción (offshoring u outsourcing) muestran que nos hallamos ante una profundización de aquella tendencia. La ola de la división internacional del trabajo define esta nueva especialización como comercio de tareas, el cual consiste en la estructuración de la “oficina global”. Esto es viable gracias a los desarrollos tecnológicos que reducen costos de transporte y comunicaciones, además de los de coordinación de tareas a nivel global (Vaillant, 2008).

Referencias

- Alexandraki, K. (2005). Erosión de preferencias ¿motivo de alarma? Finanzas y desarrollo. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2005/03/pdf/alexandr.pdf>
- Balassa, B. (1964). Teoría de la integración económica. UTEHA.
- Baldwin, R. y Low, P. (2009). Multilateralizing Regionalism, Challenges for the Global Trading System. Cambridge University Press.

- Bhagwati, J. y Mathis, J. (2002). Regional trade agreements in the GATT/WTO: article XXIV and the internal trade requirement. TMC.
- Bhagwati, J. (1999). Regionalism and Multilateralism. An overview. MIT.
- Cardona, G. (2012). El Estado en el marco de los procesos de integración regional: ¿renuncia o ejercicio extendido de la soberanía? Cuadernos de Política Exterior Argentina, (109), 3-20.
- Cardona, G. (2015). La organización mundial de comercio y los TLC: ¿reinventando el sistema mundial de comercio? Lasallista.
- Cardona, G. (2017a). Comercio mundial: tendencias y estructura (2 ed.) Ceipa.
- Cardona, G. (2017b). Integración económica y cooperación internacional: entre el multilateralismo, el regionalismo y la supranacionalidad. Lasallista.
- CEPAL. (1994) El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe: la integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad. CEPAL.
- Da Motta Veiga, P. y Ríos, S. (2007). O regionalismo pós-liberal, na América do Sul: origens, iniciativas e dilemas. Revista Cepal, (82). http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4428/S2007612_pt.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Denison, E. y Chung, W, (1976). How Japan's Economy Grew so fast. The Brookings Institution.
- Díaz, M. (2010). Perspectivas del nuevo regionalismo latinoamericano desde el enfoque de los acuerdos Sur-Norte. Universidad Complutense de Madrid.
- Drucker, P. F. (1959). Landmarks of Tomorrow. Harper.
- Drucker, P. F. (1969). The Age of Discontinuity. Harper & Row.
- Esguerra, M. y Parra, S. (2016). Colombia por fuera de las cadenas globales de valor: ¿causa o síntoma del bajo desempeño exportador? Borradores de Economía, (966). https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_966.pdf
- GATT. (1993). Resumen del Acta final del GATT. (104).
- GATT. (1994). Acuerdo general de aranceles y comercio. Ginebra: GATT.

- Ibáñez, J. (2000). El nuevo regionalismo latinoamericano en la década de los noventa. *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*. <https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Nuevo%20regionalismo%20latinoamericano.pdf>
- Koopman, R., Zhi, W. y Shang-Jin, W. (2008). How much of chinese exports is really made in China? Assessing domestic value-added when processing trade is pervasive. Working Paper. Massachusetts: National Bureau of Economic Research, june 2008. <https://www.nber.org/papers/w14109>
- OMC (2018). Aspectos destacados del comercio mundial en 2017. https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2018_s/wts2018chapter02_s.pdf
- OMC. (2010). Informe sobre el comercio mundial 2010. WTO. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/world_trade_report10_s.pdf
- Oyarzún, L. (2008). Sobre la naturaleza de la integración regional: teorías y debates. *Revista de Ciencia Política*, 28(2), 95-113.
- Pérez, P. (1992). El concepto de integración supranacional en la Constitución. *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, (13), 103-126.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Prahalad, C. K. (2008). *La economía en la base de la pirámide*. Granica.
- Torres, R. (1985) *Teoría del comercio internacional* (3 ed.). Siglo XXI.
- Torrent, R. (2003). *El proceso de integración europea: aproximación a sus aspectos institucionales*. Universidad de Barcelona.
- Torrent, R., Millet, A. y Arce, A. (Eds.). (2005). *Diálogo sobre gobernabilidad, globalización y desarrollo*. Universidad de Barcelona.
- UNCTAD, GATT. (1991). *El acuerdo general: estructura y funcionamiento*. CCI.
- UNCTAD, (2007a). *Estudio de la erosión de las preferencias comerciales para los países menos adelantados: evaluación de los efectos y acciones paliativas*. UNCTAD.
- UNCTAD. (2007b). *Erosion of trade preferences in the post-Hong Kong framework: From “trade is better than aid” to “aid for trade”*. United Nations.

Vaillant, M. (2008). Oportunidades de una economía pequeña y remota en el mundo global: Uruguay como exportador de servicios. Cepal, Serie Comercio Internacional, 89. http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/4/34894/Uruguay_exportador_servicios_LCL2978_SERIE_89.pdf

Van Gasstrek, C. (2013). The history and future of the World Trade Organization. WTO.

Viner, J. (1950). Costum Union Issue. University press.

WTO, IDE-JETRO. (2010). Trade Patterns and global value chains in East Asia. From trade in goods to trade in tasks. WTO.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y PATH DEPENDENCE EN LOS GRUPOS ECONÓMICOS: CASO CERVECERÍA NACIONAL¹ DEL ECUADOR (2007-2017)

Giuseppe Vanoni Martínez², Martha Guerrero Carrasco³,
Mariela Rodríguez Jaramillo⁴

Resumen

La presencia de los grupos económicos cada día es más evidente en Ecuador, desde el año 2007 estos han sido censados, categorizados y ranqueados de acuerdo con ciertos parámetros establecidos por el ente regulador estatal. Bajo este panorama en el que ganan importancia como objeto de trabajo investigativo, y siguiendo un modelo estructurado de análisis estratégico, se estudia al grupo Cervecería Nacional, empresa que nació localmente, pero que a lo largo de su historia fue absorbida y fusionada por tres grandes compañías cerveceras globales. Así, en este capítulo, sustentado en un marco teórico amplio, se evidencian algunas de las estrategias de crecimiento implementadas y las decisiones que marcaron una senda de trayectoria que ubicaron a la organización como la más importante en el sector cervecero ecuatoriano.

Palabras clave: Ecuador, recentraje, dependencia de trayectoria, grupos económicos, planificación estratégica.

3.1 Introducción

El estudio de los grupos económicos en Ecuador arrancó aproximadamente a mediados de los años setenta—con los estudios preliminares de Navarro (1976)—, poco tiempo después de que estas empresas, típicamente familiares (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017) comenzaron a diversificarse de manera no relacionada, como una forma de

¹ Texto desarrollado con base en el proyecto de investigación *Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos: un estudio de cuatro grandes grupos*.

² Ph. D. (c), profesor investigador del grupo origen del CEIPA Business School, giuseppe.vanoni@ceipa.edu.co

³ Doctoranda de la Universidad Rey Juan Carlos de España, mguerreroc.2017@alumnos.urjc.es

⁴ Especialista en tecnología de investigación de mercado. Estudiante de investigación CEIPA Business School, mariela_rodriguezja@virtual.ceipa.edu.co

minimizar la crisis económica y empresarial que atravesaba el país desde la década del sesenta. Estas tipologías organizacionales, durante su crecimiento, supieron acoplarse a las distintas mutaciones (Lemaire, 1997) que se presentaban en el entorno en que se desenvolvían, fuera implementando estrategias de crecimiento innovadoras, influyendo sobre las decisiones gubernamentales que se tomaban o persistiendo con las estrategias que habían generado rendimientos crecientes en algún momento histórico de la organización (*path dependence*⁵, según Sydow, Schreyögg y Koch, 2009), esto a pesar de las múltiples crisis de carácter político-económico-social que el país ha sufrido a lo largo de su vida como república.

Bajo estas circunstancias, los grupos económicos⁶ amparados por los distintos gobiernos, sean estos democráticos, dictaduras civiles o militares, crearon un entramado empresarial que los fue consolidando y desarrollando al aprovechar las circunstancias de un país que tardó mucho en establecer leyes justas y equitativas que buscaran el bien común y, no solo, el de unos cuantos grupos de poder presentes. En este ámbito crecieron no solo en tamaño, sino también en cantidad, cuando a partir del año 2007, en el que solo eran diecisiete, comenzaron a ser identificados, censados y categorizados, hasta principios del año 2017, cuando el ente regulador, el Servicio de Rentas Internas (SRI), catastró 215 grupos en total; lo que no significa que su presencia sea reciente, solo que su accionar se vuelve mucho más evidente a partir del año en mención (Vanoni, Brito y López, 2017).

Bajo estas circunstancias, para el Ecuador, se vuelve necesario estudiarlos porque, a pesar de que se identifica cierta literatura que los analiza, aún su verdadero comportamiento y accionar es incipiente si se los compara con otros países de la región, como lo son Colombia, Brasil, Chile o México, solo para mencionar algunos casos. Con base en esto, los motivadores desde los cuales se desprende esta investigación se relacionan con:

1. Poca bibliografía actualizada que aborde la temática de los grupos económicos de manera general.
2. Escasas investigaciones que profundicen en las estrategias de crecimiento de los grupos económicos para competir de manera local e internacional.

⁵ En español es conocida como dependencia de trayectoria o dependencia de la senda.

⁶ Con el objetivo de hacer uso de la sinonimia emplearemos también el nombre de conglomerados.

3. La no presencia de estudios que den cuenta de la dependencia de trayectoria que rige a muchos de los grupos económicos ecuatorianos.

Así, abordamos el capítulo definiendo en su primera parte la metodología a implementar, posteriormente se realizará una revisión sobre los constructos: 1) grupos económicos, 2) estrategias de crecimiento y 3) dependencia de trayectoria. Con dicho soporte, teórico y con el sustento metodológico, se realiza el análisis del conglomerado, para posteriormente desarrollar sus conclusiones.

3.2 Metodología

El trabajo investigativo inicia con la búsqueda e interpretación de información no estandarizada. A nivel metodológico, se pretende, mediante la creación de un cuerpo teórico soportado en el campo de la estrategia (Sanabria, 2004; Sanabria y Smida, 2015) y de la dependencia de trayectoria (Arthur, 1989, 1994; David, 1994; Sydow et al., 2009), observar, describir, interpretar y comprender (Ruiz-Olabuénaga, 2012, p. 13) el crecimiento de los grupos económicos, como objeto de estudio; mientras se toma como objeto de trabajo al grupo Cervecería Nacional con base operativa en Ecuador. Para su desarrollo, la investigación considera, en lo fundamental, las etapas metodológicas descritas por Quivy y Van Campenhoudt (2005) explicadas a continuación y estructuradas en la figura 2.

Ruptura: debido a las trampas e ideas preconcebidas que carecen de sustento teórico y que propician solo ilusiones en las investigaciones en ciencias sociales, construir o estructurar sobre estas bases es poco útil. El acto de ruptura es el primer paso en la investigación. Como su nombre lo indica, con este se procura romper con los prejuicios y las falsas pruebas. En esta etapa el investigador plantea su pregunta inicial. Esta se va despejando a través de lecturas y entrevistas exploratorias a líderes de opinión en el tema. Este acto inicial desemboca en la problemática de investigación.

Estructuración: esta etapa solo se da cuando la lógica del fenómeno supuesta por el investigador queda más claramente explicada. Si no existe un marco teórico estructurado no puede existir una comprobación fructífera. Esto significa que, en este acto, el investigador asume posturas que le permiten, de forma positivista, constructivista u otra, comprender su objeto de trabajo.

Comprobación: si lo planteado puede verificarse, obtiene el nivel o categoría de 'científico'. La acción de poner a prueba una proposición se denomina experimentación

o comprobación. Esta fase involucra la observación, el análisis de la información y las conclusiones finales que el investigador logra generar.

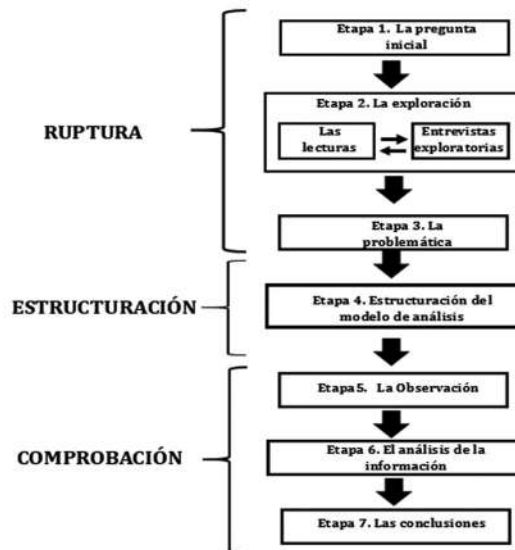


Figura 2. Etapas del modelo de Quivy y Van Campenhoutt
Fuente: Quivy y Van Campenhoutt (2005).

Así mismo, esta investigación se inscribe en la aproximación cualitativa (Denzin y Lincoln, 2011) intentando aproximarse a la realidad para así comprender, describir y, en ocasiones, explicar fenómenos de tipo social y desde distintas perspectivas. Esto por medio del análisis de experiencias de grupos, personas, así como de documentos (Flick, 2007). Mientras que los supuestos a los cuales se adhieren los investigadores de este trabajo están relacionados con el paradigma interpretativista (Guba y Lincoln, 1994), esto teniendo en cuenta la problemática relacionada con las estrategias de crecimiento y la dependencia de trayectoria de los grupos económicos, la que nos sugiere un estudio longitudinal (Forgues y Vandangeon-Derumez, 2007).

3.2.1 Métodos

Considerando, en particular, i) la estrategia de investigación implementada, ii) la aproximación cualitativa asumida, iii) el paradigma interpretativista en el que se

inscribe el capítulo y iv) la naturaleza de la problemática estudiada; se privilegió para nuestro trabajo el uso de la entrevista semiestructurada a cinco testigos privilegiados junto con el análisis documental.

3.2.2 Tipos de datos utilizados

Los métodos utilizados permitieron recabar datos de tipo cualitativo, específicamente los siguientes: i) el audio correspondiente a las entrevistas, ii) la transcripción de estos audios, es decir, páginas de texto correspondientes a los mismos. Para realizar esta labor, se utilizó el protocolo que con este fin fue propuesto por Sanabria (2014) y iii) los documentos de la organización y del contexto de la misma que fueron recabados durante el trabajo de campo de la investigación.

3.2.3 Selección del grupo económico a estudiar

Dado el entorno en el que se encontraba Ecuador desde lo político, económico y social; y por los continuos catastros realizados por el gobierno de turno presente en el período de análisis, el estudio de los grupos económicos era relevante dada, i) su presencia en los distintos sectores empresariales, ii) la actualización constante de la información por parte de los diferentes entes de control, iii) la cantidad de grupos que eran incorporados por el Servicio de Rentas Internas año a año y iv) por la presencia de información gubernamental que daba cuenta del accionar de los grupos en el país. Por otra parte, entre las restricciones que fueron consideradas para la elección del grupo económico estuvieron: i) no tener vinculación con el Estado (principalmente negocios de hidrocarburos) y no ser considerado como estratégico para el país; esto porque las normas y disposiciones podían variar en relación a las empresas privadas, ii) al menos en su origen, que fueran fundados en el país, aunque posteriormente por estrategias corporativas de crecimiento hayan vendido sus acciones a corporaciones transnacionales o globales, iii) ser considerados entre los principales GE del Ecuador, si se compara su facturación y aportes al Estado en impuestos a la renta causados.

3.3 Aproximaciones a la comprensión de los grupos económicos

Varias han sido las formas de acumulación que se han presentado en el desarrollo de la historia empresarial, de allí han surgido distintas prácticas, por ejemplo, para acordar precios, estrategias muy anteriores a las del capitalismo contemporáneo

(Silva-Colmeneras y Padilla, 2018), inclusive Smith⁷ (2015), mencionaba lo extraño que era cuando se reunían personas con intereses en negocios o sectores similares:

Es raro que se reúnan personas del mismo negocio, aunque sea para divertirse y distraerse, y que la conversación no termine en una conspiración contra el público o en alguna estratagema para subir los precios. Es ciertamente imposible prevenir tales reuniones por ley alguna que fuese practicable o coherente con la libertad y la justicia. Pero, aunque la ley no puede impedir que las personas del mismo negocio se agrupen, tampoco debería hacer nada para facilitar esas agrupaciones; y mucho menos para volverlas necesarias (p. 111).

Así, se tejían alianzas, pactos, conciertos o tratos que, en distintas maneras de operar y maniobrar, conformaban los *Kartells*⁸ (o carteles), trust, holdings entre otras formas de acumulación y que, si bien, no formaron directamente los grupos económicos fueron una antesala a su desarrollo a principios del siglo XX, con la particularidad de que estas formas organizacionales se estructuraron, y lo siguen haciendo, mediante matrices autónomas e independientes ante la ley, aunque en la práctica existan relaciones que establezcan distintos modos de concentración de poder económico y empresarial (Vito, 1941).

La definición exacta de lo que es un grupo económico siempre será una tarea compleja supeditada a la óptica del investigador, más aún cuando esta temática ha sido estudiada desde distintas disciplinas como la economía, la sociología, la historia, inclusive periodismo (Vanoni, 2015), lo que nos lleva a pensar que existen disidencias (Barbero, 2011) y una variedad de maneras de llamarlos (Maman, 2002) y de catalogarlos acorde a los distintos entornos en que se encuentran presentes y compitiendo (Carney, Gedajlovic, Heugens, Van Essen y Van Oosterhout, 2011). Incluso tienen denominaciones propias que varían entre uno y otro país, tal como puede observarse en la tabla 3.

⁷ En su obra original. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776).

⁸ La literatura ubica a Alemania como la cuna del Kartell. La obra de Hexner (1950) *Carteles internacionales* es una de las más destacadas al respecto.

Tabla 3. Algunas denominaciones de los grupos económicos por países representativos

País	Denominación local	Autores
Alemania	<i>Konzerne</i>	Rodríguez-Romero (2011)
Corea	<i>Chaebols</i>	Murillo y Sung, (2013); Sang - Youg, (2005)
Japón	<i>Keiretsus, Kigyo Shudan o Zaibatsu</i>	Chang, (2003)
Estados Unidos	<i>Business groups</i>	Lewellen, (1971); Ellouze, y Mnasri (2019)
Rusia	<i>Oligarchs</i>	Guriey y Rachinsky (2004)
China	<i>Quiye Jituan</i>	Keister (2001)
América Latina	Grupos económicos	Silva Colmenares (201 5)

Fuente: elaboración propia a partir de Vanoni y Rodríguez-Romero (2017b).

Así, para Garrido y Peres (1998) un grupo económico es:

Un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical u organizada en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica. Muchas veces, estas formas organizativas incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes (p. 19).

Las investigaciones de Khanna y Yafeh (2007) en mercados emergentes, explican que los grupos económicos se constituyen por un conjunto de empresas legalmente independientes, con operaciones en diversos mercados, y con mucha frecuencia no son relacionados, las cuales interactúan por medio de vínculos formales e informales. Rodríguez-Satizábal (2014) indica:

Las estructuras conglomeradas como multiempresas⁹, participan haciendo negocios en diferentes mercados, sea por medio de operaciones de integración vertical o integración

⁹ Conjunto de empresas jurídicamente independientes.

horizontal en las fases de su cadena de valor o en las industrias no relacionadas, bajo una administración y control financiero común donde los participantes tienen vínculos de relaciones de confianza (familiares, o de amistad), interpersonales. Sobre una base de un común trasfondo personal, étnico o comercial similar (p. 44).

Se ha podido identificar, según Sánchez y Paredes (1994), que en Latinoamérica los grupos económicos apalancaron su crecimiento con la explotación de recursos naturales, implementando estrategias de diversificación lo que dio como resultado sinergias que los potenciaron. Además de incluir instituciones financieras que, desde lo económico, los apalancaban. Adicionalmente, la literatura nos muestra a los grupos económicos coincidiendo principalmente en tres puntos: i) presencia de directorios entrelazados (Zona, Boyd y Takacs, 2018) junto con la inclusión de la familia dentro de los negocios (Rodríguez-Satizábal, 2014), ii) la centralización de la toma de decisiones estratégicas (Del Villar, Verna y Adjerime, 1999) y iii) las relaciones e influencias económicas entre las organizaciones que hacen parte del grupo (Farías, 2014). La tabla 4 destaca otros autores que coinciden en dichas aseveraciones.

Tabla 4. Puntos de convergencia de los grupos económicos

Puntos de convergencia	Autores
Lazos familiares en el grupo económico	Hsieha, Yehby y Chen (2010), Ghemawat y Khanna (1998); Khanna y Yafeh (2007); Leff (1978); Rodríguez-Romero y Duque (2008); Rodríguez-Satizábal (2014).
Dirección centralizada	De Montmorillon (1986); Granovetter (1994); Khanna y Yafeh (2007); Lagos (1965); Rodríguez-Romero y Duque (2008); Rodríguez-Satizábal (2014); Wilches y Rodríguez-Romero (2016).
Relaciones económicas entre matriz y subsidiarias	Ghemawat y Khanna (1998); Khanna y Rivkin (2001); Khanna y Yafeh (2007); Rodríguez-Romero y Tovar (2007); Rodríguez-Romero y Duque (2007); Wilches y Rodríguez-Romero (2016); Silva-Colmenares (1977); Tanriverdi y Venkatraman (2005); Whitley (1992).

Fuente: Vanoni y Rodríguez-Romero (2017b).

Considerando que analizamos el entorno empresarial ecuatoriano la legislación de este país en su artículo 5 del Reglamento para la Aplicación del Régimen Tributario, establece a un grupo económico como un “conjunto de partes, conformado por personas naturales y sociedades tanto nacionales como extranjeras, donde una o

varias de ellas posean directa o indirectamente 40 % o más de participación accionaria en otras sociedades (SRI, 2016).

Como podemos observar, los tres puntos de convergencia descritos en la tabla anterior no son considerados por el Servicio de Rentas Internas, ente regulador ecuatoriano, para describir a los grupos económicos, enfocándose para su definición en el porcentaje de participación accionaria que cada uno posee. Para este trabajo consideraremos a los GE tal como lo describen Vanoni y Rodríguez-Romero (2017a, p. 41):

Un conjunto de empresas con relativa libertad de acciones y de toma de decisiones que pueden o bien concentrar sus actividades y productos en un sector específico, diversificarse por medio de una integración vertical, una expansión horizontal o estructurarse como conjunto de empresas que participan en diversos sectores no relacionados, los cuales pueden incluir instituciones financieras que en muchos casos son la empresa matriz reguladora de objetivos organizacionales, en la que sus participantes tienen vínculos en común de propiedad, familiar y de amistad, sustentados por fines comerciales, de poder y personales.

3.4 Modelo estructurado de análisis estratégico

Para la comprensión de la dinámica de crecimiento, seguida por el grupo económico motivo de análisis, se empleará el modelo estructurado de análisis estratégico desarrollado por Rodríguez-Romero (2011), pero modificado por los autores (ver figura 3), el mismo que de manera ordenada y lógica, describe la dinámica que una organización establece para el diseño e implementación de sus estrategias en dos niveles, es decir, en el plano de alcanzar sus objetivos corporativos (Porter, 2013), sean estos de tipo económico (rentabilidad de corto o largo plazo) o no económico (valores y principios reguladores) y sus estrategias de negocios con las cuales compite (Porter, 1983) y que se fundamenta en encontrar una combinación de estrategias de producto mercado (Ansoff, 1957).

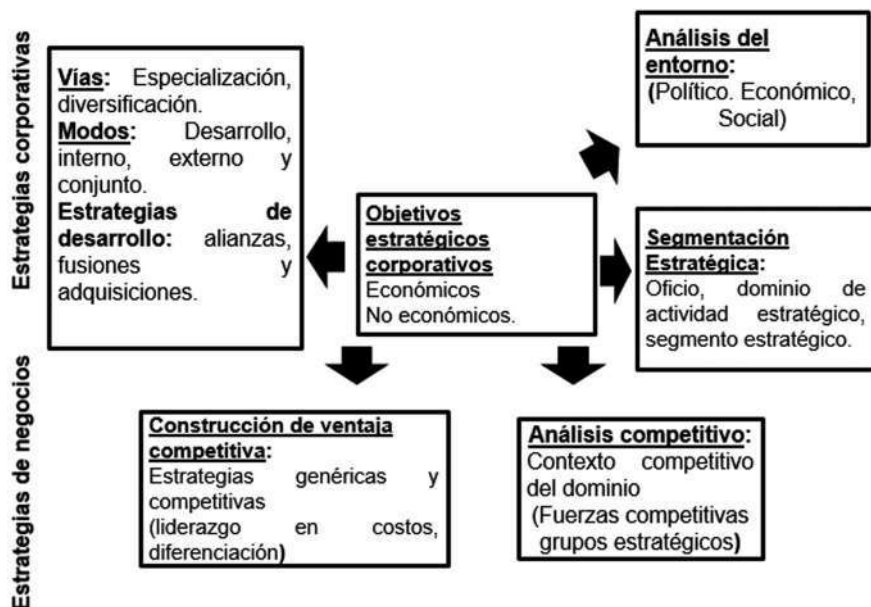


Figura 3. Modelo estructurado de análisis estratégico
Fuente: Rodríguez-Romero (2011).

La dinámica de la estructura propuesta por Rodríguez-Romero (2011), aplicada en el orden que siguen las manecillas del reloj, permite incluir una serie de herramientas, entre ellas, aquella que permite el análisis e interpretación del entorno interno y externo -modelo LCAG (Learned, Christensen Andrews y Guth) más conocida como la matriz DOFA- en el cual se desenvuelven las organizaciones y también la inclusión de aquella que permite identificar las distintas mutaciones que pueden presentarse en los contextos organizacionales locales e incluso en los internacionales. Para ello nos valemos del modelo de Lemaire¹⁰ (1997) que abarca las mutaciones político-reglamentarias, socioeconómicas y tecnológico-ecológicas, tal como puede ser observado en la figura 4.

¹⁰ Con enfoque externo del entorno.

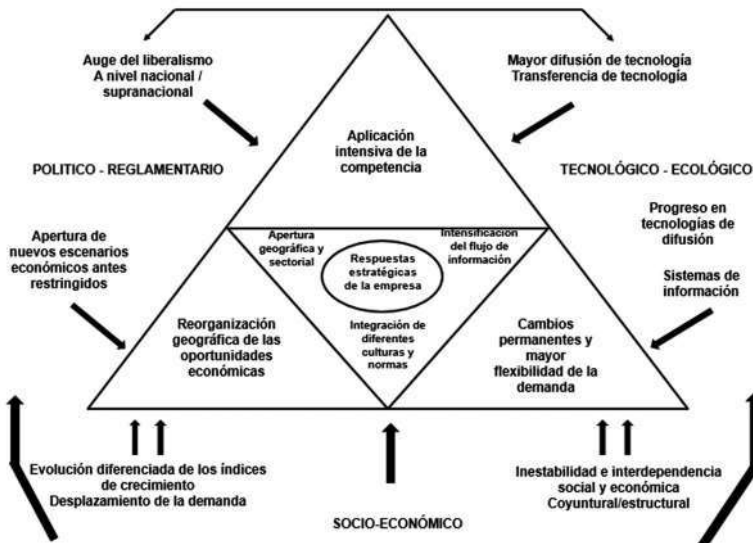


Figura 4. Modelo para el análisis y comprensión de las mutaciones del entorno

Fuente: Lemaire (1997).

Continuando con la estructura del modelo, se vuelve necesario dar un nivel de agregación a la empresa estudiada, para que se facilite la interpretación de los mercados, clientes a atender y de los productos a comercializar en regiones o zonas geográficas, para ello, el grupo Strategor (1997) definió el concepto de segmentación estratégica que involucra el oficio, los dominios de actividad estratégica (Garrette, Dussauge y Durand 2009) y los segmentos estratégicos. Así, el oficio de una organización se refiere a la actividad que desarrolla y que permite la perdurabilidad, partiendo del trabajo, aplicando tecnologías duras y blandas como el conocimiento, el aprendizaje basado en teorías aplicables y experiencias transmitidas por años o por generaciones y que conforman la esencia de la organización, es decir su core business (Batsch, 2003; Markides, 1995; Porter, 2013), partiendo de valores corporativos que se constituyen en su mayor fortaleza. Todo esto permite construir su know how (Wheelen et al., 2007) y competencias únicas y diferenciadoras (Koza y Lewin, 1998; y Khanna, Gulati y Nohria, 1998), generando valor, que facilita las convergencias con industrias para el trabajo conjunto.

El dominio de la actividad estratégica (DAE) está conformado por sectores o segmentos de mercado a los que se llega con los productos y servicios que han hecho que la organización tenga determinada estructura generadora de ventajas competitivas hacia sus consumidores o usuarios, al ofrecer criterios unificadores que persiguen la complementariedad e integración en futuras sinergias con otras organizaciones. En el DAE, entonces, es donde el oficio se hace tangible (McDonald, 2004; Monereau, 2002; Rodríguez-Romero y Tovar, 2007). Por su parte, un segmento estratégico (Strategor, 1997) es el mercado que, por su nivel de rentabilidad o proyección de expansión o crecimiento, llama la atención a toda la organización para tomar sobre él decisiones, acciones o maniobras estratégicas, como, por ejemplo, de especialización o recentraje¹¹. Es decir, expandir su actividad presente u oficio con su propia experiencia, enfocándose con productos a mercados actuales o nuevos y dominios de actividad o estrategias de diversificación con la cual se llega a segmentos de mercado nuevos con nuevos productos para la organización y que exige un cambio parcial o total de oficio, elaborándolos o comprándolos para construir factores de éxito.

En la siguiente parte de la aplicación del modelo, un buen análisis competitivo tiene en cuenta tanto los DAE como los segmentos estratégicos de una industria determinada y evalúa con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2013) la viabilidad de ingresar y la rentabilidad que un GE o una filial tiene en un determinado sector. Para comprender de manera más profunda en qué tipo de estrategia base está compitiendo una organización, Wrigley (1970) desarrolló una forma de medición para identificar el grado de diversificación que tiene.

La clasificación inicial abarcaba dos ratios (de especialización y de relación). Posteriormente, fue complementado por Rumelt (1982) quien incluyó un tercer ratio denominado vertical y las categorías de negocio dominante vinculado y negocio dominante limitado. La clasificación puede ser observada en la tabla 5.

¹¹ Término adoptado por la escuela francesa de la gestión de empresas.

Tabla 5. Clasificación de Wrigley/Rumelt

Simbología	Categoría	Ratio
SB	Negocio único	$R_s \geq 95$
DV	Dominante vertical	$R_v \geq 70$
DC	Dominante limitado	$95 \% < R_s < 70 \% ; R_c > (R_r + R_s)/2$
DLU	Dominante relacionado no vinculado	$95 \% < R_s < 70 \% ; R_c < (R_r + R_s)/2$
RC	Relacionado limitado	$R_s < 70 \% ; R_r > 70 \% ; R_c > (R_r + R_s)/2$
RL	Relacionado vinculado	$R_s < 70 \% ; R_r > 70 \% ; R_c < (R_r + R_s)/2$
UB	Negocio no relacionado	$R_r \geq 70 \%$

Fuente: Rumelt (1982).

Dentro de la identificación de las estrategias de negocios que pueden ser implementadas por una organización, Porter (1983) definió tres estrategias básicas que permiten la construcción de la ventaja competitiva (Noboa, 2006), siendo estas i) liderazgo en costos, cuando los costos de producir un determinado producto están por debajo de la media del sector, obtenido como efecto de repetir muchas veces acciones que brindan un know how a la organización, ii) la diferenciación cuando el producto o servicio que se desarrolla es percibido como diferente por el consumidor y por ello paga un precio diferencial y iii) la estrategia de enfoque o concentración, al satisfacer nichos específicos con productos o servicios puntuales para dicho segmento que paga sobreprecio por lo exclusivo que se le ofrece (Porter, 1983, 2013).

De acuerdo con la ruta establecida en el modelo, es el momento de ahondar en todas aquellas acciones que delimitan desde una óptica estratégica al grupo. Es decir, por cualquiera de las vías que permiten hacerlo, bien sea por i) la estrategia de diversificación que adoptan, sea relacionada o concéntrica (Wheelen et al., 2007), es decir, cuando existen relaciones en algún punto de la cadena de valor entre los productos que se elaboran, o si no la poseen, como sucede con la diversificación no relacionada o conglomerada -cambio en el oficio- (Ansoff, 1957; Thompson y Strickland, 2004) o ii) la estrategia de especialización que, como se

mencionó, es cuando una organización propicia su recentraje al nivel del oficio donde tiene una mayor experiencia.

Para cualquiera de las alternativas antes mencionadas, existen tres modos de desarrollo. Por una parte, el interno y, por otra, el externo (Chandler, 1977). De estas dos surge una tercera alternativa denominada desarrollo conjunto (Paturel, 1992). Mientras que las estrategias de desarrollo pueden estar en el orden de alianzas estratégicas, fusiones (McCann, 1988) o adquisiciones *mergers and acquisitions* (M&A) (Zozaya, 2007). La tabla 6 identifica todas las posibles combinaciones estratégicas que se pueden realizar con las vías y modos de desarrollo que un GE puede desplegar e implementar.

Tabla 6. Modos y vías de desarrollo

Modos	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
Vías			
En el <i>core business</i>	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
Hacia nuevas zonas geográficas	Implantación autónoma en el extranjero	Adquisiciones internacionales	<i>Joint-venture</i> internacionales
Hacia otros oficios	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición	Asociaciones internacionales
Hacia adelante o atrás	Integración vertical	Adquisiciones de proveedores o clientes	Asociaciones verticales e internacionalización

Fuente: Garrette, Dussauge y Durand (2009, p. 357).

3.5 Dependencia de trayectoria (*path dependence*)

Tomando como base lo que hoy son los GE, nuestra investigación, que hace alusión a las estrategias de crecimiento de estas tipologías empresariales, se inscribe adicionalmente a la de la estrategia, dentro de la discusión teórica de la 'dependencia de camino', 'trayectoria dependiente', 'dependencia de la senda', 'dependencia de trayectoria' o *path dependence*, por su traducción al inglés. Esto, considerando que: i) las estrategias de crecimiento solo pueden ser desarrolladas desde el interior de la organización (Porter 2013), aunque mirando el entorno externo (Lemaire, 1997;

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003) y ii) porque las decisiones referentes a las estrategias de crecimiento implementadas por los GE, llevan inmerso un componente histórico importante (Arthur, 1989, p. 128), que hace referencia a las decisiones que fueron tomadas en el pasado (David, 1985, p. 332; Pierson, 2000, p. 253). David (1985), fue el pionero al respecto del desarrollo del concepto de path dependence, expresando que:

Una secuencia de cambios económicos se considera dependiente de la trayectoria cuando los acontecimientos remotos desde un punto de vista temporal, incluyendo sucesos dominados por el azar más que por fuerzas sistémicas, pueden tener una gran influencia sobre los resultados finales. Los procesos estocásticos de ese tipo no convergen automáticamente en una determinada distribución de resultados y se les denomina, en matemáticas, no ergódicos¹². En tales circunstancias, los accidentes históricos ni pueden ser pasados por alto ni pueden ser puestos hábilmente en cuarentena para los propósitos del análisis económico; el proceso dinámico en sí mismo adopta un carácter esencialmente histórico (como se cita en Wong, Parodi y Monsalve 2014, p. 180).

El concepto de dependencia de trayectoria¹³ transmite el criterio de que la historia importa (Arthur, 1989, p. 128), porque las decisiones que se toman en el presente son sometidas, de cierta manera, por decisiones pasadas (no necesariamente con igual importancia), aunque las situaciones se parezcan a lo que está sucediendo en la actualidad, no tienen la misma fuerza con que en el pasado se presentaron (Wong, Parodi y Monsalve 2014, p.180). Otras características de fuentes genéricas, no propios del proceso de toma de decisiones (Wong, Parodi y Monsalve 2014) también son parte del path dependence, tal como lo explica Arthur (1994, p. 112) y como se aprecia en la tabla 7.

¹² Las medias calculadas a partir de observaciones pasadas no pueden diferir persistentemente de la media temporal de acontecimientos futuros (Marín-García, Perelló y García-Sabater, 2010, p. 38).

¹³ Emplearemos el término path dependence o dependencia de trayectoria indistintamente.

Tabla 7. Características no comunes en el proceso de toma de decisiones presentes en dependencia de trayectoria

Característica	Explicación
Efecto experiencia/aprendizaje	Se consigue por la repetición consecutiva de acciones lo que propicia un aprendizaje que no solo da eficiencia y eficacia, sino que ayuda en futuras innovaciones.
Efecto coordinación	Confiere las ventajas de adoptar las mismas prácticas dentro de la organización.
Expectativas adaptativas	Las acciones son adaptadas por las personas es decir que en cierta medida dependientes de otras.
Disminución de costos	Caen costos se incrementa rentabilidad.
Encerramiento (<i>Lock in</i>)	Se mantiene una senda estable en la que abandonarla es muy difícil (Sydow <i>et al.</i> , 2009) salvo que ocurra una mutación (Lemaire, 1997).
Retornos crecientes	Para Pierson (2000, p. 252), la repetición de acciones genera mayores beneficios comparados a si se realizaran acciones diferentes, debido a que los costos de cambio aumentan y la probabilidad de seguir en la misma trayectoria se incrementa, por lo que con el tiempo una vez entrelazadas las decisiones el revertirla es muy difícil y costosa.
Externalidades positivas	Alguien hace lo que uno hace (Wong, Parodi y Monsalve 2014, p.182).
Efectos complementarios	Presentes y que incrementan la explotación de sinergias (Wong, Parodi y Monsalve 2014, p.182).

Fuente: elaboración propia a partir de Arthur (1994, p. 112); Marín-García, Perelló y García-Sabater, (2010, p. 38); Pierson (2000, p.252); Wong, Parodi y Monsalve (2014, p.182).

La figura 5 presenta las tres fases de la dependencia de trayectoria que Sydow, Schreyögg y Koch (2009) proponen.

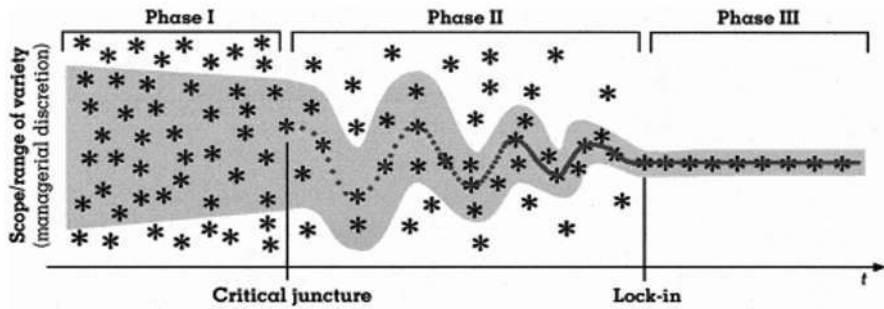


Figura 5. Fases de la dependencia de trayectoria / Fuente: Sydow, Schreyögg y Koch (2009, p. 692).

Sydow, Schreyögg y Koch (2009) denominan a la fase I, como de preformación, la que se caracteriza por un amplio espectro de acción y de contingencia¹⁴, sin un ámbito de restricción de decisiones marcado. Esta fase es el resultado de una herencia que brinda diversas opciones, lo que dificulta la predicción ante posibles disyuntivas de decisión (pp. 691-692). Es decir, que en la medida que se presentan varias opciones de resultados, la secuencia histórica es decisiva para la obtención del resultado final. La fase concluye, como se puede ver en la figura, en una coyuntura crítica (critical juncture) que se conforma por puntos de elección que, una vez escogidos, ya difícilmente se puede revertir la decisión a un punto inicial. Por lo que, de la fase I a la II, el camino de opciones se estrecha (Wong, Parodi y Monsalve, 2014, p.183).

La fase II denominada por Sydow Schreyögg y Koch (2009), como formativa (p. 691), inicia en el punto de coyuntura crítica (critical juncture), la figura 5 muestra (marcado en gris) que las opciones son cada vez menores, lo que hace que cualquier cambio sea más difícil de revertirlo. Lo fundamental en path dependence está en función de que, en el proceso de toma de decisiones se da una retroalimentación positiva, es decir, tomada una decisión o establecida una tendencia de implementar políticas, el tiempo se encarga de fortalecerla. Por ello, si se camina hacia una dirección, existe una tendencia a seguir en ese mismo rumbo (Pierson, 2000, p. 252).

Sydow et al., (2009, p. 692) mencionan sobre la fase III que:

La transición de fase II a III -lock-in-phase- se caracteriza por una mayor constricción, lo que finalmente conduce a un lock in, es decir, el patrón de decisión dominante se

¹⁴ Que puede suceder o no.

convierte en fijo y gana un carácter determinista. Con el tiempo, las acciones están totalmente ligadas a un mismo camino. Una opción o acción patrón particular se puede convertir en la forma predominante, perdiéndose la flexibilidad. Incluso los nuevos participantes en este campo de la acción no pueden abstenerse de adoptarlo. Cuando alternativas más eficientes están disponibles, los procesos de decisión de las organizaciones y las prácticas establecidas continúan reproduciéndose. Por lo tanto, la ocurrencia de un lock-in hace que un sistema se convierta en potencialmente ineficiente, porque pierde la capacidad de adoptar mejores alternativas.

Aunque al respecto de lo citado por Sydow et al., (2009), denominar ineficiente a un lock in implica un patrón de referencia que es eficiente según expresan Wong, Parodi y Monsalve (2014, p.185), quienes resumiendo explican que la clave del path dependence:

Está en las rigideces determinadas por un patrón que genera ineficiencia potencial, constituido a partir de las consecuencias no esperadas de decisiones remotas y por los mecanismos de retroalimentación positiva. La trayectoria se mantiene a pesar de los cambios en el entorno y enfatiza que decisiones iniciales restringen las opciones posteriores con lo cual coloca a los resultados en una trayectoria (y no en otra) que depende de decisiones pasadas.

3.6 La dependencia de trayectoria en los conglomerados ecuatorianos

Como ha quedado evidenciado, el concepto de dependencia de trayectoria resulta interesante porque ha permitido, posiblemente, obtener en las empresas ventajas competitivas tanto en perdurabilidad como en longevidad por varias generaciones. Por otro lado, en el caso de los grupos económicos ecuatorianos, estos han crecido en un entorno en el que las decisiones gubernamentales fueron condicionadas por una trayectoria histórica desde lo político, económico o social, decisiones que han jugado un rol fundamental, sea para la solidificación de los grupos que se han visto beneficiados por esa secuencia de decisiones, como también, para su desaparición del contexto empresarial actual o para identificar cómo algunos se han quedado rígidos ante una dinámica que históricamente les fue beneficiosa, pero que hoy no se adapta a los requerimientos de los negocios modernos.

Bajo estas circunstancias descritas desde lo teórico, no queda la duda de que el estudio de los grupos, aplicando el concepto de dependencia de trayectoria desde lo metodológico, puede ayudarnos a una mejor intelección de cómo en un país emergente como lo es Ecuador, operan, deciden e implementan acciones los grupos económicos

ante las diferentes transformaciones que ha sufrido el contexto empresarial nacional. Lo cual nos permitirá, también, entender qué hacen para crecer, fortalecerse, incrementar sus ganancias o aplicar una diversidad de estrategias de crecimiento.

3.7 Resultados

Hasta el año 2016, el mercado de las cervezas en Ecuador estaba dominado por dos grandes grupos, por un lado, con muchos años de tradición (desde 1887) Cervecería Nacional (ver anexo 1), por otro, la cervecera Sudamericana (Cervesura), fundada en el año 1998, y que perteneció al grupo económico Isaiás, liderado por Filanbanco¹⁵, aunque su presencia como competidor solo duró hasta el año 2013 en que fue comprado por la cervecera belga AB Inbev (ver figura 6).



Figura 6. Evolución histórica de Cervecería Nacional / Fuente: elaboración propia.

Desde el 2010 el sector cervecero experimentó crecimiento con las cervezas artesanales, por medio de emprendimientos con recursos privados y propios que arrojaron, al 2015, una facturación de 3.420.000 litros (El Telégrafo, 2016), a la par que SAB Miller y AB Inbev se fusionaban con las condiciones impuestas por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM), quienes regularon las estrategias de crecimiento

¹⁵ Coincidentalmente cuando Filanbanco era absorbido por el Gobierno de turno, el grupo Isaiás realizaba el lanzamiento de la cervecera Sudamericana con su marca Biela (Espinoza, 2000).

de los dos grupos económicos internacionales. La Asociación de Cerveceros del Ecuador (ASOCERV), explicó que en el país existían quince cervecerías pequeñas y 55 microcervecerías ubicadas en las ciudades principales: Quito, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Manta, Loja, (ASOCERV, 2019) y que elaboraban el 0,52 % de las cervezas que se comercializaban a nivel nacional (El Telégrafo, 2016).

Sin embargo, en dicho entorno cervecero, un evento natural mutó las reglamentaciones del sector (ver figura 7) cuando el terremoto ocurrido en Ecuador en abril del año 2016, llevó al gobierno de Rafael Correa Delgado a tomar la decisión de incrementar el impuesto a los consumos especiales, entre ellos el alcohol, las gaseosas, los cigarrillos y las maltas (Registro Oficial No. 759), con la finalidad de que dichos excedentes sirvieran para reconstruir las ciudades devastadas por el evento sísmico, así como a establecer una serie de tributos, por una sola vez, sobre: i) las remuneraciones, ii) el patrimonio, iii) las utilidades y sobre iv) bienes inmuebles y derechos representativos de capital existentes en el Ecuador de propiedad de sociedades residentes en paraísos fiscales u otras jurisdicciones del exterior (Registro Oficial No. 759, Ley orgánica de corresponsabilidad y solidaridad ciudadana, 2016, artículos 1 a 8). La situación económico-reglamentaria presente, repercutió sobre el mercado de la cerveza por lo que, a pesar de que el 80 % de los ecuatorianos la preferían con relación a otras bebidas alcohólicas, se observó un comportamiento de disminución del 12 % de las ventas durante ese año (El País, 2016).



Figura 7. Mutaciones en el entorno cervecero 2007-2017

Fuente: elaboración propia.

3.7.1 Segmentación estratégica de Cervecería Nacional

A lo largo de su trayectoria empresarial, Cervecería Nacional mantuvo un foco en la producción de cervezas, aunque ha complementado su portafolio con otros productos derivados de la cebada, incursionando también en la comercialización de agua envasada para consumo personal. La tabla 7 recoge el dominio de actividad estratégica (Strategor 1997 y Garrette, Dussauge y Durand. 2009) con los que participa el grupo.

Tabla 8. Participación relativa de ingreso del grupo Cervecería Nacional

Sector	2007	2012	2014	2015	2016	2017
Cervezas, bebidas refrescantes y su distribución	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia con base en el SRI (2018).

Una vez analizado e identificado el oficio central del GE se reconocieron dos empresas dedicadas al sector de la cervecería. Por una parte, la empresa Cervecería Nacional S. A. y por otra Dinadec, franquicia que desde el año 2007 realizaba la distribución exclusiva de los productos elaborados por la cervecera (SRI, 2018).

3.7.2 Análisis del entorno competitivo del sector cervecero

Durante el período de estudio, la cerveza era la bebida alcohólica que más se consumía en Ecuador, según el estudio de las condiciones de vida de los ecuatorianos, desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018) el mayor consumo de esta se encontraba en la costa ecuatoriana, específicamente en las provincias de Los Ríos con 16,2 %, Esmeraldas con el 15,3 % y Guayas con 15,1 % de los pobladores¹⁶. Mientras que el menor porcentaje estaba en la sierra¹⁷ en las provincias de Carchi 5 %, Bolívar 7,4 % y Chimborazo con 8,2 %. La figura 8 muestra los porcentajes de consumo por provincia en el país.

¹⁶ Si bien Guayas tiene el menor porcentaje de consumo, su provincia es al que más consume de las tres por ser la de mayor población.

¹⁷ Provincias atravesadas por la cordillera de los Andes.

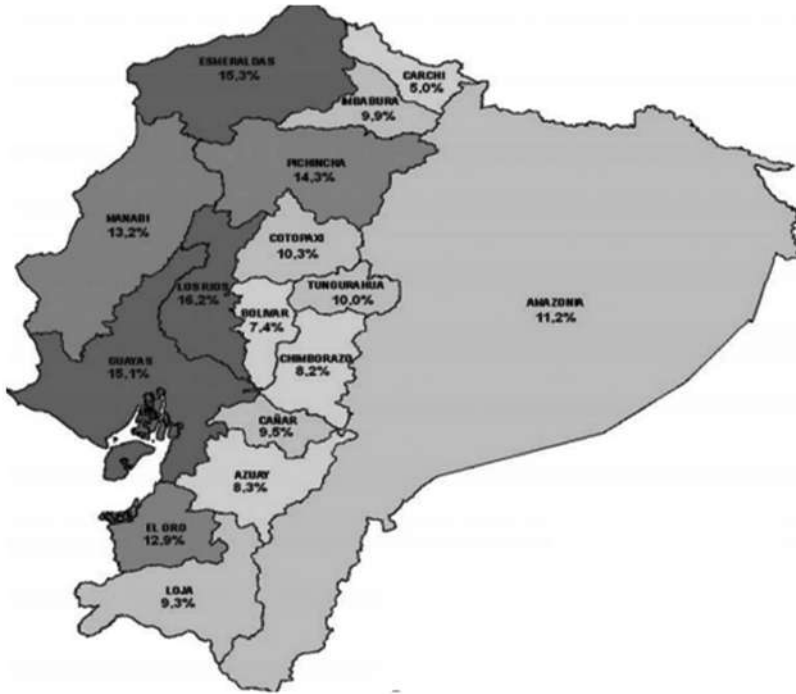


Figura 8. Porcentajes de consumo de cerveza por provincias en Ecuador
Fuente: INEC (2018, p. 10).

Si bien en distintos momentos históricos dentro del crecimiento y evolución del sector cervecero, varias fueron las empresas que ejercieron presión competitiva a los participantes, Cervecería Nacional mantuvo un liderazgo muy claro, manteniendo siempre los primeros sitios de facturación en relación a sus pocos competidores. Ni la entrada de la marca local Biela, ni la presencia de la marca multinacional Brahma, lograron inquietar la hegemonía en participación de mercado que la empresa mantenía desde muchos años antes al período de análisis propuesto.

- **Las cinco fuerzas competitivas en el sector**

La incidencia de las fuerzas competitivas no ha variado mucho en el sector a lo largo de toda la trayectoria del grupo, esto a pesar de las distintas mutaciones que sufrió el entorno desde lo político, económico y social (Lemaire, 1997). Ahondando en lo

propuesto por Porter (2013), en las cinco fuerzas competitivas, se pudo evidenciar que el sector presentaba un claro monopolio por parte de Cervecería Nacional, lo que demostraba un desequilibrio del modelo, desarrollado para sectores donde se presente un relativo equilibrio (ver figura 9). Por otra parte, ni la entrada de nuevos competidores podía alterar dicho sector, esto dado que desde al año 2016 Cervecería pertenecía al grupo belga AB Inbev, la más grande del mundo con quien se fusionó.

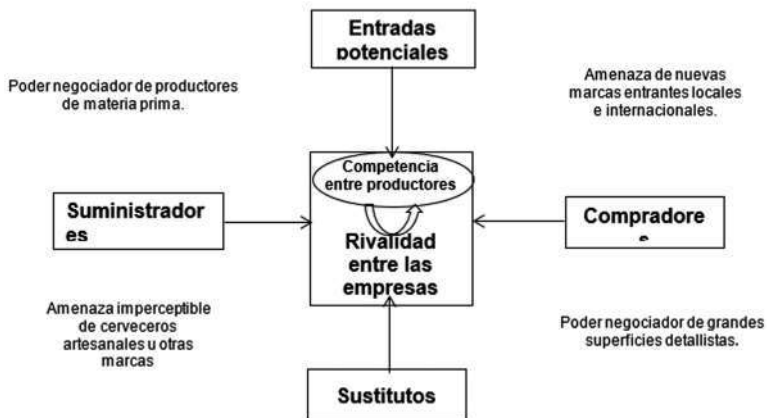


Figura 9. Fuerzas competitivas en el sector cervecero

Fuente: Porter (1983; 2013, p. 4).

Si se analiza cada uno de los componentes de la figura, podemos deducir, de acuerdo con lo que demuestran los resultados de esta investigación, que ninguna de las fuerzas presentes en el sector tenía injerencia sobre las acciones del GE. Esto porque, en el caso de nuevos entrantes, se limitó dado que las dos más grandes cerveceras globales SAB Miller y AB Inbev ya tuvieron presencia local, generándose la fusión entre ambas. Así mismo, los cerveceros locales o marcas importadas como por ejemplo Heineken no alcanzaban, con su comercialización, a generar alteraciones significativas en las acciones del GE.

Por otra parte, si bien las grandes superficies detallistas tenían un poder de negociación muy alto en la comercialización de productos de otros sectores productivos ecuatorianos, no sucedía lo mismo en el caso de la cerveza, pues su penetración era radicalmente importante en pequeños puntos de venta, es

decir tiendas de barrio y en un variado tipo de lugares de reunión familiar o de amigos, minimizándose de esa forma el poder de negociación de los supermercados, acostumbrados a imponer condiciones exclusivas dado su tamaño y cobertura geográfica. Además, los hábitos de consumo favorecían al GE porque el cliente estaba acostumbrado a comprar este tipo de producto en puntos de venta¹⁸ cercanos a sus hogares. En el caso de los proveedores¹⁹ que, si bien existían, estaban más enfocados en vender productos para la realización de sus operaciones productivas o de comercialización en general de la cervecera.

- **Interpretación de la dinámica competitiva mediante grupos estratégicos**

Aunque el nivel de producción de Cervecería Nacional sobrepasaba en gran medida a las cerveceras artesanales que emergieron en el país, estas fueron consideradas en este apartado, solo de manera comparativa (ver figura 9), lo que además permitió comprender la afirmación realizada por los autores de que el sector era monopolístico.

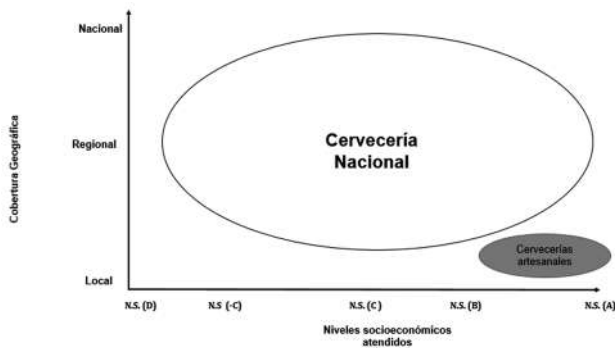


Figura 10. Grupos estratégicos cerveceros

Fuente: elaboración propia.

Si bien, como parte de la negociación que permitió la Superintendencia de Control de Mercado para la fusión de los dos GE globales, estaba la desinversión de Ambev con la venta de la planta al consorcio ecuatoriano CEREC Holding S. A.²⁰, además de

¹⁸ Se refiere a las tiendas, cigarrerías, quioscos, entre otras, muy comunes en todas las ciudades del Ecuador y ubicadas geográficamente en cualquier lugar.

¹⁹ Más de 2.000 para las diferentes áreas de la empresa.

²⁰ Conformada por empresas del sector de bienes raíces, farmacéutico, comercio, industrias.

otras condicionantes como la venta de las marcas de cerveza, Zenda, Dorada, Biela y la bebida a base de malta, Maltín (América Retail, 2017), esto no restó, hasta el momento de este análisis, que la hegemonía y control de mercado estuviera en manos del GE Cervecería Nacional.

3.7.3 Construcción de la ventaja competitiva del grupo

El efecto experiencia, adquirido a lo largo de su trayectoria como empresa cervecera, y además líder del mercado ecuatoriano, permitieron a la organización realizar una serie de combinaciones estratégicas que le dieron una ventaja competitiva sostenible cuando existía algo de competencia de mercado con el resto de los participantes, y que generaron el interés de compra, como ya fue explicado, de las dos más grandes cerveceras globales en distintos momentos.

Valiéndonos de lo expresado por Porter (2013) y, aplicando el modelo propuesto por Rodríguez-Romero (2011) en lo referente a la construcción de ventajas competitivas, estas estrategias se desarrollaron para generar un liderazgo en costos, cuando comenzaron²¹ a ser sus propios proveedores de materia prima como parte de una estrategia de integración atrás, por ejemplo, con el programa de agricultura sostenible de cebada, iniciado en el año 2009 (más adelante se observará que propicia una dependencia de trayectoria) que, mediante cooperación público-privada, pretendía dar un enfoque de sostenibilidad al formar 'agricultores sostenibles' quienes, a su vez, producían y comercializaban sus productos para el GE. "Estrategia que por un lado permitía darles materia prima de calidad y por otra generar una marca a nivel país e internacional de ayuda y cuidado al agro" (entrevistado 1).

"El desarrollo de sus ventajas también fue implementado, desde lo comercial, con el mercado de marcas de cervezas que generaron posicionamientos en distintos niveles socioeconómicos" (entrevistado 5). Por ejemplo, en el segmento de cervezas *premium* la marca Club trazó la ruta, mientras que, en las categorías de menor precio, Pilsener, era la marca buque insignia del resto de las cervezas comercializadas por el GE. Así, la estrategia de diferenciación no estaba marcada solamente en la cadena de valor muy bien desarrollada con inversión de más de 58 millones de USD, "sino, que mediante agresivas y sentimentales estrategias publicitarias lograron generar

²¹ Aunque estemos apelando a este tipo de estrategias en el análisis de los resultados, estas acciones ya se llevaban a cabo desde antes del periodo de estudio propuesto.

una diferenciación²² y poder en el sector” (entrevistado, 4), lo que se puede ver en la figura 10.

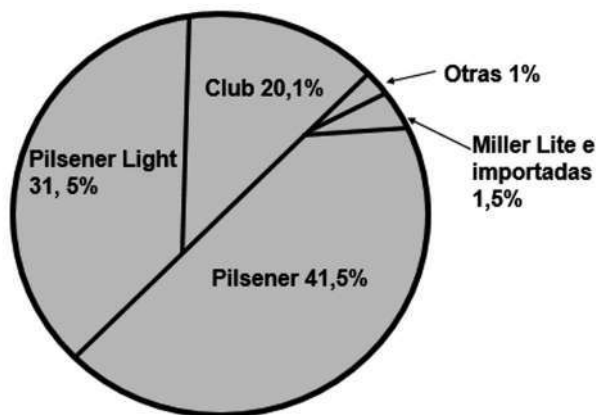


Figura 11. Marcas de cervezas en Ecuador
Fuente: elaboración propia.

3.7.4 Dependencia de trayectoria en el sector cervecero y vías y modos de desarrollo de Cervecería Nacional

El GE ha marcado una dependencia de trayectoria (Sydow et al., 2009) que ha “demostrado su especialización en la producción y venta de cervezas hasta convertirse en una organización que se autoabastece tanto con inversiones propias en el sector agrícola, como con las estrategias de alianzas con instituciones públicas” (entrevistado 3) que fortalecen su core business (Garrette et al., 2009).

Aunque hasta el cierre del análisis, y esto de manera incompleta, se ha trazado una dependencia de trayectoria respecto de las decisiones que se tomaron, de las estrategias que se diseñaron y de las acciones que se implementaron entre el año 2007 y 2017, sí fue factible identificar al menos dos de las tres fases propuestas por Sydow et al. (2009).

²² Parte de sus estrategias fue la de conseguir que el campeonato ecuatoriano de fútbol (2003-2008) se denomine la Copa Pilsener y con motivo de las eliminatorias al mundial su eslogan Pilsener “la cerveza de los ecuatorianos” lograron captar el corazón de los nacionales.

- **Fase I de la dependencia de trayectoria de Cervecería Nacional**

De acuerdo con el orden de ideas expresadas anteriormente, una de las coyunturas críticas más sobresaliente del GE estuvo en la creación de Dinandec, cuya razón de ser se enmarcaba exclusivamente en la comercialización y distribución de cervezas y refrescos, producidos por su compañía relacionada, Cervecería Nacional, esto bajo la decisión de realizar un contrato de distribución con grado de exclusividad. Con esto se consolidaba la estrategia de integración vertical (Garrette et al., 2009), pero ahora hacia adelante como parte de su crecimiento interno.

- **Fase II de la dependencia de trayectoria de Cervecería Nacional**

Con la decisión de realizar planes de agricultura sostenible, que fortaleció también su estrategia de liderazgo en costo y por lo tanto, de la integración vertical atrás, lo que demuestra que la historia importa (Arthur, 1989 y 1994), la fase dos se consolida y marca una senda de dependencia por los rendimientos superiores (Pierson, 2000) (que fueron mayores a los 1.300 millones de USD al 2017), por los efectos complementarios y por las externalidades positivas (Wong, Parodi y Monsalve 2014, p.182) observadas durante el análisis del GE.

Esta dependencia de trayectoria continúa, cuando en el año 2015, se suscribió un contrato con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, considerada por ambas instituciones como el más grande de los acuerdos entre una empresa privada y una pública, y cuyo objetivo era el de fortalecer capacidades de los pequeños y medianos agricultores, asegurando así la obtención de materia prima de alta calidad a la par que se afianzaban acuerdos de comercialización directa, sin intermediarios, entre productores y el GE. Esto trajo como resultado que:

En el 2017 se benefició a más de 1.400 agricultores y sus familias, en 2.100 ha de cebada distribuidas así: 1.420 ha para consumo alimenticio y 680 ha para cebada maltera, con un rendimiento promedio de 2,0 toneladas por hectárea, dos veces más que el promedio nacional (Cervecería Nacional, 2019).

En el año 2016, como parte de una estrategia de adquisición internacional, el GE fue fusionado (ver anexo 2) al competidor global AB Inbev, lo que de alguna manera y esto muy posiblemente, trastoca la ruta de la dependencia de trayectoria que Cervecería Nacional mantenía, por lo que la continuidad estratégica de la empresa se rediseñara ante futuras y posibles coyunturas críticas que marquen otras opciones de decisiones distintas.

3.8 Conclusiones

Una de las principales conclusiones obtenidas, y que se derivan de la aplicación de la clasificación de Rumelt (1982) es que Cervecería Nacional durante su trayectoria y aún más en el periodo aplicado de estudio, presentó tanto una ratio de especialización y una ratio de relación superiores al 95 %, lo que demuestra que es un GE con un negocio único. Algo que puede parecer muy complejo y arriesgado para la perdurabilidad del GE en una economía emergente como la de Ecuador. Aunque los grandes líderes del mercado establecen estas decisiones como estrategias de crecimiento y consolidación, al recentrarse en su *core business* inicial.

Su participación demuestra a las claras, que el mercado cervecero ecuatoriano es monopolístico, a pesar de que los organismos de control exijan el desarrollo de acciones al GE para que exista una competencia adecuada en dicho sector. Hegemonía que, al menos en el corto y mediano plazo, muy difícilmente pueda disminuir, por más que al día de hoy exista un competidor.

Por otra parte, parecería que todas las estrategias que implementó el grupo hasta antes de ser absorbido por primera vez por un conglomerado internacional (Bavaria), estarían sujetas a convertirse en una organización atractiva, dispuesta a perder su localidad para hacer parte del mundo global de la comercialización de la cerveza. Situación que en la práctica fue como sucedió.

En lo referente a la dependencia de trayectoria solo se pudo observar durante el periodo de estudio las dos primeras fases, esto principalmente porque al fusionarse recientemente con AB Inbev, todo su plan de desarrollo estratégico puede variar, rompiendo las secuencias propias del modelo de Sydow *et al.* (2009).

Referencias

América Retail (2017). Ecuador: sector cervecero sigue en proceso de expansión. <https://www.america-retail.com/ecuador/ecuador-sector-cervecero-sigue-en-un-proceso-de-expansion/>

- Arthur, B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99(394), 116-131.
- Arthur, W. (1994). Self-Reinforcing mechanisms in economics. <https://muse.jhu.edu/book/6343>
- Asociación de Cerveceros del Ecuador (2019). Quiénes somos. <http://asocerv.beer/cervecerias-asociadas>
- Barbero, M. y Lluch, A. (2015). El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo. En P. Fernández y A. Lluch (eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (pp. 219-258). Fundación BBVA.
- Batsch, L. (2002). Le recentrage : une revue des approches financières. <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/062065.PDF>
- Cainelli, G. y Iacobucci, D. (2011). Business groups and the boundaries of the firm. *Management Decision*, 49(9), 1549-1573.
- Carney, M., Gedajlovic, E., Heugens, P., Van Essen, M. y Van Oosterhout, J. (2011). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management*, 54(3), 437-460.
- Chandler, A. (1977). *La mano visible de la administración*. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cervecería Nacional (2019). Cervecería Nacional, 130 años en el país uniendo a la agente por un mundo mejor. <https://www.cervecerianacional.ec/contenido/cervecer%C3%ADa-nacional-130-a%C3%B1os>
- David, P. (1986). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- Del Villar, P., Verna, G. y Adjerime, Y. (1999). Particularités des groupes économiques chiliens : une étude comparative nationale et internationale. *Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval*.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE.

- Ellouze, D. y Mnasri, K. (2019). Business group diversification, financial constraints and firm performance: the case of Tunisian group affiliated firms. *Journal of Management and Governance*, 22(4).
- El País. (2016). La cervecera ecuatoriana Nacional se bebe la crisis. https://elpais.com/economia/2016/08/18/actualidad/1471517793_217917.html
- El Telégrafo. (2016). En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias-artesanales>
- Espinoza, R. (2000). La crisis económica y financiera ecuatoriana de finales del siglo y la dolarización. http://www.memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Roque_Espinosa_Crisis_bancaria.pdf
- Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: evidence from Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 226–235.
- Forgues, B. y Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyses longitudinales. En R.-A. Thiétart (ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 439-465). Dunod.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. SAGE.
- Garrette, B., Dussauge, P. y Durand, R. (2009). *Strategor : toute la strategie d'entreprise*. Dunod.
- Garrido, C. y Peres, W. (1998). Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa. En W. Peres (ed.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* (pp.13-80). Siglo Veintiuno Editores.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). SAGE.
- Hexner, E. (1950). *Carteles internacionales*. Fondo de Cultura Económica.
- Khanna, T. Gulati, R. y Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193- 210.
- Khanna, T. y Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331-372.

- Koza, M. y Lewin, A. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Lagos, R. (1965). La concentración del poder económico: su teoría y la realidad chilena http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/1962/lagos_r/html/index-frames.html.
- Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Dunod.
- Mc Cann, G (1988). *Fusiones y adquisiciones de empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Marín-García, J., Perelló, M. y García-Sabater, J. (2010). Desarrollo de una metodología para identificar dependencia de camino en gestión de operaciones. *Working Papers on Operations Management*, 1(1), 37-40.
- Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101-118.
- McDonald, M. (2004). *Les plans marketing: comment les établir? comment les utiliser ?* Éditions De Boeck Université.
- Monereau, M. (2002). *Management des organisations touristiques: 1re et 2e années*. Rosny-sous-Bois: Bréal.
- Maman, D. (2002). The emergence of business groups: Israel and South Korea compared. *Organization Studies*, 23(5), 737-758.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.
- Navarro, G. (1976). *La concentración de capitales en el Ecuador*. Ediciones Solitierra.
- Noboa F. (2006). *Ventaja competitiva. Nota técnica particular, FN-002, Quito-Ecuador*.
- Paturel, R. (1992). Fusions: analyse des manœuvres stratégiques des principales entreprises françaises. *Revue D'économie Industrielle*, 62(4), 106-117.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *The American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Porter, M. (1983). *Nota sobre el análisis estructural de los sectores*. Harvard Business School. Nota técnica 302-S27.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. Grupo Editorial Patria.

- Quivy, R. y Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de investigación en ciencias sociales. Limusa.
- Registro Oficial n.º 759. (2016). Ley orgánica de solidaridad y de corresponsabilidad ciudadana para la reconstrucción y reactivación de las zonas afectadas por el terremoto de 16 de abril de 2016. <https://www.eltelegrafo.com.ec/images/cms/Leyes-y-decretos/documentos/LEYSOLIDARIDAD.pdf>
- Rodríguez-Romero, C. y Tovar, J. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Revista Innovar*, 17(30), 77-98.
- Rodríguez-Romero, C. (2011). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens. Face aux déficits de la globalisation*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Rodríguez-Satizábal, B. (2014). Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas. En M. Monsalve (ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 31-58). Universidad del Pacífico.
- Ruíz-Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar*, 24, 59-81.
- Sanabria, M., y Smida, A. (2015). El campo de la estrategia: origen y evolución. En H. García (2015), *Administración en salud* (pp. 119-215). Dike - Editorial Universidad CES.
- Sánchez, J. y Paredes, R. (1994). Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile. <http://archivo.cepal.org/pdfs/1994/S9491197.pdf>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2019). Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno. <http://www.sri.gob.ec/>
- Silva-Colmenares, J. (1977). *Los verdaderos dueños del país: oligarquias y monopolios en Colombia*. Fondo Editorial Suramérica.
- Smith A. (2015/1776). *La riqueza de las naciones*. (Traduc. Carlos Rodriguez Braun). Titivillus.

- Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de la empresa.* Masson.
- Sydow, G., Schreyögg, G. y Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
- Vanoni, G. (2015). Estrategias de crecimiento de los grandes conglomerados ecuatorianos. En W. Mera, (ed.), *Pensamiento prospectivo y estratégico para la construcción de las ciudades de futuro* (pp.125-160). UNAD.
- Vanoni, G. A. y Rodríguez Romero, C. A. (2017a). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). *Innovar*, 27(65), 39-55. Doi: 0.15446/innovar.v27n65.65060.
- Vanoni, G. y Rodríguez-Romero, C. (2017b). Análisis histórico de los conglomerados empresariales en el entorno económico y político del Ecuador. *Apuntes del Cenes*, 36(63), 247-278.
- Vanoni, G., Brito, P. y López, M. (2017). *Grupos económicos: breve análisis de su presencia en Ecuador.* Universidad de Guayaquil.
- Vito, F. (1941). *La unión de empresas en la economía fascista.* Bosch Casa editorial.
- Wheelen, T., Hunger, J. y Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos.* Pearson Education.
- Wong, D., Parodi, C. y Monsalve, M. (2014). La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en America Latina* (pp. 177-199). Universidad del Pacífico.
- Wrigley, (1970). *Divisional autonomy and diversification*, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Zona, F. Boyd, BK, & Takacs K. (2018). Coordination, control, or charade? The role of board interlocks among business group members. *Management Decision*, [https:// doi.org/10.1108/MD-11-2017-1200](https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1200).
- Zozaya, N. (2007). *Fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial.* <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

Anexo 1. Origen y evolución de Cervecería Nacional

Cervecería Nacional, una de las empresas más grandes de Ecuador en la producción de cerveza y bebidas refrescantes nació en 1887 (de origen alemán), con su marca líder Pilsener. Después de una larga trayectoria con lanzamientos de cervezas hasta hoy líderes del mercado, como lo es la marca Club, se fusiona en 1976 con el principal competidor que en ese entonces era cervecera Andina, con el fin de aumentar su capacidad de producción y consolidar el mercado existente.

En 1985 fue adquirida por Bavaria (fundada en 1889) del grupo Santo Domingo de Colombia, quienes eran productores y distribuidores de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, como Pony Malta y agua Manantial. Básicamente lo que buscaba Bavaria era figurar en el panorama internacional de cervezas con un importante mercado en el área Andina y que a su vez fuera llamativo para las cerveceras internacionales, por lo que no solo incursionó en el mercado ecuatoriano, sino en los demás países andinos, convirtiendo a Bavaria en un bloque regional. Así mismo, como parte de sus maniobras estratégicas y de crecimiento, compró en 1983 a cervecera Andina de Quito y cerveceras nacionales de Guayaquil quedando con casi la totalidad del mercado (96,1 %) de participación.

Tal como fue planeado, Bavaria comenzó a ser comercialmente atractiva para el segundo grupo más importante del mundo, SAB Miller, compañía fundada en 1895 y que al fusionarse con Cervecería Nacional (Bavaria), le permitía asumir el control del mercado cervecero de la región Andina y, a la familia Santodomingo, quedarse con una importante participación en el capital accionario de SAB Miller²³.

Por su parte, Ambev, grupo brasileño, resultante de la fusión entre las cervecerías Brahma y Antártica ganaba una participación del 75 % del mercado en el año 1989, mientras sus ingresos por exportaciones alcanzaban un 25 % dada su presencia en cinco países. Como parte de sus estrategias de crecimiento y consolidación en el mercado de las cervezas, desarrolló una alianza estratégica con Inbev (Sociedad familiar Interbrew), que poseía el 14 % de la producción mundial, con el fin de enfrentar al principal competidor, Anheuser-Bush.

Mientras tanto, el grupo Anheuser-Busch Inbev (AB Inbev), fundado en 1366, propietario de las marcas Stella Artois, Corona y Budwiser, que marcaba el mejor

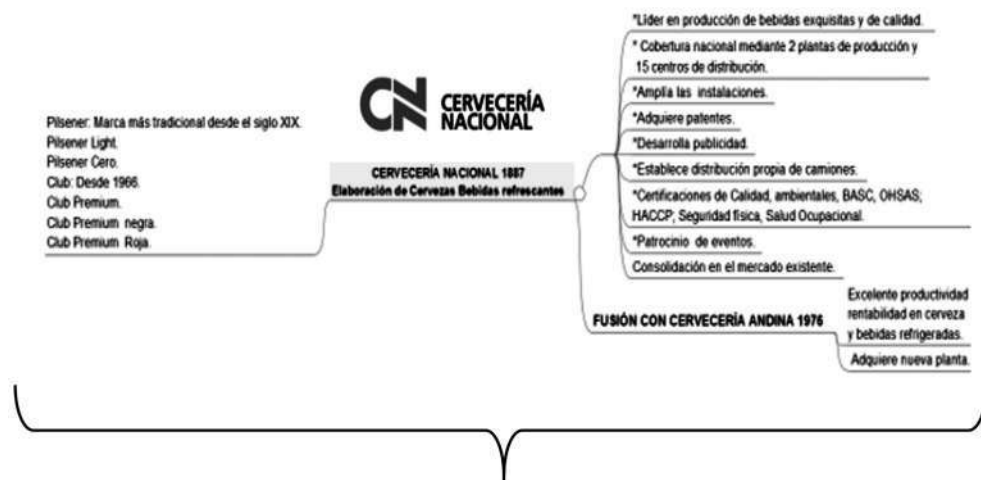
²³ Conformó DINADEC como empresa distribuidora exclusiva.

estilo americano con un mercado principal que era el Mercosur y Brasil, adquirió en el año 2013 a Cervecería Sudamericana (Cervesursa), propietarios de la marca Biela y principal competidor de Cervecería Nacional, cuyo principal atractivo para su nuevo inversionista era la excelente productividad y rentabilidad en cerveza y bebidas refrigeradas.

Finalmente, la estrategia para fortalecerse en el mercado suramericano y continuar siendo el líder mundial y resistir los ataques de su competidor en Latinoamérica, Heineken de Holanda, Anheuser adquirió a Cervecería Nacional en el año 2016.

Fuente: elaboración propia con base a datos del grupo económico.

Anexo 2. Productos, acciones y esquema de fusiones de Cervecería Nacional







Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4. LA INNOVACIÓN ABIERTA INTERNACIONAL Y LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO 4.0

Enrique León¹, Claudia Montilla²

Resumen

El desarrollo de instrumentos de apoyo para incrementar la adopción de tecnologías digitales por parte de empresas pequeñas y medianas en sectores productivos clave para una región es un elemento esencial en las estrategias de competitividad de muchos países latinoamericanos. Existen sin embargo barreras asociadas a la implantación estratégica, la financiación, el acceso a talento o la claridad en modelos de negocio emergentes que impiden que estos instrumentos progresen de forma ágil y efectiva. Para reducir estas barreras, varios países han generado mecanismos que promueven la cooperación basada en consorcios empresariales de carácter internacional cuyo foco es el desarrollo tecnológico. En este capítulo se introducen algunos conceptos básicos de la industria 4.0 para después presentar ejemplos de proyectos de investigación y desarrollo (i+d) que intentan crear escenarios para reducir algunas de esas barreras en ejercicios colaborativos internacionales para campos como las ciudades inteligentes, la construcción y la banca.

Palabras clave: Innovación Científica, Revolución Industrial, tecnología, internacionalización, desarrollo tecnológico

4.1 Introducción

Las economías más desarrolladas del mundo han asumido por años que la competitividad industrial depende en gran medida de las capacidades innovadoras de sus empresas. La traducción de dichas capacidades en creación de riqueza y prosperidad transita por la creación del entorno propicio para acelerar la transferencia de conocimiento y la generación de talento.

¹ Ph. D. Essex, EMBA Deusto, Director General Adjunto de Tecnalía para Colombia. Correo: eleon@opendeusto.es

² Eng, Fundación San Martín, M. Sc. Internacional Rioja, Investigadora en Inteligencia Artificial, Tecnalía Colombia. Correo: cmantilla@tecnalia.com

La globalización, además de sus repercusiones económicas y sociales, se ha consolidado como una plataforma que facilita compartir tecnología y capacidades en un formato de innovación abierta que genera beneficios económicos. Las redes de conocimiento se benefician de los canales comerciales globales para incrementar las herramientas de colaboración en el desarrollo de nuevos productos o soluciones. En este sentido, la internacionalización de las empresas puede realizarse directamente a través de consorcios en los que socios en distintos países se unen para desarrollar tareas de I+D que les otorguen una ventaja competitiva.

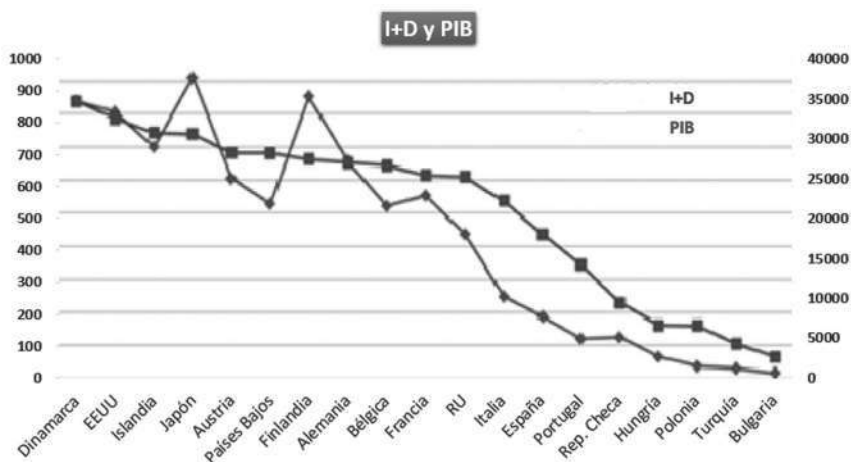


Figura 12. Relación entre inversión en i+d (R&D) per cápita y producto interior bruto per cápita (GDP)
Fuente: Burcay Yasar Akcali y Elcin Sismanoglu, 2015.

Las virtudes de poder colaborar en desarrollo tecnológico a nivel internacional acompañan perfectamente las iniciativas de impulso a la cuarta revolución industrial pues dichas iniciativas rescatan, desde su misma concepción, ideas generadas en múltiples regiones del mundo. Un entorno de competencia tan conectado habilita la globalización del talento y las capacidades digitales, permite que los desarrollos tecnológicos 4.0 estén al alcance de cualquier empresa, distribuye altamente el conocimiento en modelos de fabricación avanzada e incrementa la facilidad de inversión para proyectos de alto impacto.

4.2 La cuarta revolución industrial

Desde hace algunos años el concepto de industria 4.0 o lo que también se conoce como cuarta revolución industrial, ha sido tema de análisis y prospectiva en muchos de los foros tecnológicos, económicos y sociales más importantes. Este interés se desprende de las expectativas de transformación social que la cuarta revolución industrial conlleva o vislumbra. Grandes firmas consultoras y tecnológicas han propuesto definiciones y formulado una serie de servicios de apoyo para divulgar, diseñar e implementar estrategias 4.0 para empresas y gobierno.

La idea de la cuarta revolución industrial no es nueva y se ha visto precedida por términos como factoría del futuro o manufactura avanzada que se manejan en la industria desde hace por lo menos un par de décadas. El rasgo distintivo en todas estas acepciones es la utilización intensiva de tecnologías digitales que soportan procesos físicos dando lugar a una fusión del producto-servicio.



Figura 13. Cuarta revolución industrial: La fusión de aspectos físicos y digitales, servicio y producto, gestión y operación

Fuente: elaboración propia a partir de Tecnia, 2019.

Es preciso entender que la cuarta revolución industrial es el proceso de transformación digital para aquellos sectores que se dedican a procesos donde hay manufactura de productos (Ericsson, 2019). Esta puntualización nos permite distinguir los beneficios y las limitantes de esta tendencia y distanciarla de conceptos como industrias creativas, economía naranja y otros que, aunque hacen uso de tecnologías digitales, tienen otros

públicos objetivos. Por otro lado, la industria 4.0 tiene que ver más con operaciones de negocio y un crecimiento en negocios que aspectos puramente de procesos de manufactura o cadenas de proveedores (Cotteleer y Sniderman, 2017). La industria 4.0 se presenta como un medio para cambiar estilos de vida, creando nuevos modelos de negocio y formas de manufactura basados en tecnologías (Alcácer y Cruz-Machado, 2019). En este sentido la reducción de precio, la sofisticación y la disponibilidad global de tecnologías y talento han hecho que tecnologías ampliamente estudiadas durante décadas, se incorporen en nuevos procesos de manufactura y servicios. Algunas de las tecnologías, conocidas también como bloques de construcción (Stewart, 2018) o pilares habilitantes, más aplicadas en procesos 4.0 son:

- Robótica flexible
- Big data y analítica de datos
- Realidad aumentada y virtual (RA Y RV)
- Cloud computing
- Ciberseguridad
- Internet de las cosas
- Materiales avanzados
- Fabricación aditiva
- Inteligencia artificial (IA)

Es importante saber que la cuarta revolución industrial, al igual que la transformación digital en el caso de sectores no industriales, es una aspiración estratégica que combina aspectos sociales, culturales y gerenciales, adicionalmente a aquellos puramente tecnológicos. Planes de inteligencia de territorio (Smart Territories) y especialización inteligente también pueden alojar iniciativas 4.0 en las que la tecnología y los aspectos humanos se combinan de una forma óptima para apoyar sectores con alto potencial de crecimiento.

4.3 El impacto de la Industria 4.0

Aquellas naciones en las que se ha promovido, desarrollado e instalado una dinámica de adopción de industria 4.0 han arrojado resultados muy prometedores sobre el desempeño en competitividad empresarial. La evidencia indica que los efectos más notorios de la utilización de tecnologías 4.0 se dan en la reducción de costos y de tiempo y en la mejora de la calidad de los productos. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo entre 844 empresas (Schlund y Pokorni, 2016) indica que:

- 14,5 % de los encuestados ven el principal beneficio en reducción en tiempos de producción
- 13 % en el incremento en la calidad de procesos
- 10 % reducción de costos
- 7,9 % en incremento en ventas

En otro estudio (Justin Rose, Vladimir Lukic, Tom Milon, & Alessandro Cappuzzo, 2016) con 380 entidades se vio lo siguiente:

- 47 % de los entrevistados consideraron la reducción de costos como el beneficio más importante en el uso de tecnologías 4.0 (el 11 % lo marcaron como el tópico número 1).
- 43 % seleccionaron la calidad de producto como pieza fundamental (15 % lo marcaron como el tópico número 1).
- 42 % agilidad en operaciones (16 % lo marcaron como el tópico número 1).
- 37 % costos en cadena de suministros (15 % lo marcaron como el tópico número 1).

Por otro lado, un análisis llevado a cabo por PWC (Geissbauer, Vedso y Schrauf, 2016), encontraron que los sectores que más van a invertir en tecnologías 4.0 son (en ese orden):

- Electrónica
- Ingeniería y construcción

- Manufactura industrial
- Transporte y logística.

Si hablamos específicamente de casos de estudio en América (Geissbauer et al. 2016), se obtienen los siguientes datos entre empresas de EEUU, Canadá, México y Brasil:

- 37 % espera incremento en los ingresos de 20 % en los próximos 5 años
- 39 % espera reducir costos en más de 20 % a lo largo de los próximos 5 años
- 50 % espera incrementar la eficiencia en más de 20 % durante los próximos 5 años.

4.4 Las barreras para la cuarta revolución industrial

A pesar de los buenos augurios, las políticas de fortalecimiento de capacidades para la cuarta revolución industrial se enfrentan a una serie de retos. De acuerdo con analistas del BID en un artículo publicado en el diario El País (Suaznábar y Benavente, 2018), existen cinco aspectos que se deben abordar en Latinoamérica para aprovechar las oportunidades en la economía 4.0:

- Un aumento en la conectividad, una regulación de datos ágil y un esfuerzo por apoyar las destrezas digitales del capital humano.
- Transformación digital de cadenas de valor o sectores clave como la energía, la salud o la construcción.
- Instrumentos específicos de apoyo para las pymes pues son el segmento de empresas con las mayores brechas digitales.
- Esquemas de regulación ágiles que fomenten la innovación, protejan al ciudadano y permitan aprendizaje rápido.
- Ideas para promover la digitalización usando esquemas como la compra pública innovadora.

Esto coincide con un estudio de Deloitte (Hanley, Daecher, Cotteleer y Sniderman, 2018) donde:

- 35 % de empresas tienen problemas para encontrar talento

- 32 % carecen de alineamiento estratégico
- 37 % se enfrentan con nuevos modelos de negocio.

Conclusiones similares se extraen de otros estudios (European Commission, 2016, Türkeş et al., 2019) incluyendo uno llevado a cabo por la Cámara de Comercio de Bogotá (Katz, 2017) donde se describen barreras para los empresarios colombianos en relación a la asimilación de las TIC:

- La poca prioridad que la alta gerencia da a la transformación digital como parte de su estrategia de empresa asociada a la resistencia al cambio y a beneficios poco claros.
- Existe una carencia de mano de obra calificada, infraestructura adecuada y diseño organizacional.
- Las políticas enfocadas a aspectos regulatorios no son aptas y no contribuyen a reducir la percepción de riesgo en los proyectos.

La atención a esta problemática es importante especialmente entre las empresas pequeñas y medianas (pymes) pues ellas forman la mayor parte de la estructura empresarial en las economías latinoamericanas y siguen por detrás de las grandes empresas en asimilación de industrias 4.0.

En un estudio con pymes danesas, Jan et al. (2019) hacen un recuento de los estudios sobre barreras y encontraron que las grandes empresas son más aptas para explotar y extraer beneficios de la TIC probablemente debido a una mayor disponibilidad de recursos. Sin embargo, se prevé que las aplicaciones de industria 4.0 en pymes aumentarán conforme los desarrollos de las grandes empresas o pymes innovadoras se diseminan. Estas implementaciones son clave para ampliar la disponibilidad de talento calificado, reducir el riesgo asociado a la financiación y la verificación de modelos de negocio.

4.5 Explorando modelos de negocio para la cuarta revolución industrial

Como se ha dicho, una barrera para incorporar de industria 4.0 es la incertidumbre sobre nuevos modelos de negocio que surgen a partir de estas nuevas herramientas. Por ejemplo, de acuerdo con Arnold et al. (2016), modelos de negocio en distintos

sectores sufrirán alteraciones como consecuencia de la utilización del internet de las cosas (IoT).

Tabla 9. Cambios en modelos de negocios por IoT

Industria	Cambios en modelos de negocio
Máquinas e ingeniería de plantas	Aumento en costes asociados a mano de obra calificada.
Ingeniería médica	Afectaciones en aspectos logísticos.
Ingeniería eléctrica	Modificaciones en la estructura de la red de aliados y sus costes. Aumento en el coste de servicios.
TIC	Desarrollo de socios y coordinación con ellos para mejorar la oferta de valor. Extensión de la colaboración hacia los clientes de mi cliente.
Automotriz	El ámbito con más ajustes es la actividad de procesamiento de datos. La estructura de costos se ve afectada. La relación con los clientes mejorada a través de IoT.

Fuente: elaboración propia.

Una forma de enfrentar el escenario cambiante en los modelos de negocio asociados a la economía 4.0 es a través de incursiones rápidas en mercados. Estas incursiones se pueden materializar en forma de pilotajes donde empresas se asocian para desarrollar soluciones o productos con alto potencial comercial.

4.6 Diagnóstico

La experiencia indica que para poder abordar de forma efectiva una estrategia de adopción de tecnologías 4.0, las empresas se plantean generalmente recurrir a dos componentes iniciales: una vigilancia estratégica y un diagnóstico. El primero nos ofrece un panorama general de las tendencias tecnológicas que están generando beneficios económicos a empresas del mismo sector y guía la priorización de áreas y las inversiones en proyectos.



Figura 14. Proceso de vigilancia estratégica: primer paso hacia el desarrollo de proyectos 4.0
Fuente: elaboración propia a partir de Tecnia Colombia, 2019.

El diagnóstico, por otro lado, nos ayuda a plantear una hoja de ruta donde se precisan los proyectos que se van a abordar en un horizonte temporal dado. A través de este informe se pueden plantear acciones precisas en espacios de la empresa con formulaciones que contienen tecnologías muy específicas.

Existen distintas opciones para realizar un diagnóstico inicial de capacidades y alistamiento que le permita a una empresa establecer un punto de partida para un ejercicio de industria 4.0:

- **McKinsey**

McKinsey desarrolló un modelo de diagnóstico que consiste en cuatro pasos: empieza con una evaluación de madurez digital y capacidades seguida por un proceso de ideación bottom-up y priorización de ideas de mejora. En tercer lugar, se realiza una estimación de impacto para cada mejora y una agregación coherente de ideas en concepto. Finalmente se genera un mapa de ruta para llegar a facilitar RFQ y RFP, métricas clave y factores de éxito (Bauer, 2016).

- **PWC**

Esta autoevaluación ayuda a comprender la posición actual de madurez de una empresa con respecto a objetivos fijados para seis dimensiones: i) modelos de negocio,

portafolio de productos y servicios, ii) acceso a mercado y clientes, iii) cadenas de valor y procesos, iv) arquitectura IT, v) acatamiento legal, riesgo, seguridad e impuestos, vi) organización y cultura. A partir de estas dimensiones se diseñan planes de acción y posicionamiento con respecto a referencias (PWC, 2015).

- **IMPULS**

Se ofrece una forma de comparar el desarrollo de una empresa en seis dimensiones con respecto a un benchmark con otras empresas en ámbitos asociados a la industria 4.0. Los elementos clave son: i) estrategia y organización, ii) fábrica inteligente, iii) operaciones inteligentes, iv) productos inteligentes, v) servicios basados en datos, vi) empleados (VDMA, 2019).

- **Tecnalia**

El modelo de impacto 4.0 está diseñado para tener una visión de todos aquellos aspectos y características que influyen en la cuarta transformación industrial. El principal beneficio para la empresa consiste en identificar cuáles son las oportunidades de mejora prioritarias en el camino hacia convertirse en una empresa industria 4.0. La empresa se evalúa en seis dimensiones: i) conectada, ii) inteligente, iii) flexible, iv) automatizada, v) sostenible y vi) social (Tecnalia, 2019).

De estos modelos de diagnóstico se desprenden varias consideraciones importantes:

- El factor de sostenibilidad tiene ramificaciones que impactan aspectos económicos, energéticos y sociales y por eso es un elemento importante para la industria 4.0.
- La incorporación de tecnologías está supeditada a un direccionamiento claro a nivel organizacional y una postura decidida por la competitividad y la innovación.
- La calidad de vida y el bienestar de las personas es un objetivo esencial en cualquier apuesta en la cuarta revolución industrial.

En Colombia existe un gran interés por promover la cuarta revolución industrial tanto por parte del gobierno como de la iniciativa privada. La Asociación de Empresarios de Colombia (ANDI) ha soportado una serie de iniciativas que busca incrementar las capacidades de innovación y transformación digital en las distintas regiones del país creando una vicepresidencia específica para abordar estos retos. Por parte

de la administración pública, el gobierno de Colombia llegó a un acuerdo con el Foro Económico Mundial para instalar en Medellín el Centro para la Cuarta Revolución Industrial, el cual promoverá planes para soportar la política pública de acompañamiento en Colombia y otros países de la región, en la implementación de la economía 4.0.

Innpulsa, la unidad de gestión de crecimiento empresarial del Gobierno Colombiano ha desplegado una serie instrumentos para la promoción, formación e implantación de tecnologías 4.0 como parte de una estrategia global de transformación digital. Como parte de estas actividades se ha creado una plataforma de centros de transformación digital (CTDE) alojados en cámaras de comercio de dieciocho ciudades. Estos CTDE tienen como propósito apoyar de forma gratuita a las empresas a partir del uso de herramientas tecnológicas y la definición de una hoja de ruta para la transformación digital:

En los CTDE, las empresas encontrarán de manera gratuita la asistencia técnica y el apoyo necesarios para apalancar su desarrollo y crecimiento con el uso y apropiación de las TIC, con la asesoría de consultores expertos, quienes guiarán a cada empresario en la ruta ideal para lograr su transformación digital (Innpulsa, 2018).

Uno de los servicios ofrecidos por los CTDE tiene que ver con un instrumento de diagnóstico que permite a una empresa establecer brechas en su estrategia digital. Este instrumento se basa en una metodología de diagnóstico de madurez de transformación digital (Acevedo, 2018) que aborda los siguientes aspectos:

Tabla 10. Diagnóstico de madurez de transformación digital

Categorías	Procesos
Producto/servicio (P/S) inteligente	1. Diseño y desarrollo de P/S más adecuados a las necesidades de los clientes 2. Diseño y desarrollo de procesos más eficientes
Relación con el cliente	3. Relación con la red de ventas/distribución 4. Captación de clientes y pedidos 5. Atención y fidelización de clientes

Categorías	Procesos
Operaciones y producción	6. Planificación de la producción 7. Gestión de la calidad 8. Proceso productivo 9. Mantenimiento 10. Logística de salida
Cadena de suministro colaborativa	11. Proceso de compra 12. Gestión del aprovisionamiento 13. Colaboración con aliados
Gestión inteligente	14. Gestión de personas 15. Gestión administrativa y financiera 16. Gestión de la tecnología y la seguridad

Fuente: elaboración propia.

Los dieciséis procesos que se valoran abordan no solamente aspectos tecnológicos sino culturales que son importantes para las mipymes. El hecho de que el modelo de Innpulsa evalúe el nivel de transformación digital y no solo la madurez en industria 4.0 tiene que ver con la idea de poder incorporar en el análisis a empresas que son netamente de servicios y no necesariamente industriales. La ficha de diagnóstico proporciona una hoja de ruta sobre los posibles proyectos que pueden abordarse buscando un balance entre el impacto esperado, la inversión y un horizonte temporal adecuado. A manera de ejemplo, abajo se muestra el resumen editado de un diagnóstico MDI 4.0 de Tecnalia.

- **Aspecto: conectada**

Definición: industria capaz de obtener intercambiar y procesar en tiempo real datos e información de sus procesos, almacenándolos y gestionándolos de forma segura y accesible desde remoto, interna y externamente (interna y externamente se refieren a usuarios de la empresa y usuarios ajenos a la misma).

Recomendaciones para la empresa:

- Documentar y desplegar una política de seguridad integral, tanto a nivel físico, en los accesos a la planta y oficinas, como de la información, que permita garantizar la confidencialidad, integridad y accesibilidad a todos los datos que se recojan y procesen en la empresa.

- Implantar una sistemática de recogida de la información del producto a lo largo de todo su proceso de fabricación y almacenaje.
- Definir y desplegar un sistema de identificación, mediante código de barras, por ejemplo, de los diferentes materiales empleados, que permita conocer en todo momento su stock y localización.

- **Aspecto: servitizada**

Definición: industria capaz de desarrollar un producto que le permita ofrecer un servicio posproducción proactivo: con autodiagnóstico, trazable, geolocalizable, interconectable y con capacidad de actualizarse automáticamente y mandar informaciones sobre su estado.

Recomendaciones para la empresa:

- Aunque la línea de producto analizada no puede incluir ningún elemento adicional como sensores o conexión a internet ya que depende de las especificaciones del cliente, esto sí podría hacerse con la línea de productos propia de la empresa.
- Partiendo de un producto smart, se podrían crear nuevos servicios de valor añadido que diferenciarán a los productos de la empresa de los de la competencia y acceder a nuevos mercados.

- **Aspecto: Inteligente**

Definición: industria capaz de tomar decisiones no programadas para predicción, prevención o corrección enfocado a la mejora de sus equipos y sus procesos, de forma automática y autónoma, ajustándose a las demandas del entorno (reconoce, evalúa y actúa). Inteligente, alineada con respetabilidad, precisión, reducción de errores (y no con flexibilidad: adaptación a cambios).

Recomendaciones para la empresa:

- Sustituir las checklists en papel con checklists interactivas en un equipo portátil (PDA, Tablet, Smartphone, etc.). Las checklists pueden estar contextualizadas según el perfil/histórico de la persona y los resultados de la verificación pueden alimentar automáticamente el ERP.

- Identificar y poner en marcha herramientas de simulación que permitan planificar la producción aprovechando la información recogida en tiempo real para la optimización de los procesos.

- **Aspecto: flexible**

Definición: industria capaz de reconfigurar ágilmente sus procesos para adaptarse a cambios en producto (customización), volumen de series, proveedores, clientes, pedidos, etc. de forma descentralizada.

Recomendaciones para la empresa:

- Las características del proceso productivo permiten una gran flexibilidad en la reconfiguración de los procesos debido a la realización de la mayor parte de las actividades de manera manual.
- Después de una reconfiguración, se deben implementar controles adicionales para evaluarla desde los primeros puestos del proceso de fabricación y así evitar costes.
- Otra de las mejoras que se propone es establecer un plan de vigilancia tecnológica sistematizado que posibilite la anticipación ante tendencias tecnológicas que puedan afectar o mejorar los procesos productivos de la empresa.

- **Aspecto: automatizada**

Definición: industria capaz de realizar sus procesos de forma programada y con la mínima intervención humana, de forma repetitiva, precisa y sin errores. La industria 4.0 busca la optimización de la automatización.

Recomendaciones para la empresa:

- Desarrollar un sistema que permita automatizar la entrada de pedidos desde la web evitando la introducción manual de los datos en el ERP.
- Definir y desplegar un plan de automatización que permita a las tareas identificadas como sucias y tóxicas de ser automatizadas, bien por máquinas, robots o incluso robots colaborativos.

- **Aspecto: social**

Definición: entendemos por social aquellas cuestiones que afectan a los empleados, clientes y proveedores, formas de comunicarse y de interactuar con ellos. Empleados más motivados, autónomos y dedicados a tareas de mayor valor añadido mientras que sistemas de asistencia realizan las tareas rutinarias. Adelantarse a las necesidades de los usuarios y clientes mejorando los tiempos de respuesta. Conocer mejor a los clientes y usuarios para ofrecerles los productos que demandan.

Recomendaciones para la empresa:

- Implantar un sistema de identificación electrónica de los empleados para el control de la seguridad y prevención de riesgos ante invasiones de zonas de trabajo.
- Desarrollar y poner en marcha sistemas de información e interacción que ayuden a los operarios en la realización de sus tareas y que puedan sustituir a las hojas de proceso, hoja de autocontrol.
- Implantar un sistema de comunicación interno a través de una intranet para el intercambio de información entre los distintos turnos, equipos cliente y resto de las personas de la empresa.
- Desarrollar un plan de formación adaptado a las necesidades de cada operario que permita anticiparse a necesidades tecnológicas o productivas futuras.
- Poner en marcha una comunidad online con clientes que permita una comunicación bidireccional con ellos para recoger su opinión y sugerencias e intercambiar información.

- **Aspecto: ecosostenible**

Definición: industria capaz de realizar sus procesos de forma medioambientalmente sostenible.

Recomendaciones para la empresa:

- Puesta en marcha de un sistema de captura de ruido y vibraciones en tiempo real en los procesos clave. Permitirá acometer acciones para

mejorar las condiciones de taller y probablemente también las condiciones de mantenibilidad de máquinas.

- Se recomienda elaborar un plan de recuperación de residuos propios y de recuperación de productos en cliente.

En resumen, las acciones de mejora que consideramos que tienen más impacto son:

1. Identificación y captura de datos en tiempo real
2. Plan de seguridad
3. Puesta en marcha sistemas de comunicación e información
4. Plan de automatización
5. Implantación de herramientas para la planificación.

Con este diagnóstico la empresa puede generar un portafolio de proyectos y lanzar aquellos cuyo impacto pueda ser más inmediato con una valoración de ROI. Por ejemplo, en el punto número uno, la identificación y captura de datos se puede implementar a través de IoT y sistemas de analítica de datos en tiempo real. Con la redacción de requerimientos más detallados se puede encontrar un proveedor adecuado que dé respuesta a la necesidad de la empresa con una cuantificación detallada de tiempo y de inversión.

4.7 Implementación a través de innovación abierta internacional

Con la información de posibles proyectos y las propuestas de desarrollo emanadas del diagnóstico, la empresa está lista para pasar a la implementación tecnológica. Como se ha mencionado anteriormente, en fases incipientes de despliegue de una estrategia 4.0, la implementación de proyectos piloto es recomendable para poder realizar incursiones de mercado rápidas y valoración de modelos de negocio. Con los resultados de los pilotos se determinan, en un entorno controlado, los beneficios de la tecnología en áreas clave de la empresa. Otra ventaja de los pilotajes es que proporcionan valiosa retroalimentación del mercado sobre las perspectivas comerciales de nuevos productos o servicios. Dado que los proyectos de desarrollo tecnológico requieren generalmente un conocimiento técnico-científico especializado, las empresas (en especial las pymes) pueden enfrentarse a problemas de financiación o proveeduría de conocimiento adecuadas. Incluso para aquellas empresas con unidades investigadoras, el costo de

desarrollo puede ser excesivo e impedir o retrasar la realización de proyectos y por lo tanto incrementando la barrera de probar modelos de negocio. En este punto los instrumentos de financiación públicos y privados se vuelven esenciales para impulsar y promover un crecimiento acelerado del tejido de empresas 4.0. Adicionalmente, y considerando el alcance global de la cuarta revolución industrial, es importante contar con modelos de innovación que integren colaboración a nivel internacional rescatando buenas prácticas (Tecnalia, 2014).

La innovación abierta es una estrategia descentralizada que permite la generación de valor en todas las fases del proceso de innovación incorporando sitios de conocimiento externo a la empresa, en múltiples destinos geográficos y con integración multimetodológica y multidisciplinaria donde pueden concurrir recursos financieros o no financieros de varias fuentes (Jamett et al., 2017). La innovación abierta se centra en los flujos de conocimiento para generar una ventaja competitiva (Chesbrough y Bogers, 2014; Novoa, 2015) y puede ser una buena estrategia para empresas cuyas capacidades científico-técnicas y económicas son limitadas como puede ser el caso de las pymes.

Un ejemplo de modelo de innovación abierta que combina de forma adecuada una fuente de financiación para pilotos tecnológicos con creación de consorcios de conocimiento internacionales es el ofrecido por el Centro para el Desarrollo Tecnológico industrial del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades españolas (CDTI). Mediante convocatorias públicas, el CDTI ofrece una plataforma donde los empresarios se asocian alrededor de proyectos de innovación que se benefician con aportes de conocimiento técnico y de mercado en ambos lados del Atlántico. El modelo de trabajo del CDTI funciona a partir de ideas de proyectos de I+D para nuevos productos o servicios tecnológicos que se postulan por parte de empresas españolas. Es un requerimiento insalvable que las propuestas cuenten con un socio internacional de tal forma que tanto las tareas de desarrollo e investigadoras se desarrollan en varios países y así mismo las labores de comercialización. Lo más interesante de este esquema es que la I+D se convierte en un vehículo de comercio internacional donde empresas no solo proponen nuevos desarrollos altamente innovadores, sino que cuentan desde un inicio con un socio comercial internacional. Abajo se presentan algunos ejemplos de proyectos planteados bajo este modelo y que se definen dentro de la economía 4.0 para el sector público y el de la construcción.

- **Inteligencia Artificial en gestión de alumbrado público**

Un consorcio internacional liderado por empresas colombianas y españolas está probando los límites comerciales de un servicio de iluminación pública inteligente. La idea de esta plataforma de telegestión es ofrecer una capa transparente de acceso a la información y actuación sobre el medio independientemente del fabricante. La plataforma se encuentra abierta a la integración de servicios de terceros como la optimización del tráfico, aparcamiento inteligente de superficie y seguridad pública. La investigación que se lleva a cabo en España y en Colombia pretende contribuir a resolver aspectos claves en alumbrado público inteligente. El fin último de este proyecto es desarrollar una plataforma que permita a los gestores de alumbrado público administrar con herramientas de inteligencia artificial e IOT aspectos claves del alumbrado como son:

- Mantenimiento de luminarias
- Control de almacén y proveedores
- Diseño de niveles de iluminación bajo demanda
- Integración con datos e información relacionada con desarrollo económico, movilidad y seguridad
- Equilibrio entre ahorro energético y niveles de bienestar y confort.

La ventaja de esta idea frente a otras ofertas comerciales se basa en la utilización de comunicaciones sobre las líneas de alimentación e integración multiproducto para lograr una solución de bajo coste y alta flexibilidad. Un aspecto a resaltar es que la solución debe servir para probar potencial de mercado del IoT soportado en IA en la operación y gestión de la iluminación pública tanto en Colombia como España.

- **Hiperrealidad para venta de productos**

Un grupo de empresas que conforman un consorcio internacional hispano-colombiano ha identificado una oportunidad de negocio en el desarrollo de una tecnología para generar experiencias de realidad aumentada y virtual (RA y RV) con el máximo detalle y calidad, pero con bajos requerimiento computacionales. Para alcanzar esta meta la RA y RV se mezclan con algoritmos de *rendering* altamente sofisticados que reducen la carga gráfica y se proyectan a través un medio de operación basado en *cloud computing*.

La realidad virtual y aumentada tienen múltiples aplicaciones en áreas que van desde el *marketing* y ventas o los videojuegos hasta diseño de productos y la formación académica y profesional. Sus características vienen generando oportunidades de negocio para sectores como el turismo y ocio, la manufactura, la movilidad, la moda y complementos, venta de vivienda, salud, entre otros. Una aplicación de realidad virtual y aumentada exitosa se basa en gran medida de la calidad de la experiencia que proporcionan. Dicha experiencia implica, principalmente, un contenido con modelos 3D y texturas con muchos detalles, fluidez de las imágenes y una interacción intuitiva. La contraparte es que los contenidos altamente detallados demandan un poder computacional que limita la alta difusión de estas aplicaciones.

El objetivo general del proyecto consiste en el diseño, desarrollo e implementación de una plataforma cloud basada en tecnología de realidad aumentada y virtual hiperrealista que permita la automatización inteligente de la generación de aplicaciones multidispositivo para cualquier sector. Estas experiencias de realidad virtual y aumentada estarán dirigidas a aplicaciones de diseño y configuración de productos, de comunicación y divulgación, de formación y *marketing* y ventas. La aplicación de esta tecnología ya ha sido planteada para ser aplicada en el sector de construcción específicamente Building Information Modeling (BIM) y en el sector de la moda.

4.8 Ejemplo de prueba de modelo de negocios 4.0 internacional

En la línea de prospección de modelos de negocio emergentes asociados a economía 4.0, Tecnia Colombia ha invertido recursos para establecer el potencial de herramientas 4.0 en varios sectores como la construcción sostenible, la agroindustria, el turismo, la energía y la banca. En colaboración con investigadores españoles y empresas colombianas, el grupo de investigación de Tecnia Colombia viene desarrollando un ejercicio piloto para apoyar el conocimiento de comportamiento de consumidor apoyándose en técnicas de inteligencia artificial.

Ser capaz de conocer el comportamiento de clientes y consumidores para poder ajustar su oferta de valor es un tópico importante para cualquier empresa. La toma de decisiones es un proceso a través de la cual una persona elige entre varias opciones (León, 2015): ¿Qué influye en esta elección? Las técnicas tradicionales de investigación de mercado e inteligencia de negocio no ofrecen un modelo adecuado de las motivaciones de compra o preferencias de un consumidor pues existen factores

de influencia fuera de lo considerado puramente racional (Shiv y Fedorikhin, 1999). Las encuestas o grupos de enfoque contienen una serie de elementos que les hacen unas herramientas incompletas y en ocasiones erróneas para tomar decisiones sobre nuevos productos o servicios:

- Existen sesgos culturales y de entorno que influyen en las personas y las condiciona a elegir ciertas respuestas.
- La introspección necesaria para responder preguntas sobre gustos o emociones puede resultar difícil para algunas personas especialmente si las preguntas no están bien diseñadas.
- La recordación sobre aspectos clave del producto o servicio puede minar la validez de las respuestas pues las vuelve casi aleatorias.
- Existe evidencia desde hace muchos años sobre el cambio de comportamiento de las personas al saberse observadas.

Todo esto nos lleva a plantear aplicaciones que puedan complementar las herramientas de investigación de mercado habituales para conocer los detalles en las preferencias de un consumidor que afectan su comportamiento de compra. Las técnicas de análisis avanzado de datos que incorporan inteligencia artificial permiten la integración de fuentes de información heterogéneas y desestructuradas que ayudan a establecer relaciones no lineales entre variables y ofrecen tendencias de mercado no obvias que ayudan en las decisiones de negocios. Con el fin de abordar esta cuestión, acordamos llevar a cabo un proyecto de I+D que resolviera la cuestión planteada arriba.

La decisión fue enfocarnos en la banca como primer ámbito de aplicación para crear un modelo de cliente prototipo. Además de tratarse de un sector de gran relevancia para la economía del país, Tecnalia Colombia ha tenido una trayectoria de investigación con la banca y por tanto resultaba un mercado familiar y donde nuestros socios del sector tenían especial interés. La meta es extraer y establecer patrones de conducta que ayuden a mejorar la oferta comercial de las instituciones bancarias, así como detectar riesgos operacionales, de pérdida de competitividad y reputacionales. Los requerimientos iniciales para el proyecto fueron:

- Obtener un perfil general y prospectivo de un cliente a partir de información demográfica básica o incompleta.

- Estimar un nivel de confianza de cliente en base a las características de comportamiento extraídas de un grupo poblacional.
- Mejorar la oferta comercial de las instituciones bancarias y detectar riesgos operacionales, de pérdida de competitividad.

En resumen, lo que se busca es la construcción de un modelo de comportamiento que integre aquellas variables que determinan la probabilidad de los usuarios de adquirir servicios de banca personal. Este planteamiento tiene raíces en el concepto de valor de ciclo de vida de cliente (Customer Lifetime Value-CLV) (Gupta et al., 2006). Algunas de estas variables pueden ser el uso de redes sociales, las transacciones bancarias, los desplazamientos y la localización geográfica, el empleo de sitios y tiempo de esparcimiento, estados emocionales, entre otros.

- **Fuente de datos**

El primer paso entonces tiene que ver con la identificación de variables que se asocian a la adquisición de cuenta de ahorros, tarjeta de crédito y préstamos. Para tal fin, se realizó un estudio de mercado que respondió a un diseño observacional descriptivo en clientes de banca comercial y banca solidaria de la región de Medellín, Colombia. La base de datos procedía de un estudio de encuestas realizadas en una muestra de 479 adultos ubicados en Medellín y su área metropolitana y 590 datos descargados de las bases de datos de banca comercial de forma aleatoria. La base de datos resultante está compuesta por 15 variables entre las que se cuentan:

- Perfil (nómina, jubilado, independiente, libre inversión y tarjeta de crédito)
- Sexo
- Edad
- Estrato
- Nivel académico
- Estado civil
- Tipo de vivienda: describe si tiene vivienda propia, arrendada o familiar
- Número de hijos: describe el número de hijos

- Inversión en gastos de hogar deporte o ahorros.

- **Variables de impacto en adquisición de servicios de la banca**

Con la base de datos organizada se realizó un proceso de clustering para determinar el espectro de variables que se asociaba a la adquisición de tres productos bancarios:

- Cuenta de ahorros
- Tarjeta de crédito
- Préstamo personal

Dicho proceso consistió en varias fases:

Pearson: como primera evaluación se realizó una matriz de correlación de Pearson con la intención de que se pudieran ir descartando variables fuertemente relacionadas entre ellas. De este primer análisis se evidenció una fuerte correlación entre el estado civil y el tipo de vivienda y el número de hijos.

Análisis de factores exploratorio: en el segundo paso se procedió con un análisis factorial, este nos permite distinguir las relaciones entre variables que describen un modelo de datos específico.

Regresión *stepwise*: finalmente se ejecutó una regresión *stepwise* que nos ayudó a seleccionar las variables que sirven como clasificadores del modelo.

El grupo de variables demográficas que mejor se relacionan con la adquisición de los tres productos objetivos son:

- Edad
- Estrato
- Nivel de estudios
- Sexo

- **Modelo de implementación**

Para poder contribuir a resolver el problema que nos planteamos, la aplicación práctica debería tener un diseño capaz de:

- Ofrecer una implementación de bajo costo.
- Maximizar los resultados de las fuerzas de ventas en las entidades financieras.
- Facilitar la labor al asesor comercial de la entidad financiera.
- Mejorar el rendimiento de los asesores comerciales.
- Agilizar los trámites para la adjudicación de créditos.
- Disminuir la dependencia de las centrales de riesgo.
- Reducir los costos incurridos en los estudios de crédito (85 % de las consultas que se hacen a las centrales de riesgo no llegan a ser otorgadas).
- Complementar las fuentes de datos usadas en la toma de decisiones de la entidad.
- Robustecer la venta definiendo canales de confianza producidos por datos de comportamiento real.

En este caso, y por su utilización previa en modelos de comportamiento, se decidió utilizar redes neuronales retropropagadas (Kasabov, 1998) y más específicamente una arquitectura llamada memoria asociativa (Kramer, 1992). Los modelos neuronales asociativos, inicialmente fueron denominados redes neuronales híbridas hace ya dos décadas (Psychogios y Ungar, 1992) y son utilizados donde existe conocimiento incompleto, o bien, se conocen algunas leyes del fenómeno, sin embargo, algunos parámetros se determinan a partir de datos observados. Una vez que se han seleccionado las variables clave de fenómeno, el proceso de desarrollo del piloto básicamente conlleva los siguientes pasos (vea por ejemplo León *et al.*, 2010):

- Diseño de la estructura del modelo
- Entrenamiento del modelo
- Generalización
- Operación y puesta en marcha
- Adaptación y aprendizaje

Los detalles de este proceso están fuera del alcance de este capítulo, pero las primeras pruebas indican que usando cuatro variables demográficas de entrada o incluso si alguna de ellas no está disponible, podemos llegar a determinar el posible interés de una persona por adquirir tres servicios de la banca comercial. Con esto se dota de una herramienta al asesor comercial de la banca para que, con solamente unos pocos datos, pueda enfocar su argumento de venta en base a lo que puede ser de más interés para el cliente.

SICOB: Sistema de comportamiento de usuarios de banca

Campos

Sexo:

Edad:

Estrato:

Nivel académico:

Resultados

Cuenta de ahorros: 0

Tarjeta de crédito: 0

Préstamos: 0

Figura 15. Implementación del sistema de modelaje de comportamiento de consumidores de productos bancarios / **Fuente:** elaboración propia a partir de Tecnalía Colombia, 2019.

Como se ha dicho, este proyecto es un pilotaje para probar el potencial de ciertas herramientas de inteligencia artificial para establecer relaciones entre variables que describan la forma de actuar de una persona y que sirvan para mejorar la relación cliente-empresa. Además del sector bancario los resultados preliminares de esta aplicación han despertado interés para ser aplicado en:

- Seguridad de personas detectando el comportamiento de individuos con riesgo de cometer delitos.
- Predicción de éxito en la ejecución de proyectos en base al comportamiento de gerentes de proyectos.
- Estimar el nivel de venta de ciertos productos de acuerdo con el trabajo de vendedores en ciertas ciudades de relevancia.

Al final lo que buscamos con esta herramienta es dimensionar los beneficios de la inteligencia artificial (IA) para mejorar la oferta de valor de una empresa en base al conocimiento del comportamiento de personas.

4.9 Conclusiones

Las oportunidades de desarrollo económico y creación de riqueza que vienen de la mano de la industria 4.0 han sido documentadas y se van volviendo una tendencia a nivel internacional. Sus repercusiones alcanzan a empresas de muchos sectores industriales y de casi todos los tamaños. Sin embargo, para poder sacar el mayor provecho de estas oportunidades se requiere reducir algunas de las barreras que se han evidenciado para el crecimiento de la economía 4.0.

Una de las barreras que es más recurrente entre empresas tiene que ver con la preocupación por los modelos de negocio emergentes. La razón detrás esta inquietud es que las tecnologías digitales tienen aplicaciones en ciertos procesos o áreas de una empresa que están todavía en fase exploratoria o cuyos resultados parecen prometedores, pero no han sido totalmente validados. Para crear las condiciones que detonen una aceptación masiva de las soluciones 4.0 se requiere una fórmula para crear casos de éxito que incremente los niveles de confianza.

Una de las estrategias que se han seguido en varias regiones incluyendo Colombia, se basa en un proceso que involucra un ejercicio de sensibilización y formación seguido por un diagnóstico y posteriormente una implementación.

Una implementación 4.0 requiere tareas de desarrollo que se fundamentan en un conocimiento sobre la tecnología, pero también sobre aspectos de negocios. En este sentido, la colaboración internacional es importante pues ayuda a crear una red de cooperación que acelera la innovación.

En este capítulo hemos descrito una serie de proyectos de I+D internacionales que buscan probar de forma rápida algunos modelos de negocios que surgen de la utilización de tecnologías 4.0. El marco de operación se basa en una estrategia de innovación abierta donde empresas de varios países aportan su conocimiento para asociarse en la creación de nuevos productos y servicios.

Específicamente, hemos abordado casos de negocios emergentes en las áreas de ciudades inteligentes, construcción sostenible y la banca:

- IoT combinada con analítica avanzada de datos para mejorar la gestión de luminarias públicas.
- Realidad virtual, aumentada y cloud computing con aplicaciones en BIM.
- Inteligencia artificial para modelar comportamiento de usuarios en la banca.

Nuestra intención con el trabajo descrito en este capítulo es mostrar los beneficios en la conformación de consorcios de empresas que colaboran en I+D dentro de un contexto de innovación abierta internacional. La idea es promover la idea de que este tipo de asociaciones son buenas para explorar modelos de negocio de una forma efectiva y minimizando el riesgo de las inversiones en desarrollos tecnológicos.

Las plataformas de innovación abierta que conectan fuentes de recursos de conocimiento y financiero en varios países son una vía de internacionalización efectiva. Estas plataformas hacen converger y crean un espacio para que las sinergias creativas se encuentren y respondan a retos globales como las ciudades inteligentes, la sostenibilidad energética o la Industria 4.0. Simultáneamente, la innovación abierta empodera las ideas generadas desde los puntos más lejanos hasta los más cercanos al cliente y así hace que estas ideas se materialicen para enriquecer la propuesta de valor de un negocio, mejoran la posición competitiva en el mercado e impulsan el crecimiento económico de las regiones.

Referencias

- Acevedo, A. (2018). Modelo de madurez para la transformación digital. MINTIC-Innpulsa Colombia.
- Akali, B.Y. y Sismanoglu, E. (2015). Innovation and the Effect of Research and Development (R&D) Expenditure on Growth in Some Developing and Developed Countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 768-775.
- Alcácer, V. y Cruz-Machado, V. (2019). Scanning the Industry 4.0: A Literature Review on Technologies for Manufacturing Systems. *Engineering Science and Technology an International Journal*, En prensa.

- Arnold, C., Kiel, D. y Voigt, K.I. (2016). How Industry 4.0 changes business models in different manufacturing industries. *International Journal of Innovation Management*, 20(8), 20. 10.1142/S1363919616400156.
- Bauer, H., Baur, C., Mohr, D., Tschiesner, A. et al. (2016). Industry 4.0 after the initial hype- Where manufacturers are finding value and how they can best capture it. McKinsey Digital.
- Chesbrough, H. y Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. En H. Chesbrough et al. (eds.), *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 3-28). Oxford University Press.
- Cotteleer, M. y Sniderman, B. (2017). Forces of change: Industry 4.0. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4323_Forces-of-change/4323_Forces-of-change_Ind4-0.pdf
- Novoa, D. F. (2015). Innovación abierta: una estrategia para el desarrollo de nuevos productos. *ReCiTeIA*, 14(2), 48-62.
- Ericsson. (2019). Industry 4.0 - Connectivity is the foundation. <https://www.ericsson.com/en/internet-of-things/industry4-0>
- European Commission. (2016). An analysis of drivers, barriers readiness factors of EU companies for adopting advanced manufacturing products and technologies. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.
- Geissbauer, R., Vedso, J. y Schrauf, S. (2016). Industry 4.0: Building the digital enterprise. PWC.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N. y Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139-155.
- Hanley, T., Daecher, A., Cotteleer, M. y Sniderman, B. (2018). The Industry 4.0 paradox. Deloitte Consulting.
- Innpulsa. (2018). Empresarios ya cuentan con un lugar para desarrollar sus procesos de transformación digital. <https://innpulsacolombia.com/es/entrada/empresarios-ya-cuentan-con-un-lugar-para-desarrollar-sus-procesos-de-transformacion-digital>
- Jamett, L. Alvarado y S. Maturana. (2017). Analysis of the state of the art of open innovation: Practical implications in engineering. *Revista Ingeniería de Construcción*, 32(2), 73-84.

- Kasabov, N. K. (1998). *Foundations of Neural Networks, Fuzzy Systems, and Knowledge Engineering*. The MIT Press.
- Katz, R. L. (2017). *El observatorio de la economía digital de Colombia*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Kramer, M. A. (1992). Autoassociative neural networks. *Computers and Chemical Engineering*, 16(4), 313-328.
- León, E. (2015). Amor con dinero se paga: las marcas y la detección de emociones. <http://www.amai.org/blog/uncategorized/amor-con-dinero-se-paga-las-marcas-y-la-deteccion-de-emociones/>
- León, E., Clarke, G., Callaghan, V. y Doctor, F. (2010). Affect-aware behaviour modelling and control inside an Intelligent Environment. *Pervasive and Mobile Computing*, 6(5), 559-574.
- Psichogios, D.C. y Lyle Ungar, L.H. (1992). A hybrid neural network-first principles approach to process modeling. *Aiche*, 38(10), 1499-1511.
- PWC. (2015). *Industry 4.0-Enabling Digital Operations*. <https://i40-self-assessment.pwc.de/i40/landing/>
- Rose, J., Lukic V., Milon, T. y Cappuzzo, A. (2016). *Sprinting to value in Industry 4.0*. Boston Consulting Group.
- Schlund, S. y Pokorni, B. (2016). *Industry 4.0 Where is the Revolution in Work Organization Today?* Ingenics.
- Shiv B. y Fedorikhin A. (1999). Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 26(3), 278-292.
- Stentoft, J., Jensen, K. W., Philipsen, K. y Haug, A. (2019). Drivers and Barriers for Industry 4.0 Readiness and Practice: A SME Perspective with Empirical Evidence. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences 2019*, 1, 5155-5164.
- Stewart, D. (2018). *Industry 4.0 Pilot Study Executive Summary*. High Speed Sustainable Manufacturing Institute Ltd. (HSSMI).
- Suaznábar, C. y Benavente, J.M. (2018). Políticas 4.0 para la cuarta revolución industrial. https://elpais.com/elpais/2018/11/20/planeta_futuro/1542730328_423914.html

- Tecnia. (2019). El motor de la cuarta revolución industrial. <https://www.tecnialia.com/images/stories/Catalogos/Catalogo-Industria40-ES.pdf>
- Tecnia. (2014). Story book on innovation tendencies and initiatives/Towards Regional specialisation for Smart growth spirit (TR3S). European Union.
- Tecnia Colombia. (2019). Acompañamiento en gestión empresarial de innovación Armenia. <http://tecnialiacolombia.org/casos-de-exito/>
- Türkeş, M. C., Oncioiu, I., Aslam, H. D., Marin-Pantelescu, A., Topor, D.I. y Căpuşneanu, S. (2019). Drivers and Barriers in Using Industry 4.0: A Perspective of SMEs in Romania. *Processes*, 7(3), 153-173.
- VDMA, IW Consult y FIR. (2019). Industry 4.0 Readiness-Check. <https://www.industrie40-readiness.de/?sid=62931&lang=en>

CAPÍTULO 5. REGÍMENES E INCENTIVOS A LA INVERSIÓN DE LOS PAÍSES DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Pilar V. Cerón Z.¹, Melany Pérez², Radu Serrano³

Resumen

La Alianza del Pacífico fue creada en el 2011 con un concepto e ideología diferentes a los de las asociaciones ya existentes en Latinoamérica, se ha convertido en un instrumento de crecimiento para sus países y toma relevancia al representar el 40 % del PIB de la región latinoamericana y atraer el 45 % de la inversión extranjera directa (IED) a la región. Su concepto económico-integral, alejado de una visión política, ha llamado la atención por sus intereses comerciales en la región de Asia. El presente artículo realiza una investigación y revisión de las estructuras tributarias, comerciales y regímenes de inversión de los cuatro países miembros, así como incluye un análisis regulatorio de Panamá, candidato a miembro de la Alianza. La Alianza, en los nueve años que lleva desde su creación, ha logrado consolidar un bloque con proyección objetiva hacia una nueva era comercial para Latinoamérica, apoyada en factores geoeconómicos con miras hacia el fortalecimiento como región de las relaciones con Asia Pacífico.

Palabras clave: Alianza Pacífico, regímenes de inversión, bloque económico, inversión extranjera, régimen tributario, Asia, acuerdos comerciales.

Abstract

The Pacific Alliance created in 2011 with a different concept and ideology from existing associations in Latin America, has become an instrument of growth for its countries and it takes relevance by representing 40 % of the GDP of the Latin American region and attracting 45 % of foreign direct investment (FDI) to the region. Its economic-integral concept, far from a political vision, has drawn attention to its commercial interests in the Asia region. This article conducts an investigation and review of the

¹ Directora General Xstrategy Business & Investment Center. Correo: pceron@xstrategycenter.com

² Consultora asociada

³ Consultor asociado

tax, commercial and investment structures of the four member countries, including a regulatory analysis of Panamá, a candidate to become a member of the Alliance. The Alliance, in the nine years since its creation, has managed to consolidate a bloc with an objective projection towards a new trade era for Latin America, supported by geo-economic factors with a view to strengthening relations with the Asia-Pacific region.

Key words: Pacific Alliance, investment regimes, economic bloc, foreign investment, tax system, Asia, trade agreements.

5.1 La Alianza del Pacífico

La Alianza del Pacífico (en adelante AP), se creó el 28 de abril de 2011 mediante la Declaración de Lima por los países de Chile, Colombia, México y Perú, entró en vigor en julio de 2015 y su protocolo comercial inició el 1 de mayo de 2016 (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.). La AP se constituyó con los objetivos de:

- Construir un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.
- Impulsar el crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las partes, con el fin de lograr un mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica y la inclusión social de sus habitantes.
- Transformarse en un mecanismo de articulación política, integración económica y comercial, y de proyección al mundo, con énfasis al Asia Pacífico (Alianza del Pacífico, 2012).

Estos objetivos se plantearon alineados con dos enfoques, el primero hacia la integración económica y comercial, y el segundo, hacia el diálogo político y la proyección coordinada, con un elemento en común: orientación hacia la región de Asia Pacífico (García, 2013). Para lo cual se plantearon en el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico seis frentes de acción entre los cuales se destacan: el desarrollo de una zona de libre comercio entre las partes, permitir la libre circulación de capitales y progresar en la promoción de las inversiones entre las Partes (García 2013, p. 46-47). La alianza se caracteriza por no tener un discurso ideológico-político y se centra en el crecimiento y modernización de las economías del proyecto de integración. Es un esquema pragmático y de regionalismo abierto con lo cual busca convertirse en un bloque comercial por esencia, con estructuras ligeras, y proclive a la globalización

con énfasis en el pacífico (Arévalo, 2014). Una de sus mayores fortalezas es la afinidad económico-política de los países, lo que les permite desarrollar temas colaborativos (Vargas-Alzate, 2019) y dada su integración “pragmática y flexible”, no obstaculiza sus modelos de desarrollo ni sus estrategias de inclusión internacional (Chaves, 2018).

A pesar del reducido número de estados aparte, sorprende que la Alianza cuente con un gran número de Estados observadores: 59, dentro de los cuales se encuentran Estados Unidos, Egipto, Singapur, China, Emiratos Árabes Unidos, Alemania, Reino Unido, Australia entre otros; los cuales comparten los principios y objetivos establecidos por la AP. La alianza entre estos cuatro países es un cambio en la concepción de integración regional de Latinoamérica, la cual ha sido marcada por el proteccionismo e ideologías políticas opuestas a la apertura económica. Así lo expone García (2013), la AP hace parte de una nueva etapa de integración en Latinoamérica, se aleja de los modelos tradicionales ideologizados y cerrados tales como la Alternativa Bolivariana para América Latina y el Caribe (ALBA) y el MERCOSUR. Por su parte, Ardila (2015) señala que la AP responde a la tendencia de los primeros años del siglo XXI de conformar regiones y subregiones en Latinoamérica, y lo define como el nuevo multilateralismo latinoamericano.

5.2 Importancia del bloque en Latinoamérica

La AP es considerada el bloque comercial y económico más dinámico de Latinoamérica, representa el 40 % del PIB de la región (EY, 2018) y se viene posicionando como una asociación superior en rendimiento (Ardila, 2015), ya que la suma de sus cuatro miembros la convierte en la octava economía más importante en el mundo (Nolte, 2016); y al analizar la composición del PIB se identifican economías diferenciadas que se pueden complementar y ayudar mutuamente con las asimetrías de producción (Beltrán y Ferrer, 2016). Además, concentra el 52 % de comercio y atrae el 45 % de la inversión extranjera directa (IED) (Alianza del Pacífico, s.f.); las exportaciones del bloque en el año 2019 representaron USD 627 mil millones (Alianza del Pacífico, s.f.), lo que la ha llevado a ser considerada en algún momento como el séptimo exportador más grande del mundo (Nolte, 2016) y a sus Estados miembro ser reconocidos como las economías más competitivas de la región de acuerdo con el reporte Doing Business 2018 (The World Bank Group, 2019). Sobresale igualmente la excelente calidad de vida de sus habitantes, que, según cifras del año 2019, el PIB per cápita fue de USD 19.050 con una población de 230 millones de habitantes (Alianza del Pacífico, s.f.)

La AP cree en la concertación económica como eje modular del comercio y la integración de Latinoamérica; y busca “ser el principal interlocutor económico y político de la región con Estados Unidos, la Unión Europea, China y el resto del mundo, y de esta manera contrarrestar el liderazgo económico y político de Brasil y el Mercosur” (Beltrán y Ferrer 2016, p. 85).

5.3 Relación de la Alianza Pacífico con Asia Pacífico

Cómo se ha mencionado a lo largo de artículo, hay un especial interés del bloque hacia la región de Asia, lo que la ha llevado a ser considerada como el “puente latinoamericano de relacionamiento con Asia Pacífico” (Ardila, 2015). En el desarrollo de actividades con especial énfasis en dicha región, la alianza ha optado por el establecimiento de embajadas comunes entre sus miembros en países asiáticos, como estrategia para estrechar su relación con dicho continente (García, 2013); la cifras muestran que Chile cuenta con 20 embajadas, México con 11, Perú y Colombia con 10, además comparten oficinas comerciales en Shanghái y sedes diplomáticas en Ghana, Vietnam, Marruecos, Singapur, entre otros. Dando continuidad con su objetivo de integración con Asia, Chile, Perú y México, tres de los cuatro miembros de la AP, firmaron el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) y Colombia ha manifestado su interés en ser parte de él. Se espera que este acuerdo permita la atracción de inversión y la inserción de las compañías latinoamericanas en las cadenas de valor globales (Nolte, 2016). Sumado a eso China, Japón, Corea del Sur y Singapur han concluido acuerdos comerciales con, al menos, dos miembros de la Alianza Pacífico (Villarreal, 2016). Finalmente, se han estrechado lazos con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) en temas de educación, innovación y conocimiento (Vargas-Alzate, 2019) y han surgido acercamientos con el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (Ardila, 2015).

5.4 Retos de la Alianza

Han sido varios los logros conseguidos por la Alianza Pacífico, que han demostrado poco a poco su importancia en la región, con proyectos ambiciosos y un nuevo enfoque. A pesar de todos los esfuerzos hay bastante por trabajar y desafíos que asumir. Un primer reto es su actual relación comercial con Asia Pacífico, pues según el informe de ECLAC *The Pacific Alliance and its economic impact on regional trade and investment Evaluation and perspectives* por Duran y Cracau (2016), preocupa el bajo nivel de exportaciones a países asiáticos y el déficit de la balanza comercial con esta región, dado el incremento en el flujo de importaciones provenientes de países asiáticos.

De acuerdo con García (2013), la AP debe implementar una estrategia con mayor dinamismo en este frente y hacerlo como bloque comercial, no de forma individual. Lo anterior, dado que, para algunas economías, como la colombiana, ha sido más difícil su presencia y proyección hacia la región asiática, dada su cercanía y alianza con los Estados Unidos (Ardila, 2015).

Otros de los retos que se le plantean a la AP es su relación con otros bloques políticos y económicos de la región. Aunque, los compromisos a los que ha llegado la AP se caracterizan por un amplio nivel de profundidad y por la voluntad política de los miembros que la componen, la interdependencia comercial entre los miembros de la Alianza sigue siendo bastante limitada y los flujos de comercio e inversión con otras iniciativas de integración como la Comunidad Andina, el Mercosur y el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica de los cuales hacen parte algunos de sus miembros siguen siendo insipientes (Durán y Cracau, 2016).

Por último, para Villarreal (2016, p. 14) la Alianza del Pacífico puede servir como un epicentro en donde, además de contar los miembros que la componen con acuerdos de libre comercio entre sí, converjan otros acuerdos de libre comercio con países latinoamericanos, con Estados Unidos y la Unión Europea a través de su vinculación al TPP y a la Asociación Transatlántica de Comercio e Inversión. De esta forma podemos concluir, tal como lo resaltan Dade y Meacham (2013, p. 11) que el desafío más importante de la Alianza frente a la región y el mundo “es estar a la altura de las expectativas”.

5.5 Políticas en materia de comercio y de inversión

Las políticas comerciales de la Alianza del Pacífico tienen como objetivo para el 2030 deducir el 99 % de todas las posiciones arancelarias entre los cuatro miembros y aplicar el principio de nación más favorecida (Durán y Cracau, 2016). Esto va unido a su visión estratégica para el año 2030, la cual se definió en la XIII Cumbre de la Alianza del Pacífico; donde se especificaron cuatro ejes: “más integrada, más global, más conectada y más ciudadana”, sobre los cuales la AP centrará sus actividades y esfuerzos (Alianza del Pacífico, 2018). Posteriormente, en la XIV cumbre llevada a cabo en julio del 2019 en Lima, se confirmó el compromiso de los estados de continuar promoviendo el desarrollo inclusivo y sostenible, cimentado en el respeto a los derechos humanos, en el bienestar e inclusión social de su población, con el fin último de la integración profunda (Alianza del Pacífico, 2019). En contexto con lo anterior, la AP ha establecido a lo largo del tiempo diferentes políticas comerciales

que le permitan alcanzar estos objetivos. Uno de ellos fue la creación del Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, donde sobresalen elementos de interés como una agenda para la facilitación del comercio, programas en materia de aduanas y la creación de un subcomité en materia de inversión y servicios.

Así mismo, en la búsqueda de integración económica y comercial, la AP creó el primer Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), logrando integrar las bolsas de valores de los cuatro países miembros (Nolte, 2016), lo que según de Duran y Cracau (2016), podría contribuir al incremento y variedad del comercio de servicios financieros en estos países. La AP también hace una suma de los logros individuales de los países parte, no solo con la liberalización de los flujos de comercio sino también con las políticas para la promoción y la atracción de la inversión extranjera directa (IED), y busca difundir la imagen de la región como un destino atractivo para la llegada de estos flujos y proyectos greenfield. De esta forma los países miembros han desarrollado actividades de fomento como la apertura de oficinas de promoción comercial en Estambul, Turquía en 2012 y Casablanca, Marruecos en 2013 (Nolte, 2016) y quieren ir más allá con la creación del Grupo Técnico de Servicios y Capitales que busca fortalecer las condiciones que faciliten y promuevan el comercio de servicios y la inversión intrarregional (Villarreal, 2016).

5.6 Regímenes e incentivos para la inversión de los países de la Alianza del Pacífico

Una mirada a profundidad de los regímenes e incentivos del bloque para la atracción de la inversión resulta prioritaria en tiempos actuales de pandemia enmarcados por la guerra comercial entre China y EE. UU., el incremento del comercio electrónico y la incidencia de fenómenos como el re-shoring y near-shoring como estrategias de internacionalización y de aprovechamiento de las cadenas globales de valor. En este sentido, hemos desarrollado una metodología comparativa de dichos regímenes, incentivos y Acuerdos de la AP. En la tabla 10 se exponen todos los elementos clave regulatorios del comercio y la inversión de los cuatro países, junto con Panamá, que está perfilándose como el próximo estado miembro de la Alianza; y la tabla 11 evidencia los diferentes acuerdos de comercio e inversión vigentes para cada uno de los países miembros y Panamá, seguido por un análisis con los principales hallazgos.

Tabla 11. Regímenes para la inversión de los países de la Alianza del Pacífico y Panamá⁴

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá ⁵
Sectores de oportunidad	Minería Energía (hídrica) Industria alimentaria Servicios Turismo	Agroindustria Manufactura Servicios	Agroindustria Industria automotriz y aeroespacial Energías (renovables, gas natural, petróleo)	Agonegocios energía y minas, hidrocarburos, transportes, agua y saneamiento, y turismo.	Logística Agroindustria Servicios financieros Turismo Energía renovable
Regimen cambiario					
Moneda oficial.	Peso chileno	Peso colombiano	Peso mexicano	Nuevo sol	Balboa
Flexibilidad cambiaria.	Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad	A la par con el USD
Repatriación de utilidades.	SI*	SI, con una excepción*	-----	SI, sin restricción alguna	SI, sin restricción alguna
Impuestos a la repatriación utilidades.	SI**	No†	-----	No	SI*
Limitaciones a las IE.	Ilimitada, con autorizaciones†	Limitada‡	Limitada*	Limitada*	No
Notas	*Sujetas a las potestades de la Banca Central **El capital puede ser repatriado sin impuestos hasta el nivel de los fondos invertidos. Las	*Cuando las reservas internacionales sean inferiores a tres meses de importaciones. †Siempre y cuando las utilidades de la empresa se hayan	*Sectores restringidos: transporte, telecomunicaciones, hidrocarburos, energía nuclear, emisión de billetes, minerales radioactivos, radiotelegrafía y correos, entre otros.	*Sectores restringidos: transporte aéreo, transporte marítimo, seguridad y vigilancia privada, y fabricación de armas de guerra	*El impuesto se aplicará sobre el 50 % de la suma r emitida

⁴ Las fuentes para la construcción de esta tabla son en su mayoría normativas vigentes emitidas por los organismos de gobierno de cada país. Para efectos de eficiencia, dichas fuentes serán incluidas en la bibliografía bajo la subsección llamada bibliografía tabla 10.

⁵ Panamá actualmente es un estado observador de la Alianza del Pacífico y es candidato a ser miembro de esta.

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	utilidades tendrán una tasa de 35 % con derecho al crédito por el impuesto de primera categoría pagado por la empresa. ‡Para sectores como la exploración y la explotación de hidrocarburos y la producción de energía nuclear	tributado en cabeza de la sociedad; de lo contrario gravarán el 34 % en cabeza del respectivo beneficiario. ‡Sectores restringidos: actividades de defensa y seguridad nacional, procesamiento, disposición y desecho de basuras tóxicas.			
—Régimen tributario y fiscal	Impuesto sobre la renta (IR): Impuesto de primera categoría: • Para empresas residentes, de fuente mundial 27 %* Impuesto de Segunda Categoría: • Para personas residentes, de fuente mundial 4 % - 40 % Impuesto adicional:‡ • Para no residentes, de fuente territorial 35 %	Impuesto sobre la renta (IR): • 32 % (2020), 31 % (2021) y 30 % (2022) sociedades jurídicas nacionales y extranjeras con establecimiento permanente o sucursal* • 0 %-39 % para individuos residentes† • 35 % para extranjeros no residentes**	Impuesto sobre la renta (IR): • 1,92 %-35 % tasa corporativa; de fuente mundial. † • 1,92 %-35 % tasa personas físicas residentes; de fuente mundial. † • 4,9 %-35 % variable personas físicas en el extranjero, de fuente territorial. • 5 %, 25 % o 35 % para entidades no residentes • 20 % personas y empresas residentes* Impuesto al Valor Agregado (IVA): 16 % Tasa general**	Impuesto sobre la renta (IR): Tercera Categoría: • Para empresas residentes de fuente mundial 29,5 % Industria en general • 15 % Agricultura y agroindustria • Para micro y pequeñas empresas residentes 10 %-29,5 % • Para residentes, de fuente territorial:	Impuesto sobre la renta (Ir): • De carácter territorial 25 % tasa de personas jurídicas • 0 %-25 % Tasa variable de personas naturales que depende de los ingresos anuales Impuesto educativo: 1,5 % tasa del empleador 1,25 % tasa del empleado ITBMS (IVA): 7 % tasa general* Impuesto sobre las ganancias de capital (plusvalías) Impuesto sobre bienes raíces:

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	<p>Impuesto al Valor Agregado (IVA): 19 % Tasa general.</p> <p>Incluye servicios prestados en el extranjero; el suministro de contenido de entretenimiento digital; servicios de software, almacenamiento, plataformas o infraestructura informática.</p> <p>Impuesto global complementario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para personas naturales residentes. 4 % - 44,45 % <p>Régimen pyme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 % de IR para empresas con ingresos brutos anuales no superiores a UF 75.000 o capital efectivo no superior a UF 85.000. <p>Impuestos verdes e impuestos indirectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 20 % personas jurídicas usuarios de zonas francas <p>Impuesto al patrimonio (2020-2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 % para posesión de patrimonio líquido igual o superior a COP 5.000 millones. <p>Impuesto sobre las ventas (IVA):</p> <ul style="list-style-type: none"> 0, 5 % o 19 % según el bien o servicio <p>Impuesto de normalización tributaria 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> 15 % para contribuyentes que tengan activos omitidos o pasivos inexistentes. <p>Impuesto nacional al consumo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 %, 8 % o 16 % depende al sector. <p>Gravamen a los movimientos financieros (GMF): 0,4 % por operación.</p>	<p>8 % en región fronteriza</p> <p>Impuesto especial sobre producción y servicios. impuesto predial.</p>	<p>primera categoría (5 %): Alquiler de bienes inmuebles.</p> <p>Segunda Categoría (5 %): Venta de bienes inmuebles</p> <p>Cuarta y quinta categoría: 8 %, 14 %, 17 %, 20 % y 30 %** % por el ejercicio independiente de una profesión y oficio.</p> <p>Para personas y empresas no residentes 4,99 % - 30 % variable de acuerdo al tipo de renta.</p> <p>Impuesto general a las ventas (GV): 18 % tasa general + impuesto de promoción municipal.</p> <p>Impuesto a las transacciones financieras (ITF) y medios de pago.</p> <p>Impuesto temporal a los activos netos (ITAN).</p>	<p>0,5 % y 0,7 % para patrimonio familiar o vivienda principal</p> <p>0,6 %, 0,8 %, y 1 % para propiedades comerciales e industriales</p> <p>Impuesto sobre los dividendos: 10 %</p> <p>Impuesto sobre las remesas: 25 %</p> <p>Impuestos municipales.</p>

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
		Impuesto de industria y comercio (ICA). Impuesto predial unificado: 0,3 % - 3,3 % Autorretención de renta: 0,4 %, 0,8 %, 1,6 % de acuerdo a la actividad económica.	+Variable en base al rango de valores a declarar. *Aplica para la región fronteriza del norte de México. ** Tasa de 0 % aplicable a ciertas transacciones como la exportación de bienes y de ciertos servicios, ventas de alimentos, medicinas, libros y oro.	Impuesto selectivo al consumo (ISC). Impuesto predial: 0,20 %, 0,60 %, 1 % de acuerdo al valor del bien inmueble. Impuesto de alcabala: 3 % del valor de transferencia del bien inmueble, impuesto al patrimonio vehicular.	
Notas	* Régimen parcialmente integrado a partir del 2018 ‡ Impuesto a la repatriación utilidades tasa del 35 % Toda persona que permanezca en Chile, en forma ininterrumpida o no, por un periodo o periodos que en total excedan de 183 días, dentro de un lapso cualquiera de doce meses es considerada residente	* Todas las personas extranjeras que permanezcan físicamente en Colombia por más de 183 días contados en un periodo de 365 días van a ser considerados como residentes fiscales. † Las tarifas dependen del nivel de renta líquida gravable. ** Si reciben dividendos o participaciones deben aplicar el 7,5 % a estos.		++ Variable en base impositiva tributaria (UIT). ** Variable en base de la unidad impositiva tributaria (UIT)	* Con excepción de bebidas alcohólicas, tabaco y servicios de alojamiento, las cuales tienen tasas más grandes.

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades anónimas • Sociedad de responsabilidad limitada. • Empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL). • Sociedad por acciones (SPA). • Sucursal o agencia de una sucursal extranjera • Sociedad anónima de garantía recíproca • Sociedad en comandita simple o por acciones. 	<p>‡ Con excepción de los usuarios comerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad por acciones simplificada (SAS). • Sociedad anónima (S. A.). • Sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.). • Sucursal de sociedad extranjera. • Otros 4 tipos de sociedades con responsabilidad limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad anónima (S. A.). • Sociedad de responsabilidad limitada (SRL). • Sociedad en nombre colectivo. • Sociedad en comandita simple y por acciones. • Sociedad cooperativa. • Sociedad extranjera. • Oficina de representación (no realiza operaciones mercantiles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad anónima. • Sociedad anónima abierta. • Sociedad anónima cerrada. • Sociedad comercial de responsabilidad limitada. • Sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad anónima. • Sociedades colectivas. • Sociedad en comandita simple. • Sociedades de responsabilidad limitada. • Sociedad en comandita por acciones. • Fundaciones de interés privado.
Régimen corporativo					
Régimen laboral	<p>Extranjeros no pueden exceder 15 % de la planilla cuando esta tenga más de 25 personas. Cuando haya menos de 25 trabajadores, el empleador tiene libertad para contratar</p>	<p>No hay limitaciones en el número de extranjeros que puede emplear una empresa.</p>	<p>Extranjeros no pueden exceder 10 % de la planilla, y requieren de la autorización del Instituto Nacional de Migración. Esto no aplica para directores, administradores y gerentes generales.</p>	<p>Extranjeros no pueden exceder 20 % de la planilla y sus remuneraciones no pueden exceder 30 % del costo total de la planilla; requieren de la aprobación por parte del Ministerio de Trabajo y</p>	<p>Extranjeros como trabajadores ordinarios no pueden exceder 10 % de la planilla, y como especialistas o técnicos no pueden exceder 15 % de la planilla.</p>

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
Tipos de contratos de trabajo	extranjeros sin restricción alguna. Indefinido. A plazo fijo. Por obra o faena. A tiempo parcial. Por servicios transitorios.	Indefinido. Fijo. Por duración de la obra o labor contratada. Accidental o transitorio.	Obra determinada. Tiempo determinado o indeterminado. De prueba o capacitación inicial.	Promoción del Empleo. A plazo indeterminado. A plazo fijo. Por tiempo parcial.	Indefinido. Tiempo determinado. Obra determinada.
	Obligaciones del empleador	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de seguridad social (administración de riesgos profesionales, cajas de compensación, pensión y salud). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Impuesto sobre las remuneraciones al trabajo personal (ISRTP). 2 % sobre la nómina. ● Cuotas patronales de seguridad social (riesgos de trabajo, retiro, CEAV). ● Cuotas al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguro social de salud. ● Seguro complementario de trabajo de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguro social. ● Seguro de riesgos profesionales
Régimen migratorio	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguro de cesantía. <p>Visa de Turismo. Visa de residencia temporal. Visa temporaria para inversionistas y comerciantes. Visa de residencia sujeta a contrato. Visa Tech. Visa permanencia definitiva.</p>	<p>Visa migrante (M): Migrante bajo el Acuerdo Mercosur; refugiado; trabajo; empresario; ejercer profesión o actividad independiente, inversor inmobiliario. Visa residente (R): personas que realicen</p>	<p>Visa de visitante (turismo); viaje de negocios; sin permiso para realizar actividades remuneradas de larga duración). Visa de residencia temporal. Visa de residencia permanente.</p>	<p>Visa de turista. Visa de negocios. Visa de trabajo. Visa de inversionista. Visa de trabajador designado. Visa de independiente. Visa de residente.</p>	<p>Visas para no residentes (turismo, inversionistas). Permisos de residencia temporaria. Permisos de residencia permanente.</p>

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
		<p>inversión extranjera directa.</p> <p>Visa de visitante (V): gestiones de negocios, trámites administrativos o judiciales, producción audiovisual o digital, cubrimiento periodístico, prestador de servicios temporales, traslado de personal intracorporativo, entre otros.</p>			
Incentivos	<p>Ley incentivo HD - Ley N.º 20.570: crédito tributario del 35 % del gasto total del proyecto; el 65 % restante puede deducirse como gasto.</p> <p>Decreto 15 bonificación a compra de bienes de capital para zonas extremas: permite recuperar el 20 % de las inversiones netas o reinversiones hechas en bienes de capital se</p>	<p>Incentivos variables dentro del régimen tributario en los siguientes sectores: turismo, agropecuario, piscícola, hotelería, transporte fluvial, editorial, energía eléctrica, plantaciones forestales y software.</p> <p>Ley 1556 del 2012 (cine): devolución del 40 % del valor de los</p>	<p>Incentivos de impuestos federales para inversionistas por territorio.</p> <p>Reducción del IR a compañías maquiladoras elegibles.</p> <p>Crédito fiscal para impuestos federales en HD: compañías elegibles, pueden recibir un crédito fiscal del 30 % del total del gasto en actividades de investigación y desarrollo, incluyendo procesos y diseño.</p> <p>Film-Friendly México: devolución del IVA a producciones hechas en México, cuya explotación</p>	<p>Convenios de estabilidad jurídica: el Gobierno puede otorgar estabilidad jurídica respecto al IR y reparto de dividendos por un periodo de 10 años*.</p> <p>Recuperación anticipada del IGV: aquellos desarrollando proyectos con una etapa preoperativa igual o mayor a dos</p>	<p>Sedes de empresas multinacionales (SEM): incentivos fiscales, laborales y migratorios. IR del 5 %, crédito sobre IR, entre otros.</p> <p>Estabilidad jurídica de las inversiones: por un periodo de 10 años: estabilidad jurídica impositiva, tributaria nacional y municipal, laboral y aduanera, según lo indicado en la ley.*</p> <p>Ley 16 del 2012 (cine): incentivos fiscales, de deducción, económicos, laborales y migratorios; exención</p>

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	debe concursar anualmente*. Zonas de interés turístico (ZOIT): zonas de carácter prioritario para la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo turístico, así mismo para la asignación de recursos destinados a obras de infraestructura y equipamiento necesarios. La calidad de ZOIT dura 4 años, y se puede prolongar otros 4 años. <i>Startup Chile</i> : programa por el Gobierno de Chile para apoyar a emprendedores seleccionados. Apoyo a proyectos estratégicos en etapa de pre-inversión: financiamiento de hasta un 70 % del costo del estudio de	gastos por concepto de servicios cinematográficos y del 20 % del valor de los gastos en servicios logísticos cinematográficos. Incentivos a las inversiones para desarrollo científico y tecnológico: deducción del 175 % del valor invertido de su renta líquida (este valor no podrá exceder el 40 % de la misma). Industrias creativas: exención por 7 años de IR*. Régimen de megainversiones: tarifa del 27 % del IR por 20 años, con posibilidad de firmar contrato de estabilidad jurídica.**	comercial primaria se sea fuera del país, por un valor total equivalente al 16 % de los gastos; incentivo de hasta el 7,5 % sobre el total de gastos elegibles realizados y facturados en México*. Incentivos para el sector de energías renovables: depreciación del 100 % de las inversiones en maquinaria y equipo; exención de aranceles de importación y exportación. Devolución de impuestos de importación a los exportadores. Fomento y operación de la industria maquiladora de exportación (IMMEX): exención del impuesto de importación, del IVA y de las cuotas compensatorias de los bienes importados para ser usados en la elaboración de mercancías. Programas de promoción sectorial (PROSEC): importar con arancel <i>ad-valorem</i> preferencial bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos.	años, pueden solicitar la devolución anticipada del IGV con anterioridad al inicio de operaciones comerciales. † Devolución definitiva del IGV: Pueden acceder a este régimen los titulares de contratos de concesión, licencia o servicios de obras públicas de infraestructura y servicios públicos. ‡ Ley de la amazonia tasa IR: 5 % o 10 %, dependiendo del territorio; 0 % para actividades agrarias y de transformación o procesamiento de cultivo nativo y/o alternativo. Exoneración del IGV: venta de bienes, servicios y contratos de construcción realizados en la zona.	del impuesto aduanero; importación temporal sin fianza de garantía; para la industria cinematográfica y audiovisual. Ley 54 del 2001 y Ley 653 2018 (<i>Call Centers</i>): exenciones arancelarias, de impuestos a capital o propiedades, y del impuesto sobre la renta en algunos servicios. Exención de impuestos directos e indirectos, contribuciones, tasas, derechos y gravámenes nacionales. Incentivos migratorios y laborales Ley 80 del 2012 y Ley 82 de 2019 (turismo): incentivos y exenciones fiscales, territoriales, y arancelarias para desarrolladores e incentivos de actividades y locaciones turísticas. Ley 24 de 1992 y Ley 69 de 2017 (Reforestación): exención al IR; exenciones arancelarias y fiscales, e incentivos migratorios. Ley 159 de 2020 - EMMA: Régimen especial para el establecimiento de empresas multinacionales de prestación de

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	<p>factibilidad para proyectos con una valorización por sobre los USD 2 millones. Implementación de proyectos de inversión tecnológica (IF): Cofinanciamiento para apoyar la implementación de nuevos proyectos de inversión en tecnología o la expansión de proyectos existentes. Innovación Tecnológica Empresarial: Subsidio para desarrollos vinculados a la Innovación en Productos y Procesos (Prototipos) por montos que fluctúan entre los US\$90.000 a los US\$300.000.</p>			<p>Exoneración del IGV e ISC: por las ventas de gas natural, petróleo y derivados, en ciertas zonas. Promoción de la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (HD+): Incentivo tributario que otorga un porcentaje de deducción del 150 % y 175 % a los gastos que realicen las empresas en HD+, cuando el proyecto es realizado mediante centros de investigación científica no domiciliados. Cuando el proyecto lo realiza el contribuyente en centros de investigación en Perú, esta deducción puede</p>	<p>servicios de manufactura con un pago de IR del 5 %, crédito sobre el IR, inclusión de remuneraciones en sus gastos deducibles, exención a los impuestos de importación, dividendos, complementario y transferencia de bienes corporales muebles.</p>

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
				ser del 75 % del gasto y reduce la renta neta a partir de la cual se calcula el IR.	
Notas	* Dirigido industriales, comerciantes, artesanos o productor de bienes o servicios que acrediten ventas anuales menores a 40.000 unidades de fomento (UF), con proyectos de inversión o reinversiones, o para proyectos nuevos que no superen una inversión máxima de 50.000 UF.	* La inversión debe ser de \$50.000 USD en 3 años, crear mínimo 3 empleos y contar con aprobación del Ministerio de Cultura. ** Debe generar mínimo 400 empleos directos, monto de inversión mayor a 30.000.000 UVT máximo en 5 años.	* El monto mínimo debe ser 40 millones de pesos mexicanos en producción o 10 millones de pesos en postproducción y la suma de los porcentajes de estos incentivos no puede sobrepasar el 17.5 % del total de gastos aprobados.	* Inversión mínima, en 2 años, \$10 millones USD en minería y/o hidrocarburos, o \$5 millones USD en cualquier otra actividad económica. † Inversión mínima de USD 5 millones, exceptuando el sector agrario. ‡ El beneficiario debe ser de carácter privado y la inversión deber ser mayor a USD 5 millones.	* Para aquellos que invierten USD 2.000.000 en un plazo máximo de 2 años.
Zonas económicas especiales (ZEE)	Zona Franca de Iquique (ZOFRI S. A.) Actividades: comercial, industrial, entre otros. Beneficios: ● Exención de impuestos y derechos aduaneros para mercancía	Zonas francas permanentes o multisuario: 36 zonas repartidas en diferentes regiones geográficas; tiene requisitos en materia de inversión y empleo Actividades: agroindustria,	En el 2016 se promulgó la Ley Federal de Zonas Económicas Especiales, que creó el régimen de desarrollo, regulación, planeación, establecimiento y operación de zonas económicas especiales. El 18 de noviembre de 2019, se expidió un decreto que deroga la Ley de zonas económicas	Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) Actividades: industriales, maquiladoras, agroindustriales, ensamblaje y servicios logísticos, entre otros. Beneficios:	Zona Libre de Colon (ZLC) Actividades: importación, exportación, reexportación, manufactura, comercialización, distribución, refinamiento, y procesamiento de bienes. Beneficios: ● Exención del impuesto de venta, producción, importación o reexportación,

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	<p>almacenada hasta 2035</p> <ul style="list-style-type: none"> Exención de pago del impuesto de primera categoría. Exención de pago (IVA) por las operaciones que se realizan bajo régimen de zona franca. Exención del pago del (IVA) por los servicios prestados entre usuarios dentro de zona franca. Crédito equivalente al 50 % de la tasa del impuesto de primera categoría (renta) para el impuesto global complementario y adicional <p>Zona Franca Punta Arenas (zonAustral)</p> <p>Actividades: comercial, industrial, transformación, empaque, importación, entre otras.</p> <p><i>Beneficios:</i></p>	<p>servicios TI, logística, automotriz, construcción, cosméticos, metalmeccánica, salud, entre otros.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> IR del 20 % Exención del IVA y del arancel, para mercancías que se introduzcan a la zona franca desde el exterior. <p>Zonas Francas Permanentes Especiales o Unipresariales: 71 zonas francas que tienen requisitos en materia de inversión y empleo diferentes a las zonas anteriores.</p> <p>Actividades: lecheras, servicios, bienes, agroindustriales, exploración, sociedades portuarias, y producción de</p>	<p>especiales y destina los recursos antes utilizados en estas zonas, para el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) que integra los puertos de Coatzacoalcos y el de Salina Cruz, con el ferrocarril del Istmo de Tehuantepec.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Exención del IR, IGV, ISC, impuesto de promoción municipal, así como de todo tributo nacional regional o municipal, para las actividades desarrolladas dentro de la zona; hasta 2041. Exención del tributo de importación de los bienes provenientes del exterior hasta 2041. <p>Zonas especiales de desarrollo (ZED)* Paita, Ilo y Matarani</p> <p>Actividades: servicios de reparación, reacondicionamiento, modificación, mezclado, envasado, maquila, transformación, distribución, almacenamiento, entre otros.</p> <p><i>Beneficios:</i></p>	<p>inversiones de capital, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad en el régimen laboral. Incentivos migratorios para inversionistas y ejecutivos. Incentivos laborales <p>Zona Económica Especial Panamá Pacífico (APP)</p> <p>Actividades: servicios, importación, reexportación, manufactura, industria cinematográfica, alta tecnología y actividades que no estén prohibidas por las leyes vigentes.</p> <p><i>Beneficios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Exención del impuesto a dividendos, ITBMS, remesas, importación, entre otros. Incentivos laborales y migratorios para inversionistas y técnicos. Estabilidad jurídica a las inversiones de 10 años <p>Zonas Francas Privadas</p> <p>Actividades: manufactura y ensamble, servicios, alta tecnología, investigación, educación superior, logística,</p>

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	<ul style="list-style-type: none"> Exención de impuestos y derechos aduaneros para mercancía almacenada hasta 2035 Exención del impuesto de primera categoría Exención del IVA por las operaciones realizadas bajo el régimen de zona franca Crédito para los socios y accionistas del 50 % contra el impuesto global complementario o Impuesto Adicional, para contribuyentes de renta atribuida o régimen simplificado. Zona franca industrial de Arica Actividad: industrial manufacturera. Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> Materias primas, partes o piezas 	<p>hidrocarburos, entre otras.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> IR del 20 % Exención del IVA y del arancel, para mercancías que se introduzcan a la zona franca desde el exterior. Zonas económicas especiales de exportación (ZEE). Zonas en regiones específicas, para la producción de bienes o prestación de servicios con un alto componente exportador. Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> Exención del IVA y del arancel, para equipos y materia prima que se introduzcan a la zona desde el exterior. Exención del IR y complementarios a 		<ul style="list-style-type: none"> Exención del IR, IGV, ISC, impuesto de promoción municipal, de tributos nacionales regionales o municipales, para las actividades desarrolladas, transferencia de bienes y prestación de servicios dentro de la zona. Exención impuesto de importación. Recuperación del 3 % del valor FOB de los productos exportados. Zona económica especial de Puno, Tumbes y Loreto** Actividades: industriales, maquiladoras, agroindustriales, ensamblaje y servicios logísticos, entre otros. Beneficios: 	<p>servicios ambientales, y de salud.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Exención a impuestos directos e indirectos, contribuciones, tasas, derechos y gravámenes nacionales en actividades, operaciones, transacciones, trmites, transferencias de bienes, y compras. Impuesto a los dividendos 5 % Impuesto complementario 2 % Algunos sectores están exentos del IR por sus operaciones exteriores. Incentivos migratorios y laborales Área económica especial de Barú Actividades: agroindustrial, petroleras, entre otras. Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> Exención del IR, importación, ITBMS, remesas, entre otros. Incentivos laborales y migratorios para inversionistas. Zona franca turística de Barú Actividades: importación, exportación, reexportación, empaque, manufactura,

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	<p>importadas para incorporarse al producto final están exentas de pago de derechos, tasas y demás gravámenes aduaneros, y del IVA hasta diciembre 2035</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios requeridos por el proceso industrial (transporte, energía eléctrica, agua) exentos del IVA hasta diciembre 2035. • Las mercancías producidas están exentas de gravámenes aduaneros para la exportación hasta diciembre 2035. <p>Región de Arica y Patacón, región de Aysén y Magallanes, región de Chiloé y Palena.</p> <p>Actividades: agricultura, turismo, logística, energías</p>	<p>proyectos de infraestructura elegibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en el régimen laboral. 		<ul style="list-style-type: none"> • Exención del IR, IGV, ISC, impuesto de promoción municipal, así como de todo tributo nacional regional o municipal, para las actividades desarrolladas dentro de la zona. • Exención del tributo de importación de los bienes provenientes del exterior. 	<p>envasado, refinado, construcción, entre otras.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libre de pago de impuestos, contribución o gravamen nacional. • Incentivos fiscales adicionales de conformidad con las leyes vigentes <p>Zonas libres de combustible</p> <p>Actividades: introducción, refinación, transformación, almacenamiento, exportación, reexportación, disposición para el mercado doméstico y en general operación y manejo de petróleo crudo, semiprocésado y de productos derivados de petróleo</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exención del impuesto de importación de materia prima y bienes usados en los procesos mencionados. • Exención del IR por la venta o entrega de petróleo y sus derivados. <p>Ciudad del saber. Actividades: científicas, tecnológicas, de desarrollo humano y culturales.</p>

	Chile	Colombia	México	Perú	Panamá
	<p>renovables, acuicultura, servicios a la minería, entre otras. <i>Beneficios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonificación a la contratación de mano de obra hasta 2035 • Impuesto a la importación del 0,6 % sobre valor CIF. • Bonificación a la inversión y reinversión productiva.* • Devolución de IVA a turistas**. • Centros de exportación. • Tributación especial para residentes. 				<p><i>Beneficios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exención al impuesto de importación, exportación, de timbre, de ITBMS, entre otros. • Incentivos laborales y migratorios para inversionistas y empleados.
<i>Notas</i>	<p>*Bonificación equivalente al 20 % del monto invertido. Actividades exentas del beneficio: gran minería de cobre y hierro, y la pesca industrial extractiva.</p>			<p>Beneficios activos hasta el 31 de diciembre de 2042. **Estas ZEE actualmente no están en funcionamiento</p>	

Economías de Suramérica	6	7	2	1	1	1	2	4	5	5	2	1	3	-	2
CAN	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Economías de Europa	20	16	1	2	5	-	17	24	-	14	2	-	11	9	-
Unión Europea	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-
EFTA	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1
Unión económica Belgica- Luxemburgo	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-
Economías de África	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Economías de Medio Oriente	-	-	-	-	-	1	1	3	1	-	-	-	1	3	1
Economías de Asia Pacífico	4	5	6	3	2	1	4	5	1	5	1	3	1	3	1
Economías de Oceanía	1	2	1	-	-	-	1	2	-	1	-	1	-	-	-
Totales	39	33	16	7	11	10	29	43	11	29	8	12	21	17	12

5.7 Principales hallazgos

En los sectores de oportunidad de los países comparados, la agroindustria es la que predomina para la atracción de inversión extranjera en los países de México, Colombia y Perú. Este último país, también promociona el sector transporte y energía para la atracción de inversionistas y junto con Chile realizan una apuesta por el sector turismo para potencializarlo a través de la inversión extranjera, aprovechando sus características geográficas y culturales. Panamá desea fortalecer los sectores de servicios, manufactura, logística y energía renovable. Por otra parte, México tiene un sólido sector industrial automotriz y aeroespacial que le permite ofrecer una opción única y rentable a los inversionistas interesados en diversificar sus portafolios. Finalmente, cabe anotar que a pesar de que hay un esfuerzo en las políticas de atracción de los países miembros, en donde se evidencia un interés por la diversificación de sectores, continúa siendo predominante el sector minero e hidrocarburos en los flujos de inversión.

Con relación al régimen tributario, el de Chile es el más simple, separa a las personas jurídicas y naturales en referencia al IR que se compone por el impuesto de primera categoría que grava a las personas jurídicas, mientras que el impuesto de segunda categoría y el impuesto global complementario son impuestos a las personas naturales. Los demás impuestos gravan bienes específicos, servicios y la repatriación de utilidades. En febrero del 2020, se aprobó la reforma tributaria en ese país, que incrementó las tarifas aplicables a renta y creó un régimen de tributación especial para las pyme. Colombia, por su parte, es el país con el mayor número de impuestos (nueve), de los cuales tres afectan directamente la obtención de ingresos de los contribuyentes, sean estos obtenidos por operaciones comerciales o no. La nueva reforma tributaria o Ley de crecimiento económico aprobada en diciembre de 2019 no cambia aspectos estructurales, solo realiza modificaciones en las tasas impositivas, amplía las bases gravables y otorga deducciones a impuestos en ciertos casos, tanto para personas naturales como jurídicas. Se destaca la creación de dos impuestos: el impuesto al patrimonio que solo aplica para el año 2020 y el impuesto de normalización tributaria. Perú y Panamá le siguen con ocho y siete tipos de impuestos respectivamente, sin embargo, en Perú, la mitad de estos solo se tributan si la persona utiliza, consume o transfiere bienes específicos y hace una separación importante de las pequeñas y microempresas de las grandes en la tasa impositiva. En Panamá, cuatro tributos afectan las ganancias personales, mientras que los demás impuestos se aplican a los bienes raíces, dividendos y remesas; se destaca que sus tasas son las más bajas

frente a los otros cuatro países. México mantiene la estructura tributaria similar a la de Chile con solo cuatro tipos de impuestos.

En el 2020, el menor IR para empresas residentes lo tienen Panamá (25 %) y Chile (27 %), seguido de Perú (29,5 %), Colombia (32 %) y México (35 %). En el caso de México y Chile se espera que se mantengan las tasas, dado que ya se propuso el régimen tributario para los siguientes cuatro años. El IR para personas residentes varía en relación con las ganancias. Por máximos, el orden sería: Chile (40 %), Colombia (39 %), México (35 %), Perú (30 %), y Panamá (25 %). Para entidades no residentes, Perú tiene un IR variable del 5 % al 35 %, según la fuente de la cual se devenga, mientras que México tiene la opción de 5 %, 25 % o 35 %, Chile y Colombia recaudan el 35 % como IR, pero en Colombia, se aplica el 7,5 % adicional si se reciben dividendos o participaciones, incrementando el monto total recaudado. Panamá aplica el mismo porcentaje que para entidades residentes (25 %) si y solo si el ingreso se deriva dentro del territorio panameño.

El régimen corporativo es bastante similar en todos los países de la Alianza del Pacífico y Panamá, manteniendo modelos empresariales similares, en cuanto a su posible composición y responsabilidad de los miembros, y diferentes en cuanto a su nombre y requisitos nacionales de apertura y operación. Los regímenes laborales para extranjeros son similares con excepción del de Colombia, en el cual no hay limitaciones en el número de extranjeros que puede emplear una empresa. Todos los países de la Alianza del Pacífico ofrecen más de una opción de visa para inversionistas y comerciantes que visiten sus países para realizar actividades comerciales. Pero, en el caso de trabajadores extranjeros, todos ofrecen una sola opción de visado. Es importante mencionar que la Ley SEM de Panamá, además de incentivos tributarios, otorga facilidad en los visados difiriendo de los demás países. Todos los países de la Alianza del Pacífico incentivan la investigación y el desarrollo, Chile y México ofrecen créditos tributarios de los gastos totales, mientras que Colombia y Perú otorgan deducciones a los valores invertidos de las rentas. Con base en esto, Chile ofrece mejores beneficios que sus contrapartes, ya que no solo ofrece créditos, sino que aporta subsidios y ayuda con el cofinanciamiento de proyectos de innovación. En cuanto a estímulos para emprendedores o nuevas industrias, Chile estableció un programa para impulsar a emprendedores seleccionados; Colombia con la implementación de la economía naranja incentiva a las industrias creativas; y Panamá ofrece en la Ciudad del Saber incentivos a la investigación y desarrollo tecnológico.

En el sector turístico, solo Colombia y Perú ofrecen mejores tasas para el régimen tributario, mientras que Chile se enfoca en ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo de esta actividad, Colombia otorga una tasa estable preferencial muy baja al inversionista para el pago del IR por 20 años y Perú beneficios anticipados a la operación comercial de turismo.

Panamá, Colombia, México y Chile han desarrollado iniciativas para promocionar a sus países como polos para el cine o mega producciones de la industria fílmica. Sin embargo, solo los tres primeros han promulgado incentivos para este sector, de los cuales Colombia ofrece un mayor porcentaje de devolución del valor de los gastos.

Chile y Perú han asignado beneficios relacionados con sus territorios extremos, como lo son el norte y el sur del país en el caso de Chile y la Amazonía para el caso de Perú, así, las empresas que se establezcan en estas zonas recibirán exenciones y reducciones fiscales, y en el caso de Chile, recuperarán parte de sus inversiones. Por su parte México, según el territorio, ofrece incentivos especiales de impuestos federales para inversionistas e industrias exportadoras. Por su parte Panamá, mantiene beneficios fiscales 10 años a las empresas multinacionales que requieran establecer operaciones en algunas de sus áreas económicas especiales.

En materia de la producción de energía renovable, Colombia ofrece deducción del IR en un 50 %, exención del IVA y aranceles aduaneros, al mismo tiempo que México exime los aranceles de importación y exportación de las materias y maquinarias relativa a este rubro. De igual forma Panamá, con su nueva apuesta en este sector, ofrece incentivos especiales específicamente para la energía eólica y solar. Es de resaltar que este país incentiva la reforestación de su territorio otorgando la exención al IR, exoneración de tributos arancelarios y fiscales, e incentivos migratorios. Cabe mencionar que el otorgamiento de contratos de estabilidad jurídica por un período de 10 años a los inversionistas que devenguen más de USD 5 millones en Perú o USD 2 millones en Panamá, es algo que los demás países no ofrecen. El caso de Colombia difiere de los anteriores, ya que ofrece la posibilidad de firmar un contrato de esta naturaleza a megainversiones, siempre y cuando la inversión sea de 30 millones de unidades de valor tributario (UVT) en cinco años y genere 400 empleos directos.

México eliminó las zonas económicas especiales argumentando que no cumplieron con el objetivo de inversión esperada y estableció que los recursos antes usados en estas zonas se redirigirán al proyecto del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, que busca crear un corredor multimodal e impulsar la conectividad

de la región; se estipula que a lo largo de este corredor se crearán zonas libres para la atracción de inversionistas privados. Los demás países mantienen ZEE geográficas, y de estos, Colombia tiene 36 zonas francas permanentes, 71 zonas francas permanentes especiales y 4 zonas francas costa afuera; Panamá cuenta con 12 zonas francas activas y seis en desarrollo, adicionalmente cuenta con otras cuatro zonas económicas especiales y una área especial como plataforma de conocimiento y tecnología que cuenta con incentivos fiscales similares a su zonas económicas especiales; Perú solo siete ZEE de las cuales solo cuatro están en operación y Chile cuenta con tres Zonas Francas. Adicionalmente, Chile implementó beneficios e incentivos en seis de sus regiones, como resultado a lo largo del país hay diferentes ZEE que incentivan la inversión.

En orden descendiente de número de APPRI firmados se encuentran: Chile (39), México y Perú (29), Panamá (21) y Colombia (7). En orden descendiente de número de TDT firmados se encuentran: México (43), Chile (33), Panamá (17), Colombia (11) y Perú (8). En orden descendiente de número de TLC firmados vigentes se encuentran: Chile (16), Perú y Panamá (12), México (11) y Colombia (10). En orden descendiente de número de instrumentos firmados vigentes se encuentran: Chile (88), México (83), Panamá y Perú (50), y Colombia (29). Por lo anterior se puede concluir que en materia de instrumentos internacionales Chile es el país más competitivo de la Alianza del Pacífico, mientras que Colombia es el país con el menor número de acuerdos de esta naturaleza en vigor.

5.8 Conclusiones

La Alianza del Pacífico a lo largo de estos nueve años de constitución ha demostrado su importancia como bloque y el impacto que tienen sus acciones en la región latinoamericana, con una visión a 2030 que busca convertirla en un grupo regional de gran ascendencia en el contexto internacional, con iniciativas dinamizadoras, de corte global, interconectado y más cercano al ciudadano. Es evidente las inclinaciones comerciales y económicas que tiene el bloque y su fin de asociarse y trabajar de cerca con las economías predominantes de la región del Asia Pacífico, lo cual la hacen ver con un enfoque más geoestratégico en las actuales cadenas globales de valor.

Los regímenes de inversión de los países miembros conservan ciertas similitudes para atraer inversión extranjera directa, por ejemplo, todos incentivan la inversión en grandes proporciones en diferentes sectores, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos como el número de empleos a generar (para el caso de Colombia), son

regímenes, que más allá de buscar el ingreso de capital a su país incluyen factores sociales que contribuyan a su desarrollo económico sostenible, tal y como predicán en sus objetivos.

Los acuerdos comerciales y de inversión son un instrumento importante en todos los países para atraer la inversión y estimular las relaciones comerciales, aunque no es el objetivo del artículo demostrar una relación positiva entre el número de acuerdos con el grado de desarrollo de las economías, aun así, se resalta su importancia para cumplir los objetivos de crecimiento de cada país del bloque, pues uno de los requisitos para ser parte, es tener acuerdos comerciales con sus miembros. Por su parte, Panamá como candidato miembro a la AP muestra un perfil favorable y agrega un componente de complementariedad en sus sectores de servicios logísticos, de investigación y desarrollo, se espera que el país pueda concretar un acuerdo de comercio con Colombia para seguir el camino a su adhesión.

Es interesante analizar como México es el único país de la Alianza que considera que las zonas económicas especiales no cumplieron con sus objetivos de desarrollo, por lo cual decidió eliminar su régimen y en su lugar está desarrollando un ambicioso proyecto llamado el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, en el que establecerá polos/zonas de desarrollo económico especial que se espera consideren exenciones en el IR e IVA como parte de su estrategia de desarrollo e instrumento para atraer inversión extranjera. Es un caso para estudiar, pero una vez más se evidencia que los elementos de unión entre los estados miembros van más allá de las similitudes que sus políticas internas puedan tener.

Finalmente, se puede concluir que las proyecciones para la Alianza del Pacífico son positivas a todas luces. Su crecimiento y relevancia en la región han interesado a 59 países que desde su papel de observadores pueden seguir de cerca los movimientos y decisiones del grupo, además de tener la posibilidad de solicitar su inclusión como miembro.

En el contexto de globalización y de coyuntura poscovid 19 que se vive, las áreas de trabajo de la Alianza buscan que los países estén a la vanguardia de lo que está sucediendo en el mundo y de sus tendencias actuales, lo que a consideración de los autores permitirá que el bloque afronte con todas las herramientas de que dispone los desafíos que representa un nuevo orden económico mundial en el marco de los sucesos históricos que vivimos. Lo anterior, a favor de la continuidad, perdurabilidad y solidez del grupo.

Referencias

- Alianza del Pacífico. (2020). Cifras de la Alianza del Pacífico. <https://alianzapacifico.net/>
- Alianza del Pacífico. ¿Qué es la Alianza del Pacífico? <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Alianza del Pacífico. (2020). Países observadores. <https://alianzapacifico.net/paises-observadores/>
- Alianza del Pacífico (2012). Acuerdo marco de la Alianza del Pacífico. <https://alianzapacifico.net/download/acuerdo-marco-de-la-alianza-del-pacifico/>
- Alianza del Pacífico (2014). Protocolo adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico. <https://alianzapacifico.net/download/protocolo-adicional-al-acuerdo-marco-de-la-alianza-del-pacifico/>
- Alianza del Pacífico (2018). Declaración de Puerto Vallarta. XIII Cumbre de la Alianza del Pacífico, Puerto Vallarta, México, 24 de julio. <https://alianzapacifico.net/download/declaracion-de-puerto-vallarta/>
- Alianza del Pacífico. (2019). Declaración de Lima. XIV Cumbre de la Alianza del Pacífico, Lima, Perú, 6 de julio. <https://alianzapacifico.net/declaracion-de-lima-xiv-cumbre-de-la-alianza-del-pacifico/>
- Ardila, M. (2015). La Alianza del Pacífico y su importancia geoestratégica. *Pensamiento Propio*, 20(42), 243-262.
- Arévalo, L. G. (2014). La Alianza Pacífico: geopolítica e integración económica. *Revista VIA IURIS*, (16), 159-172. <https://www.redalyc.org/pdf/2739/273933373009.pdf>
- Beltrán, M. L. y Ferrer, T. H. (2016). Alianza Pacífico: una perspectiva geopolítica y económica. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 79-94.
- Chaves, G. C. (2018). Aproximación teórica y conceptual para el análisis de la Alianza del Pacífico. *Desafíos*, 30(1), 21-45. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.5775>
- Dade, C., y Meacham, C. (2013). *The Pacific Alliance: An Example of Lessons Learned*. Washington D.C: Center for Strategic and International Studies (CSIS). <https://www.csis.org/analysis/pacific-alliance-example-lessons-learned>

- Durán L, J. y Cracau, D. (2016). The Pacific Alliance and its economic impact on regional trade and investment. Evaluation and perspectives. [Series International Trade no. 128]. Santiago de Chile: Division of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40860/1/S1601207_en.pdf
- EY. (2018). Pacific Alliance Business and Investment Guide 2018/2019. Perú: Alianza del Pacífico. <https://alianzapacifico.net/download/pacific-alliance-business-and-investment-guide-2018-2019/>
- García, J. (2013). Alianza del Pacífico. ¿Hacia dónde vamos? *Agenda Internacional*, 20(31), pp.43-54. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/7727/7975>
- Invest Chile (s. f.). Guía del inversionista extranjero. Información clave para invertir en Chile. https://tools.investchile.gob.cl/guiadelinversionista-idiomas?_ga=2.181002151.1299326238.1594411679-2016489251.1592316617
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). Consenso internacional sobre la Alianza del Pacífico. <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>
- Nolte, D. (2016). The Pacific Alliance: Nation-Branding through regional organisations. *GIGA Focus Lateinamerika Working Paper*, (4). <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/47994>.
- The World Bank Group. (2019). Doing Business 2019. Training for Reform. https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
- Vargas-Alzate, L. F. (2019). La Alianza del Pacífico como elemento catalizador para la cooperación: una revisión desde la óptica del Sur Global. *OASIS*, (29), 175-196. <https://doi.org/10.18601/16577558.n29.09>
- Villarreal, M. A. (2016). The Pacific Alliance: A Trade Integration Initiative in Latin America. <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R43748>

Referencias de la tabla 10

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú. ProInversión. <https://www.proinversion.gob.pe> [Consultado el 08/07/2020].
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Zonas Francas Colombia. <http://andizonasfrancas.com/> [Consultado el 08 de julio de 2020].
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1970). Ley federal del trabajo. Diario Oficial 01 de abril 1970. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 2010. Ley de crecimiento económico. Diario Oficial No. 51.179. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30038705>
- Congreso de la República de Colombia. Estatuto Tributario Nacional de Colombia. <https://estatuto.co/>
- La Asamblea Nacional de Panamá. (1956). Ley 8, Código Fiscal de la República de Panamá. Gaceta Oficial 12995. <https://data.miraquetemiro.org/sites/default/files/documentos/Co%CC%81digo%20Fiscal%20de%20la%20Repu%CC%81blica%20de%20Panama%CC%81.pdf>
- La Asamblea Nacional de Panamá. (1971). Decreto de Gabinete 249, Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. Gaceta Oficial N.º 16655. <https://www.mitradel.gob.pa/trabajadores/codigo-detrabajo/>
- La Asamblea Nacional de Panamá. (2011). Ley N.º 32, Régimen especial, integral y simplificado para Zonas Francas. Gaceta Oficial 26757-B. https://www.mici.gob.pa/uploads/media_ficheros/2018/11/1/documentos/comercio-exterior/zona-franca/ley-de-zonasfrancas.pdf
- Ministerio de Hacienda de Chile. (1081). Decreto con Fuerza de Ley N.º 15. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2eqwx>
- Ministerio del Interior de Chile. (1999). Ley N.º 19606. Incentivos para el desarrollo económico de las Regiones de Aysen y de Magallanes, y de la Provincia de Palena. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2eqw6>
- Ministerio de Hacienda de Chile. (2001). Decreto con Fuerza de Ley N.º 1. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2eqw0>

- Ministerio de Hacienda de Chile. (2001). Decreto con Fuerza de Ley N.º 3. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2eqwt>
- Ministerio de Hacienda de Chile. (2013). Ley N.º 20655. Incentivos especiales para las zonas extremas del país. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2eqvr>
- Ministerio de Hacienda de Chile. (2020). Ley N.º 21210. Moderniza la legislación tributaria. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2eqw4>
- Presidencia de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No. 27.407. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Presidencia de la República de México. (2006, 13 de noviembre). Decreto para el fomento de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación. Diario Oficial 01 de noviembre de 2020. https://www.snice.gob.mx/~oracle/SNICE_DOCS/IMMEX211220pdf-IMMEX-211220-pdf_20200114-20200114.pdf
- Presidencia de la República de México. (2015). Reglamento de la Ley Aduanera. Diario Oficial 20 de abril 2015. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LAdua_221217.pdf
- Presidencia de la República de México, (2019). Decreto por el que se abrogan los diversos de Declaratorias de las Zonas Económicas Especiales. Diario Oficial 19 de noviembre 2019. <https://sidof.segob.gob.mx/notas/5579365>
- Presidencia de la República de Perú. (1991, 2 de septiembre). Decreto Legislativo N.º 662, régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras. Diario Oficial “El Peruano”. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/ED760CA-3685D01CC05257CC8006B3A10/\\$FILE/4_DECRETOS_LEGIS_662_ESTABILIDAD_JURIDICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/ED760CA-3685D01CC05257CC8006B3A10/$FILE/4_DECRETOS_LEGIS_662_ESTABILIDAD_JURIDICA.pdf)
- Presidencia de la República de Perú. (1991). Decreto Legislativo N.º 757, Ley marco para el crecimiento de la inversión privada. Diario Oficial “El Peruano”. https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_DL_757/11-D_L_757.pdf
- Presidencia de la República de Perú. (2004, 8 de diciembre). Decreto supremo N.º 179-2004-EF, texto único ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/fdetalle.pdf>

- Procolombia (2019). Ambiente de inversión: oportunidades de negocio en Colombia. https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacion_Colombia_Espanol_Marzo_2019.pdf
- Procolombia. (2019). Guía legal para hacer negocios en Colombia. <https://www.inviertaencolombia.com.co/publicaciones/marco-legal.html>
- PwC (2020). Doing Business 2020. Una guía para Panamá. https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/assets/doing-business/DoingBusiness2020/PWC_DB_PMA20_ESP.pdf
- Servicio de Administración Tributaria de México (SAT). Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. <https://www.sat.gob.mx/ordenamiento/14642/reglamento-de-la-ley-del-impuesto-sobre-la-renta>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México. (2019, 23 de diciembre). Anexo 8 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2020. Diario Oficial 9 de enero de 2020, segunda sección. [https://www.sat.gob.mx/normatividad/21127/resolucion-miscelanea-fiscal-\(rmf\)-](https://www.sat.gob.mx/normatividad/21127/resolucion-miscelanea-fiscal-(rmf)-)

CAPÍTULO 6. LA INTERNACIONALIZACIÓN: UN DESAFÍO EMPRESARIAL QUE SE PUEDE BENEFICIAR CON LA CERTIFICACIÓN DE OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO -OEA

Elkin Darío Rave Gómez¹, Joan Esteban Moreno Hernández²

Resumen

Este trabajo forma parte de una investigación que se realiza en pymes importadoras de insumos para alimentos ubicadas en el sur del Valle de Aburrá, subregión del departamento de Antioquia en Colombia. La investigación busca determinar los beneficios que obtienen las empresas que se certifican como operador económico autorizado (OEA) y el impulso que puede representar en las primeras fases del proceso de internacionalización. En un caso aplicado a la empresa Ingredientes y Productos Funcionales SAS, se realizó una entrevista semiestructurada a diez funcionarios vinculados con los departamentos de comercio exterior, finanzas y logística que se encuentran liderando la certificación OEA para la compañía. El instrumento se elaboró siguiendo estrictamente las temáticas que aborda la normatividad OEA en Colombia. Así mismo, se construyó un ejercicio de una operación de importación desde el origen hasta el destino, identificando los beneficios que obtendría la compañía una vez esté certificada. Los resultados permiten detectar que, en términos generales, las empresas que se certifican como OEA obtienen beneficios con el pago de los derechos aduaneros consolidados mes vencido impactando favorablemente el flujo de caja, se reducen los costos de la inspección previa, la inspección oficial, cargue y descargue, bodegaje, y mayor eficiencia en toda la operación de la cadena logística. En una importación de USD 348.000, el ahorro puede alcanzar los USD 1.698,5.

Palabras clave: comercio internacional, integración económica, DFI, internacionalización, operador económico autorizado (OEA).

¹ Doctor en Dirección y Administración de Empresas, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia. Correo: edrave@correo.iue.edu.co

² Magíster en Negocios Internacionales, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia. Correo: jemoreno@correo.iue.edu.co

6.1 Introducción

Existe extensa literatura en torno a la internacionalización de las empresas. Diversos modelos, enfoques teóricos, modos de entrada y definiciones se abordan cuando se trata de analizar el vínculo de una empresa con el mercado internacional. Uno de los más completos axiomas lo plantea Araya (2009) cuando define la internacionalización como la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos entre distintos países. Alonso y Donoso (1998), Johanson y Wiedersheim (1975), Johanson y Vahlne (1990, 1977) y Vernon (1966), al referirse a la internacionalización, consideran tres perspectivas diferentes. Una de ellas concibe la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (información) y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores. El compromiso incremental de aprendizaje se refiere a cuatro etapas: i) actividades esporádicas o no regulares de exportación, ii) exportaciones a través de representantes independientes, iii) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y iv) establecimiento de unidades productivas en el exterior. Esta investigación se enfoca en un caso aplicado de importación, enmarcado en las dos primeras etapas de la internacionalización concebida como proceso.

Desde el año 2011 las autoridades económicas colombianas se adhirieron a la normatividad internacional que permite certificar empresas como operador económico autorizado -en adelante OEA-. El propósito era contar con un instrumento que permitiera impulsar las operaciones de comercio exterior, exportaciones e importaciones de las compañías colombianas vinculadas con procesos de internacionalización.

Se entiende por OEA la autorización que otorga la autoridad aduanera a una empresa que cumple a cabalidad una serie de requisitos en temas de seguridad e historial satisfactorio de obligaciones aduaneras y fiscales. El cumplimiento y compromiso con la seguridad en la cadena de suministro genera beneficios y reconocimiento en las todas las operaciones de comercio exterior que realiza la empresa (Procolombia, 2019). Esta investigación tiene como objetivo determinar los beneficios en materia de comercio exterior que se derivan para una empresa que incurre en el proceso de acreditación OEA. Los privilegios de la certificación facilitan la exportación e importación y hacen más expedito el tránsito durante las primeras fases de internacionalización.

El capítulo está organizado como se describe a continuación: en la sesión dos, se aclaran los aspectos metodológicos, se describe la aplicación de la certificación

OEA, y se definen las categorías y variables utilizadas en el instrumento. En la sesión tres, se hace una revisión de la literatura existente sobre internacionalización, el modelo Uppsala, modos de entrada, y una aproximación conceptual sobre los OEA. En la sesión cuatro, se expone un caso de estudio aplicado mostrando los beneficios que logra una empresa acreditada como OEA, y en la sesión cinco, se entregan las conclusiones y recomendaciones.

6.2 Metodología

6.2.1 Metodología OEA

Este capítulo, en el caso aplicado, sigue la metodología del programa Operador Económico Autorizado. El OEA propende por generar mayor confianza, transparencia y cooperación entre los usuarios de las operaciones de comercio exterior, manteniendo una trazabilidad permanente y unas prácticas más seguras y ágiles. El programa se fundamenta en seis capítulos: i) análisis y administración del riesgo asociados al negocio, ii) seguridad de contenedores y demás unidades de carga, iii) controles de acceso físico, iv) seguridad del personal de la empresa, v) seguridad de los procesos (físicos, tecnológicos de la información, entrenamiento y vi) conciencia en amenazas a la seguridad).

6.2.2 Caso aplicado

Metodológicamente se sigue la estructura que sugiere Yin (1994) en los estudios de casos, y la lógica cualitativa inductiva que sugieren Creswell (2007), Neiman y Quaranta (2006), quienes afirman que los estudios de caso son cualitativos y abordan fenómenos de estudio en ambientes naturales y ajustados a una disciplina. Stake (2005), afirma que en el estudio de caso no se trata de la elección de un método, sino, en la elección de un objeto a ser estudiado. El enfoque cualitativo se concentra en explorar y comprender un fenómeno, concepto o idea (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Adicionalmente, se atiende la recomendación de Yemen (2012), determinando que este es un caso con un grado de dificultad básico, que incluye el problema–objetivo– y la solución planteada. Por lo tanto, pretende que el estudiante analice el trabajo realizado y entregue un criterio sobre el mismo.

En este caso, se concentran en explorar y entender los beneficios que ofrece a los empresarios la acreditación de la OEA, como alternativa para agilizar las operaciones

de comercio internacional que realizan los diferentes agentes económicos. Se parte de la información de la empresa y se interesa por el descubrimiento y el hallazgo, más que por la comprobación y verificación científica de la teoría. Para Ogliastrì (2008), la metodología de investigación de los casos es inductiva, se trata de desarrollar teorías y no de comprobarlas.

6.2.3 Fuentes de información

Para levantar la información primaria, se realizaron entrevistas semiestructuradas con ejecutivos de la empresa, con el propósito de presentar los objetivos de la investigación, determinar si la empresa cumple los requisitos que exige la acreditación OEA y obtener su autorización para continuar con el trabajo.

La revisión de la literatura sobre internacionalización, modos de entrada y los operadores económicos autorizados, este último, guía para construir el instrumento, se realizó en bases de datos de investigación de reconocimiento y aceptación universal, como Ebscohost, Science Direct, SciVerse Scopus, JSTOR, SciELO, y Emerald Insight. Se realizó la revisión bibliográfica siguiendo palabras claves como internacionalización, modos de entrada, operado económico autorizado, mercancía internacional, entre otras, utilizando el criterio que todas las publicaciones deben ser en artículos de revistas categorizadas en Scopus, WoS e instituciones oficiales como la DIAN. La información se agrupa en tres dimensiones que son alimentadas por diferentes variables. Comercio exterior, aspectos legales y la tecnología, son dimensiones que corresponden a temáticas globales que aborda la normatividad que debe cumplir una compañía que aspira acreditarse como OEA. El cuestionario se elabora con la escala de medición Likert, y se incluyen las preguntas objeto del problema de investigación.

Tabla 13. Categorías, variables, guía para obtener la información

Categoría	Variables	Reglamentación
Comercio exterior	Índice de desempeño logístico Infraestructura Facilitación comercial Compras	Marco SAFE OMA Acuerdo de Facilitación OMC Banco Mundial

Categoría	Variables	Reglamentación
Legal	Reforma tributaria Reforma aduanera Régimen cambiario Ingreso a la OCDE Acuerdo de reconocimiento Mutuo-ARM	Ley de financiamiento 1943/2018 Decreto 1165/2019 Decreto 1068/2015 Decreto 3568/2011 OEA
Tecnología	Implementación de sistemas para trazabilidad Disminución barreras de información	Resolución 072/2016 Circular 6 de 2016 Decreto 390/2016

Fuente: elaboración propia.

6.3. Qué se entiende por internacionalización

De una manera reduccionista, se podría decir que el proceso de internacionalización de una empresa consiste en realizar transacciones comerciales en otro país diferente al que se encuentra radicada, es decir, su salida a mercados exteriores. No obstante, en la literatura se encuentran otras explicaciones relacionadas. Diferentes estudios de negocios internacionales han indicado que la internacionalización de las empresas es un proceso en el que las compañías aumentan gradualmente su participación internacional (Johanson y Vahlne, 1977). Root (1994) y Rialp (1999), la definen como un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Por su parte, según Andersen (1993, p. 211), se entiende por internacionalización “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales”.

Otra definición más recientes es la entregada por Villarreal (2005), quien define la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. Por su parte, Araya (2009), considera que

la internacionalización es el “proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países” (p.18). Penzo, Berbegal y Solé (2010) referenciando a Kathuria (2008), plantean la internacionalización como una forma de crecimiento de las empresas al ampliar el alcance geográfico en el que aprovisionan sus productos.

La internacionalización se debe básicamente a la búsqueda de las empresas para encontrar y atender a los nichos de mercado globales, con productos únicos adaptando una visión global (Kunday y Sengüler, 2015). La internacionalización es una de las estrategias de crecimiento más cruciales para las empresas. Las empresas obtienen aprendizaje en los mercados locales y extienden las ventajas de su mercado anfitrión a los mercados externos (Lin, Chen, Hsieh y Chien, 2018).

6.3.1 La internacionalización desde una perspectiva de proceso

Existen diferentes enfoques de la internacionalización desde la perspectiva de proceso. Para este trabajo solo se analizará el modelo Uppsala, mostrando la secuencialidad que siguen algunas empresas en sus primeras fases de internacionalización.

- **El modelo de Uppsala**

Esta teoría secuencialista afirma que las decisiones de internacionalización de las empresas se ven limitadas por dos factores: la información y los recursos. Es decir, los principales obstáculos para abordar los mercados exteriores proceden de la carencia de información (lo que genera incertidumbre) y de la escasez de recursos para afrontar el proceso. Casillas et al. (2011, p. 23) afirman que “las empresas con escasa experiencia internacional preferirán salir a países que perciban más parecidos a su propio mercado local”. Es en este sentido, los autores introducen el concepto de distancia psicológica, definida por el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado (diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial). Para Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) este concepto toma vital importancia en la elección de cuáles mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa se decidirá por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia psicológica. Según Davidson (1980), una vez se

adquiera experiencia en el campo internacional, la empresa tendrá en cuenta otros factores como el tamaño del mercado y las oportunidades económicas globales para elegir el país de destino.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) establecen que la empresa pasa por cuatro etapas diferentes en la penetración de un mercado extranjero determinado, que constituyen lo que los autores denominan la cadena de establecimiento:

Etapas 1. Exportaciones esporádicas o no regulares. La empresa no compromete recursos en sus actividades exteriores y no existe un canal regular de información entre la empresa y los mercados.

Etapas 2. Exportaciones a través de representantes independientes. La empresa ya dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos mayor que en el caso anterior.

Etapas 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el exterior. Supone tener un canal de información controlado que permite a la empresa obtener experiencia propia de su actuación exterior. El compromiso sigue creciendo y con él la irreversibilidad de las decisiones.

Etapas 4. Establecimiento de unidades de producción en el exterior. Implica el más alto nivel de compromiso internacional, y con él la posibilidad de adquirir experiencia en la realización de actividades en el mercado de destino correspondiente.

Según Martín (2003) “cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional, tanto en lo referente a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior” (p.100). Durán (1994) afirma que cada una de las etapas se ve reflejada en la estructura organizativa formal de la empresa. El trabajo inicial de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fue posteriormente refinado por Johanson y Vahlne (1977,1990). En la construcción, los autores mencionados desarrollaron un modelo dinámico del proceso de internacionalización de la empresa, esto significa que es un modelo en el que el resultado de un ciclo de eventos constituye el input del siguiente. La hipótesis básica que se asume en este predicamento es que el principal obstáculo para el desarrollo y afianzamiento de operaciones internacionales es el desconocimiento de los mercados extranjeros, de igual manera mientras más se conoce sobre dichos mercados el nivel de recursos comprometidos en esta actividad aumentará. El modelo

se basa principalmente en la diferencia entre aspectos estáticos y dinámicos de las variables de internacionalización. De esta manera el modelo Uppsala predice que, los recursos serán aumentados de manera gradual por la empresa a medida que va desarrollando sus actividades, en un país concreto y recoge experiencia sobre dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1990).

El modelo Uppsala surgió para aplicarse en siglo XX en un contexto económico y de empresas diferente al que se tiene en el siglo XXI, por lo tanto, debido a las dinámicas del mercado contemporáneo el modelo tuvo la necesidad de ser revisado para estar acorde a las necesidades del comercio internacional actual (Tabares, Anzo y Estrada, 2014). Pero no es suficiente con seguir los parámetros de un modelo de internacionalización como el de Uppsala, también es importante que los empresarios estén convencidos y crean en el proceso. La mentalidad internacional es un prerrequisito para una internacionalización exitosa (Skudiene, Auruskeviciene y Sukeviciute, 2015).

6.3.2 Modos de entrada al proceso de internacionalización

Llegar con su empresa al mercado internacional debería ser un proceso reflexionado, sobre las ventajas y desventajas que cada ruta ofrece y las condiciones que tiene la empresa para sacar el mejor provecho de los distintos modos de entrada. Las empresas que se internacionalizan pueden utilizar diferentes modos de entrada, tales como exportaciones directas, licencias, nuevos proyectos joint ventures y adquisiciones (Lin y Ho, 2018).

Para Alonso y Donoso (1994), Root (1994), Rialp y Rialp (1996), sostienen que los estados más elevados de internacionalización requieren un mayor grado de conocimientos y aprendizajes acumulativos durante el proceso, compilando experiencias a escala internacional. Según Rialp (1999), existe una evolución de las empresas, en la decisión de su modo de entrada al exterior dictada por sus aprendizajes y experiencia, así como también es posible, que cada una de estas trayectorias converja para solaparse entre sí determinando diferentes grados de compromiso, riesgo y control. A través de ventajas específicas, dice Rialp (1999) que la internacionalización comienza a darse bien sea desde una perspectiva productiva, tecnológica, organizativa, gerencial o comercial susceptible de rentabilizarse. Son estas ventajas las que comienzan a generar en sí mismas diferentes modos de entrada a los mercados internacionales.

Pla y León (2004) sostienen que la elección de la forma de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la

empresa, ya que ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial futuro. Anderson y Coughlan (1987), Klein y Roth (1990) también expresan que esta decisión es crucial por el impacto continuado que puede tener sobre los resultados obtenidos en los mercados extranjeros.

Araya (2009) afirma que en principio existen tres formas genéricas de servir a los mercados internacionales: exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias. Según Canals (1994) cada una de estas formas de entrada implica un compromiso de recursos diferentes y, por consiguiente, una intensidad de internacionalización distinta y además menciona que se deben tomar en cuenta una serie de criterios para evaluar los diversos modos de entrada a los mercados internacionales, tales como: rentabilidad, ventajas de actuar rápidamente, cuota de mercado, grado de control, riesgo, recursos necesarios, flexibilidad y grado de aprendizaje en la organización.

Bradley y Gannon (2000) afirman que la decisión sobre un modo de entrada constituye un aspecto fundamental en marketing internacional y según Osland, Taylor y Shaoming, (2001) determina la naturaleza estructural de las operaciones de la empresa en el país destino. No obstante, autores como Kotabe y Helsen (2001) sostienen que elegir correctamente el modo de entrada, no garantizan el éxito, pues aspectos como la competencia, el uso indebido de los recursos tanto técnicos como humanos, entre otros, puede alejar a la empresa de un óptimo resultado.

El modo de entrada es para Kotabe y Helsen (2001) una decisión estratégica, cuya rectificación en caso de no elegir el modo adecuado, es más difícil de corregir que otras cuestiones que hacen parte de los procedimientos internos y características de los productos, por lo que una estrategia sólida y definida elevan las probabilidades de éxito. Además, como lo expresa Root (1994), las empresas deben contar con un sistema de control para vigilar el desempeño del mercado al que se ha entrado.

Turró (2007) menciona algunos autores para resaltar que las empresas que diferencian y adaptan el producto a la demanda exterior poseen un resultado exportador más activo (Kirpalani y Macintosh, 1980; McGuinness y Little, 1981; Kleinschmidt y Cooper, 1984; Kedia y Chhokar, 1986; Burton y Schlegelmilch, 1987; Ryans, 1988; Domínguez y Sequeira, 1993; Hitt y Kim, 1997, entre otros). A continuación, se relacionan diferentes estrategias que utilizan las empresas para iniciar la internacionalización.

Tabla 14. Relación de diferentes modos de entrada a la internacionalización

Modo de entrada	Explicación
Exportación indirecta	<p>Hace referencia a la exportación por medio de intermediarios. Son quienes responsabilizan del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito y otros asuntos de la exportación mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. Según Daniels, Radebaugh, y Sullivan (2004) es común que una empresa se apoye de intermediarios para manejar las operaciones en el extranjero durante las etapas iniciales de la expansión internacional, porque dicha estrategia minimiza el riesgo y de esta manera puede dedicar menos recursos a los negocios en el extranjero.</p>
Exportación directa	<p>Consiste en enviar productos y servicios fuera de un país. De acuerdo con Ortega y Martínez (2000) la exportación es una de las estrategias más tradicionales en la internacionalización de las empresas, ofertando sus productos en mercados exteriores. Hynes (2010) afirma que la internacionalización sucede en forma gradual en mercados cercanos al mercado doméstico y ocurre en un primer momento a través de la exportación. Turró (2007) apoyándose en Leonidou <i>et al.</i> (2002), propone la exportación como el modo más popular y primario de internacionalización, utilizado principalmente por las empresas de menor tamaño relativo, dado que se requiere una menor cantidad de recursos e involucra un riesgo menor.</p>
Agentes	<p>Anderson y Gatignon (1986) y Johanson y Mattson (1988) sostienen que el riesgo de las nuevas empresas internacionalizadas se minimiza a través de los acuerdos entre agentes e intermediarios. La internacionalización puede realizarse en solitario o conjuntamente con otras empresas mediante alianzas estratégicas en las que se realiza un acuerdo contractual con un agente situado en el país destino a través de múltiples opciones (licencia, franquicia, consorcio, subcontratación y empresa conjunta entre otras). Se valoran las ventajas propias y las ajenas, los niveles de riesgo, el compromiso de recursos, el beneficio potencial y el control del proceso de internacionalización</p>

Modo de entrada	Explicación
Piggy Back	<p>Cuando una empresa se beneficia de la red de distribución de otra compañía en el extranjero. En estos casos, Kotabe y Helsen (2001), deducen que las organizaciones no están dispuestas a comprometer recursos para establecer su propia organización de distribución, pero, desean tener cierto control sobre sus operaciones en el extranjero, considerando una especie de exportación cooperativa.</p>
Joint ventures internacionales	<p>Son definidas por Sánchez (2007) como acuerdos de cooperación estructurados. Yoshino y Rangan (1996) dicen que en los <i>joint venture</i> dos o más empresas llegan a un acuerdo de acciones, por el que se crea una nueva entidad para la realización de proyectos conjuntos, pero sin llegar a formar una filial. Por lo tanto, según Gulati y Westphal (1999) se generan compromisos duraderos e irreversibles entre los socios, ya que requiere del aporte de un número considerable de recursos. Kotabe y Helsen (2001) aducen que los joint ventures o empresas de riesgo compartido, resultan ser la forma más viable de entrar a los mercados extranjeros.</p>
Franquicias	<p>También es posible ceder las ventajas propias a una empresa en el extranjero para su explotación, a cambio de una fórmula de compensación, tal y como lo menciona Rialp (1999), estableciendo acuerdos contractuales internacionales entre empresas. Erramilli, Agarwal y Dev (2002) sostienen que la franquicia es un modelo de desarrollo empresarial que ha alcanzado un elevado grado de madurez en el mundo y que se debe a que resulta una forma atractiva de organización corporativa para las empresas que desean expandirse rápidamente con una inversión baja de capital, y un control adecuado de sus procesos de distribución. Baena (2010) realizó un estudio en España que habla de la franquicia como uno de los principales mecanismos de expansión empresarial.</p>
Alianzas estratégicas	<p>Murray y Mahon (1993) describen las alianzas estratégicas como una coalición de dos o más organizaciones para alcanzar metas estratégicamente significativas que plantean beneficios mutuos. Para Medina (2005) las alianzas estratégicas son formas de internacionalización cuyo objetivo es lograr un crecimiento significativo de la empresa que se traduzca en un crecimiento de su valor económico en el futuro.</p>

Modo de entrada	Explicación
Filiales en el extranjero	Para Casillas (1998) a medida que aumenta el compromiso internacional de la empresa, gracias a la experiencia acumulada y si la implicación es elevada la empresa opta por la creación de redes propias, generalmente, mediante filiales de venta lo que implica un cierto nivel de inversión directa en el exterior. Cuando una organización decide instalar una filial en el extranjero no tiene por qué abandonar sus exportaciones. Las filiales, aunque son sociedades con capital extranjero, son consideradas como residentes en el país de destino y la responsabilidad de los accionistas de una filial se encuentra limitada al importe de las aportaciones de capital
Subsidiarias de propiedad total	Una entrada de este tipo a los mercados internacionales supone un mayor nivel de control y por ende un mayor riesgo. De acuerdo con esto, Kotabe y Helsen (2001), señalan que las subsidiarias de control total permiten al inversionista administrar y controlar sus propios procesos y tareas en términos de: decisiones de mercadeo, de producción y de abastecimiento. La propiedad total significa que todas las utilidades van a la compañía, pero también significa que la compañía matriz tendrá que cargar con todo el peso de las posibles pérdidas.
Licencias	Según Buckley y Casson (1976) y Hill, Hwang y Kim (1990), entre los diversos modos de entrada a los mercados internacionales de bajo control, la licencia parece ser la forma más popular y la que ha recibido mayor atención en la literatura. Las licencias son una más de las estrategias de las que dispone una compañía para ingresar a los mercados internacionales. Kotabe y Helsen (2001), explican que la venta de licencias es una transacción contractual, en donde la empresa, el licenciante, ofrece algunos activos propietarios a una compañía extranjera, el licenciataria, a cambio de regalías. Los ejemplos de algunos activos pueden ser las marcas comerciales, el conocimiento tecnológico, los procesos de producción y las patentes.
Contratos de manufactura	En estos contratos se da la situación inversa a la licencia, pues la empresa internacional subcontrata a una empresa local para que fabrique sus productos con la marca de la primera. La calidad es vital debido al poco control que la empresa contratante tiene sobre el proceso productivo. En ocasiones se usa para probar el potencial del mercado.

Modo de entrada	Explicación
Adquisiciones y fusiones	Son uno de los mecanismos clásicos que utilizan las empresas para crecer y competir en todos los mercados (Vargas y Rodríguez, 2016). Según Vasco, Cortés, Gaitán y Durán (2014), las fusiones y adquisiciones, en estudios recientes, se les considera como un caso particular de la inversión extranjera directa. Cada vez adquieren mayor importancia en la economía mundial debido a la gran proporción que representan en términos de los flujos totales de inversión, alcanzando hasta un 80 % de los flujos internacionales totales.

Fuente: elaboración propia.

6.4 Los operadores económicos autorizados (OEA)

En un escenario del crecimiento del comercio mundial y las amenazas de seguridad desde los atentados del 11-S de 2001, el 23 de junio de 2005 la Organización Mundial de Aduanas (OMA) aprobó un nuevo marco normativo dispuesto a equilibrar, asegurar y facilitar el comercio global conocido como SAFE (Secure and Facilitate Global Trade). SAFE tiene como propósito mejorar la relación entre las aduanas de los distintos países del mundo con las empresas y los organismos gubernamentales, contribuyendo a su competitividad. En este marco, nace la figura denominada OEA (World Customs Organization , 2015).

El programa OEA, es una certificación de seguridad voluntaria que se obtiene en la medida en que se cumplen ciertos requisitos. La empresa demuestra compromiso con la seguridad de la cadena logística del comercio internacional y a cambio obtiene beneficios para facilitar las operaciones de comercio exterior. Al final, se alcanza reconocimiento como una empresa segura para los asociados y la autoridad aduanera. El OEA se fundamenta en tres principios: confianza, transparencia y cooperación. Esta nueva situación lleva a las empresas a acceder a una certificación con reconocimiento internacional, convertirse en un socio confiable para las aduanas y obtener unos beneficios que conllevan a unas ventajas competitivas y económicas.

La nueva figura OEA favorece a todos los actores que intervienen en los eslabones de la cadena logística, haciéndolos más ágiles y seguros en el flujo de mercancías. Los beneficios son económicos y beneficios globales que se obtienen durante toda la cadena de abastecimiento. Por ejemplo, la empresa exportadora o importadora

puede beneficiarse de la disminución de los controles sobre los contenedores, menores inspecciones técnicas, menor tiempo de espera de las mercancías, reducción de multas, mayor capacidad de prever tiempos de entrega, menores robos de mercancías y mayor seguridad a la hora de contratar los empleados. Otros beneficios intangibles pueden ser la mejora en la seguridad de la cadena logística, mejora de la imagen de la organización, mejora en la gestión de riesgo, mejora los estándares de la industria, y por consiguiente, aumentar la competitividad en las operaciones de comercio exterior (Compendium of Authorized Economic Operator Programmes, 2016). Para el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia, el OEA constituye una herramienta para la seguridad de la cadena logística, adoptando el acuerdo de reconocimiento mutuo y poder alcanzar altos niveles de competitividad a nivel país (2011). El OEA no solo beneficia el sector privado, también beneficia el sector público, específicamente la administración aduanera DIAN³, PONAL⁴, ICA⁵, INVIMA⁶. Este programa cuenta con unos estándares internacionales el cual aplica para todos los países que lo adopten y cada entidad, pública o privada, traza una ruta metodológica para el proceso de certificación.

Leite Campos, Morini, Salati Marcondes de Moraes e Inácio (2018), afirman que el programa OEA es una alternativa para integrar los sectores público-privado en Brasil, incrementar la seguridad, los controles fronterizos, mejorar la cooperación internacional, y disminuir los procedimientos en las operaciones de comercio internacional. Por su parte, Gonzales (2015) hace mención de la forma en que es posible mejorar las alianzas en la contratación logística desde la implementación del OEA, y cómo se mejora la cadena logística contando con asociados al negocios que expresan mediante el programa un mapa de riesgo, una trazabilidad y mayor seguridad durante todo momento en la administración de la cadena global de abastecimiento.

Colombia firma carta de adhesión al marco normativo aduanero internacional en el 2008, pero es hasta el año 2011 que se establece el programa OEA mediante el Decreto 3568. En sus años de existencia el programa ha pasado por diferentes normatividades para reglamentar, modificar y definir requisitos de operación. Por ejemplo, las primeras modificaciones se realizaron en el año 2015 con la publicación del Decreto 1894. La Resolución 15 de 2016 reglamenta la operación para exportadores, importadores

³ DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

⁴ PONAL: Policía Nacional.

⁵ ICA: Instituto Colombiano Agropecuario.

⁶ INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

y agencias de aduanas. El Decreto 1165 de 2019 actualiza el régimen aduanero, se armoniza y consolida la legislación aduanera colombiana. Los requisitos de operación son definidos por el gobierno colombiano de la siguiente manera: para los importadores se expide la Resolución 067 del año 2016, la Resolución 072 de 2017 contiene los tratamientos especiales para los OEA y, para las agencias de aduanas se determinan en el año 2018 con la Resolución 4089 de 2018. En Colombia las autoridades de control, implementación y desarrollo del OEA son: la DIAN, PONAL, INVIMA y el ICA. Adicional, existen cuatro entes de control y de apoyo, estos son: al Dirección General Marítima, la Superintendencia de Puertos y Transporte, la Aeronáutica Civil, y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2016). La finalidad de reunir estas entidades es que trabajen en conjunto para ser más eficaces, tener mayor control, seguridad y cumplir con lo deseado por el OEA y el proceso de comercio exterior.

Las empresas que soliciten la certificación como OEA, podrán acceder a dos categorías:

- **Categoría OEA seguridad y facilitación.** En ese participan la DIAN y la PONAL de conformidad con sus competencias legales.
- **Categoría OEA seguridad y facilitación sanitaria.** Mientras que para esta categoría intervienen DIAN, PONAL, ICA, INVIMA, de acuerdo a sus competencias legales y aplica para importadores en el sector alimentos, medicina y productos agrícolas.

Las empresas deben implementar un mapa de seguridad y de riesgo donde se estandaricen los procesos. Desde la producción, el empaque, el almacenamiento, el cargue de la mercancía, la exhibición, la distribución, la venta, el transporte, el agenciamiento aduanero, la preparación de documentos, la consolidación de la carga y la comercialización y seguridad. Aunque son pocos años de entrada en vigor del programa en Colombia, a mayo de 2019, se cuenta con 80 organizaciones certificadas como OEA, de los cuales 41 son exportadores, 18 importadores, 18 exportadores e importadores y tres agencias de aduanas (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2019).

6.5 El OEA como estrategia de internacionalización

El OEA, es una parte que interviene en la cadena operativa del movimiento de mercancía, cualquiera que sea su función como importador o exportador, para agilizar y asegurar

el comercio exterior. De acuerdo a la guía para la implementación de los OEA (2010), define que pueden ser OEA los fabricantes, importadores, exportadores, agentes de aduanas, transportistas, intermediarios, operadores portuarios, aeroportuarios y de terminales, distribuidores, operadores integrados y de depósito, entre otros (Guía de la OMA para la Implementación de los Operadores Económicos Autorizados, 2010). Hasta el año 2016, el programa se ha implementado en 64 países. En América Latina y Caribe el primer país en adherirse fue Argentina en el 2006, seguida de Guatemala en 2010 y en el año 2011 Colombia y Costa Rica (Naciones Unidas, 2016).

Con base a las estadísticas del Banco Mundial (2019), se muestra que en 1960 el comercio mundial representaba el 24 % del PIB. Para el año 2017 esta cifra era del 57,8%, lo que demuestra que el comercio es un motor de crecimiento para la economía internacional. Lo anterior, representa un aumento de las operaciones de comercio y se ven obligadas las empresas a asumir nuevas responsabilidades para satisfacer las necesidades de los clientes. Lo que conlleva también a un aumento de la operatividad y de los desafíos de seguridad a los que se enfrentan las aduanas, requiriendo simplificar procesos y asegurar la integridad de la carga.

La integración económica entre los países en el marco de una economía globalizada y el crecimiento en operaciones de comercio exterior, hacen pertinente el surgimiento de los OEA. Si las autoridades económicas de los países continúan impulsando el programa, aunado a la conciencia colectiva de las empresas que realizan operaciones de comercio exterior sobre la importancia del mismo, el camino será más expedito para aquellas empresas que se encuentran en sus primeras etapas del proceso de internacionalización.

6.6 Resultados. Caso aplicado

A continuación, se muestra la aplicación del programa OEA a la empresa Ingredientes y Productos Funcionales SAS-IPF. Es una compañía colombiana ubicada en el municipio de Itagüí, con 40 empleados, constituida oficialmente en 1996, con más de 20 años de trayectoria en el mercado. Tiene sucursales comerciales en las ciudades de Bogotá y Cali. La compañía se dedica al comercio al por mayor no especializado en importación, fabricación y comercialización de productos alimenticios de alta calidad, como son proteínas, fibras, edulcorantes naturales y artificiales, probióticos naturales, entre otros. Además, ofrece asesorías profesionales en el manejo de materias primas para la industria de alimentos. Cuenta con un laboratorio de aplicaciones como valor

agregado para los clientes y socios comerciales (IPF, 2019). El portafolio está alineado a tres sectores, alimentos, farmacéutica y *feed*⁷. Alguna de las materias primas que maneja son lácteos, cárnicos, bebidas y derivados de frutas, confitería y chocolatería, panificación y repostería, suplementos nutricionales y alimentos funcionales, grasas, salsas y aceites, pastas, empanizados, *snacks* y sopas.

La empresa, para el año 2019, tomó la decisión de iniciar el proceso de autoevaluación para presentar la solicitud en agosto del mismo año ante la DIAN para certificarse en la categoría OEA seguridad y facilitación sanitaria, buscando obtener beneficios para la cadena global de suministros en sus procesos de importación.

El trabajo de campo se realiza en la empresa objeto del caso aplicado. Se hizo una entrevista semiestructurada a diez empleados de la empresa que pertenecen a los departamentos de comercio exterior, financiero y logístico, y que vienen liderando el proceso de certificación de la compañía para convertirse en la OEA. Seguidamente, se realizó una operación de importación en la cual se indica las ventajas que tiene para la organización certificarse como OEA. La información de la entrevista se obtiene a partir de un cuestionario semiestructurado que responde a las categorías y variables definidas en la metodología. La primera categoría es el comercio exterior y se formulan las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los efectos de la certificación OEA sobre las importaciones de la empresa?

La certificación aportará a la agilización en los procesos de nacionalización de las importaciones, disminución de los trámites y tiempos de inspección, pago mensual de los impuestos, credibilidad y seguridad de los procesos ante las autoridades gubernamentales, lo que permitirá aumentar la velocidad del flujo logístico. Los efectos serán más provechosos si el país de origen de las mercancías y los proveedores cuenta con procedimientos certificados confiables como OEA y que se tenga un acuerdo de reconocimiento mutuo entre las aduanas.

- ¿Se incrementará el desempeño logístico de la empresa a partir de la certificación OEA?

Los procesos de comercio exterior de la empresa OEA serán más confiables y eficientes, al presentarse una disminución en las inspecciones físicas de la mercancía, agilidad

⁷ Línea de alimentos saludables de la empresa Ingredientes y Productos Funcionales SAS.

en los requerimientos administrativos, reducción de tiempos en trámites portuarios y aduaneros, lo que impactará en la entrega de los productos al cliente final, generando mayor competitividad. Se permitirá realizar las inspecciones en las instalaciones propias de la empresa donde se almacena la carga, o en el depósito del proveedor que preste el servicio de almacenamiento, lo que permitirá un mejor control de la mercancía. Lo anterior, ayudaría a disminuir la manipulación y el contacto de la carga por terceros, protegiéndola de ser contaminada.

- ¿Impacta el programa OEA en la competitividad empresarial?

Las técnicas implementadas por las entidades gubernamentales para las empresas OEA en Colombia serán más ágiles frente a los trámites de empresas no certificadas, disminuyendo tiempos, costos, agilidad en los procesos de desaduanamiento, lo que generará un reconocimiento organizacional, eficiencia y competitividad de la empresa en la industria. El propósito del OEA es ofrecer una herramienta para la seguridad de la cadena logística, logrando mayor competitividad para las empresas y fortaleciendo lazos comerciales con otros países. Es importante considerar que la certificación OEA inicialmente es para grandes compañías, y, por lo tanto, los clientes pueden ser de su misma categoría, significando que en primera instancia impacte su órbita y se logren beneficios internos.

- Con la certificación OEA para la empresa. ¿cuáles serán los costos que se reducen? o ¿no se obtendría ninguna reducción?

Sí, se presenta disminución de costos, en especial, los costos logísticos relacionados con los bodegajes, las movilizaciones de la mercancía, aperturas y llenado de contenedores, demoras de contenedores y las inspecciones físicas previas y oficiales. Adicional, también se disminuirán algunos costos asociados a los movimientos financieros que se generan en el pago de las facturas a terceros. No se debe olvidar que el mayor beneficio está en el mejoramiento de los tiempos.

La segunda categoría enlaza el tema legal con aspectos tributarios, aduaneros, cambiarios, entre otros, útiles para capturar información con relación a los beneficios económicos para las empresas certificadas como OEA. Se formulan las siguientes preguntas.

- Con el programa OEA, ¿cuáles serían los beneficios con respecto a los tributos aduaneros?

Este programa ofrece beneficios para los exportadores e importadores, lo cual permitirá una mejor programación financiera de la empresa en el pago consolidado de tributos aduaneros mes vencido, impactando el flujo de caja. Adicionalmente, podrán actuar de manera directa como declarantes ante la DIAN en los regímenes de importación, exportación y tránsito.

- Si la empresa obtiene la certificación. ¿Cuáles serían los beneficios en los procesos de inspección física y documentales?

De acuerdo con las características de la certificación, los aforos físicos y documentales serán mínimos y se podrán realizar en otros depósitos de almacenamiento diferentes a los del puerto o aeropuerto, por lo tanto, para un OEA el nivel de riesgo de contaminación de la carga es menor.

- En el manejo de los saldos de impuestos a favor de la empresa, ¿cuál sería el impacto con el programa OEA?

Quienes tengan derecho a devolución de saldos correspondientes al impuesto sobre las ventas podrán solicitarlo en forma bimestral y la DIAN realizará el reembolso del IVA a los 30 días, el cual antes demoraba entre uno y cuatro años para la notificación de saldos a favor y se debían cruzar con otras operaciones. Esto representa claramente un beneficio en flujo de caja de la operación.

La última categoría solicita información sobre temas tecnológicos, vinculados a la implementación de sistemas para trazabilidad y aminorar barreras de información. Se indagó lo subsecuente

- ¿La implementación de sistemas tecnológicos le aportará a la eficiencia en la cadena logística?

La aplicación de nuevas normas y certificaciones como el OEA deben ir de la mano con tecnología actualizada que permita evaluar los diferentes perfiles de riesgo y así ejecutar los beneficios que promete la certificación. Además, marcan una ruta para que entidades público-privadas como la DIAN y los puertos en Colombia, entren a la vanguardia internacional con tecnología de punta para garantizar la disminución en los tiempos que se requieren para un proceso aduanero de una importación y exportación, beneficiando a la empresa en los procesos internos. El sistema tecnológico aporta a la sistematización de procesos, generando trámites en tiempo real y generar una trazabilidad e historial en cada operación de comercio exterior.

- Con el programa OEA y los procesos ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE-, ¿Cuáles serían los beneficios para la empresa?

Genera agilidad en los tiempos de solicitudes de los vistos buenos de entidades como el INVIMA, ICA, Superintendencia de Industria y Comercio, estupefacientes, entre otros, pasando de cuatro días a un día. La prioridad la tendrá aquellas compañías que cuentan con la certificación como OEA.

- En relación con las declaraciones aduaneras anticipadas, ¿el programa OEA beneficia o perjudica a la empresa?

Beneficia a las empresas en la no presentación de declaraciones aduaneras anticipadas en los casos que sean obligatorios. Además, las empresas podrán realizar procesos de desaduanamiento adelantando la selectividad de la carga desde antes de su arribo al puerto o aeropuerto en destino.

6.7 Una operación de importación

En la empresa Ingredientes y Productos Funcionales SAS, se analiza una operación de importación para identificar los costos antes y después de la certificación como OEA. Mediante el siguiente ejercicio se demostrará para la compañía los beneficios económicos, el impacto de seguridad en toda la cadena logística internacional (desde el proveedor internacional hasta la entrega de la mercancía en el país de destino), los privilegios tributarios, portuarios, aduaneros y documentales. Si la compañía actúa en sus operaciones de comercio exterior, de acuerdo al procedimiento mencionado y que exige ser OEA, se le facilita y potencia el proceso de internacionalización en las primeras etapas.

Tabla 15. Información preliminar de la importación

Tipo de operación	Producto	País de origen	País destino	Valor mercancía USD
Importación FCL 40 HC ⁸	Pirofosfatos de sodio	Alemania	Colombia	348.000

Fuente: elaboración propia.

⁸ *Full Container Load 40 High Cube*, término que se aplica cuando la mercancía que se transporta en el modo marítimo está en un contenedor y es para un único importador. Además, se transporte en un contenedor tipo 40 tipo HC

Se realiza una importación en el término de negociación *Ex Work*⁹, desde el puerto de Hamburgo Alemania con destino el puerto de Cartagena Colombia, para finalmente entregar la carga en las bodegas de la empresa en el municipio de Itagüí. Esta importación genera unos gastos en origen, gastos durante el trayecto internacional, y otros gastos en destino durante el proceso de nacionalización. Todo el proceso se describe a continuación. En origen se generan unos gastos como se detallan en la tabla 15. Se observa el costo de la mercancía *Ex Work* según valor factura, el cual se debe considerar para hallar el valor CIF¹⁰. Todos estos costos están dados en USD.

Tabla 16. Relación gastos en origen para una importación desde Alemania

Concepto	Costos USD	Costos USD OEA
Valor EXW	348.000	348.000
<i>Pick Up/Inland</i>	1.300	1.300
Gastos origen	1.000	606.06
Flete marítimo	2.800	2.800
Seguro internacional	1.218	1.218
Total CIF	354.318	353.924,06

Fuente: elaboración propia con valores suministrados por Armucol International SAS

En primer lugar, se procede a transportar la mercancía desde la dirección de la fábrica del proveedor (quien para este caso se va a identificar como el primer actor que interviene en la cadena logística), hasta el puerto de salida en Hamburgo Alemania, para lo cual se debe contratar un segundo actor llamado agente de carga internacional (ACI), para que proceda con la recogida de la mercancía. Este trayecto interno en el país de origen se conoce como *pick up o inland*¹¹. Luego que llega al puerto la mercancía debe ser manipulada, realizar varios cargues y descargues para el proceso de inspección y validación de mercancía física y documental en la aduana de exportación

⁹ *Ex Work; Incoterm 2010 EXW*, donde la responsabilidad del proveedor es entregar la carga en la puerta de la fábrica y el comprador o importador debe contratar una empresa para recoger la mercancía y transportarla hasta el lugar de destino.

¹⁰ Este valor hace referencia al costo de la mercancía, costo del seguro internacional y el flete internacional. Que la suma de los tres genera la base gravable para determinar el costo del arancel y del IVA para Colombia.

¹¹ *Pick Up o Inland*, es el nombre del transporte terrestre que se origina desde la recogida en la fábrica del proveedor

de Alemania. Todos los movimientos generan unos costos en origen aproximados de USD 1.000, pero si la empresa y los asociados cuentan con la certificación OEA, estos costos pueden disminuir aproximadamente a USD 606,06 como se muestra en la tabla. Esta disminución se genera en el proceso porque se omiten movimientos de mercancía, inspección física y documental y el no pago de bodegaje en puerto de origen. En los demás costos descritos no se generaría ningún impacto. Lo que si genera este programa es una cadena logística más segura pasando del proveedor ACI, como asociados confiables.

Es importante resaltar que el total CIF como se muestra en la tabla 15 anteriormente descrita, tiene una diferencia de USD 393,94 por contar con la certificación OEA y esto impacta en una disminución para la base gravable para calcular el arancel y el IVA al momento de nacionalizar la mercancía en Colombia. En este punto la carga se encuentra en el puerto destino, Cartagena. Tomando como base gravable el valor CIF de la tabla 15, a continuación, se relaciona el costo de los derechos aduaneros compuestos por el arancel y el IVA. El primero varía de acuerdo a cada producto y la partida arancelaria asignada, la cual le aplica un porcentaje. El segundo, es el IVA que para Colombia es del 19 %. Obsérvese la tabla 16

Tabla 17. Relación gastos derechos aduaneros en Colombia

Concepto	Costos USD	Costos USD OEA
Total CIF	354.318	353.924,06
Arancel 5 %	17.715,90	17.696,20
IVA 19 %	70.686,44	70.607,85

Fuente: elaboración propia.

Para una empresa que importa los derechos aduaneros deben ser pagados antes de retirar la mercancía del puerto, para que a través del sistema siglo XXI de la DIAN se genere el formulario 500 llamado declaración de importación oficial. Pero mientras que lo anterior procede la mercancía está ocupando un espacio de bodegaje en el puerto, lo cual genera sobre costos si la empresa no realiza el pago de los impuestos

hasta el puerto o aeropuerto de salida en el país de origen.

a tiempo o no cuenta con el dinero al momento del proceso de nacionalización. Además, está utilizando los servicios de un tercer actor llamado agencia de aduanas al que se le debe pagar por sus servicios como intermediador aduanero.

Con el programa OEA se obtiene un beneficio tributario para las empresas importadoras, con el pago de los derechos aduaneros consolidados mes vencido, lo que favorece a los departamentos financieros de las organizaciones en tener mayor flujo de caja. En el ejemplo, podemos observar en la tabla que los impuestos suman USD 88.304,05, lo que corresponden a la suma del arancel y el IVA. Para este caso que corresponde a una sola importación se podrían pagar al mes siguiente. Pero si son varias importaciones en el mes el monto de los impuestos se incrementa.

Asimismo, las empresas gozarán de beneficios portuarios, aduaneros y documentales. Veamos cómo aplica en el caso de la empresa Ingredientes y Productos Funcionales SAS. En el tiempo en el cual la carga se encuentra en puerto, la empresa de transporte puede solicitar cita de cargue e iniciar la ruta al interior del país para la entrega de la mercancía, o almacenar la carga en otra bodega, sin realizar la nacionalización y obtener la declaración de importación para que autoricen la movilización. Igualmente, la empresa podrá presentar documentos a las autoridades gubernamentales sin necesidad de realizar inspección física, y podrán contar con carriles preferenciales en los puertos y aeropuertos para el tránsito de mercancía de los OEA, reduciendo los tiempos de tránsito, tiempos muertos y la entrega. Una vez la carga se encuentra en las zonas aduaneras primarias (puertos o aeropuertos), interviene un cuarto actor llamado operador portuario en Colombia, que genera unos recargos entre el descargue, cargue, manipulación, bodegaje, gastos fijos portuarios, inspección previa y la inspección oficial. Es importante mencionar que entre más demore la carga en ser retirada de la zona primaria, los costos portuarios van sumando diariamente. Entre mayor sea la manipulación de la mercancía, mayor es el riesgo de contaminación con productos ilícitos.

Los beneficios económicos en el ejemplo aplicado, derivados de la reducción en los costos portuarios, se ilustran en la tabla 18.

Tabla 18. Relación gastos en destino para una Importación

Concepto	Costos USD	Costos USD OEA	
Gastos fijos	54,55	0	
Inspección previa*	66,67	0	
Inspección oficial * (DIAN, POLFA, ICA, INVIMA)	66,67	0	
Cargue, descargue, manipulación portuaria	950	0	
Bodegaje en puerto*	166,67	0	

Fuente: elaboración propia.

La inspección previa es voluntaria, pero habitualmente los importadores la solicitan por la desconfianza que puede generarse con algunos proveedores internacionales para validar que la mercancía recibida corresponde a lo solicitado con respecto a los documentos soporte. La inspección oficial es la que exige la norma, cuando la carga se perfila como mercancía para realizar inspección por parte de alguna autoridad gubernamental en Colombia.

En relación con el bodegaje en puerto, estimando que la carga tarde en nacionalizarse 10 días, por ejemplo, los costos de bodegaje se causan diariamente correspondiente a USD 166,67 y con respecto a los movimientos del cargue y descargue serían USD 950 aproximadamente, como se menciona en la tabla 17.

El beneficio en destino para los importadores certificados como OEA radica en la poca manipulación que se genera en la carga, la seguridad, confianza y agilidad en la operatividad. Al no pagar el bodegaje o almacenamiento y al no generar manipulación a la mercancía, los costos serán cero, como se evidenció en la tabla 17. Los beneficios documentales en destino son los trámites ante la VUCE, son las solicitudes de los vistos buenos que se requieren de alguna entidad gubernamental como el Invima, el ICA, o la Superintendencia de Industria y Comercio. Otros documentos son los registros de importación que tienen unos tiempos de trámite y de espera, que para los vistos buenos y las licencias de importación están entre tres y seis días calendario. Pero con la certificación como OEA, se le dará un trato especial a las empresas para que

obtengan estos permisos en un máximo de doce horas y las entidades gubernamentales dispondrán de personal idóneo para dar respuesta oportuna. El quinto actor que interviene en la operación es la empresa de transporte terrestre, que cuando presta servicios a los OEA podrá disponer de citas de cargue inmediatas sin necesitar carta, porte, o asignación de cita, por parte del puerto para las mercancías.

Para un manejo seguro y confiable de la cadena logística internacional, la empresa debe generar un mapa donde se identifique el flujo en cada uno de los eslabones que intervienen en el proceso de importación desde el proveedor hasta la entrega de la mercancía. Por lo que se sugiere seguir las recomendaciones que contiene la tabla 18 donde se describe cada una de las etapas con el actor que interviene en la operación, el tipo de servicio que presta, nombre del socio comercial y la etapa en la que se encuentra la solicitud de la certificación OEA o alguna normatividad internacional que manifieste seguridad y confiabilidad en la operación de comercio exterior.

Tabla 19. Flujo para la seguridad de la cadena de suministroo

Etapas de la cadena logística	Tipo de servicio que provee	Detalles sobre el socio comercial	Asunto a considerar
Información del productos internacional	Productor	BK GIULINI GMBH	Certificada como OEA
Empresa de transporte por carretera	Transporta la mercancía de la fábrica al puerto	Transporte Linkage	Certificación OEA solicitada
Consolidación de carga	Lugar donde la mercancía se descarga	Consolcargo	Certificada como OEA
Puerto de exportación	Gestión antes del embarque	Puerto de Hamburgo	Cumple normatividad UE e internacional
Transporte marítimo	Transporte por mar	Armucol International SAS	No cumple con ninguna normatividad
Terminal puerto importación	Gestión tras atracar	Puerto de Cartagena	Cumple normatividad internacional

Etapas de la cadena logística	Tipo de servicio que provee	Detalles sobre el socio comercial	Asunto a considerar
Empresa transporte por carretera	Transporte a destino final	Transportes MTC	Certificación OEA solicitada

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, en el ejercicio de importación que se viene analizando por USD 348.000, valor mercancía, la empresa una vez certificada como OEA logra un ahorro de USD 1.698,5 representados así: USD 1.304, 56 por concepto de gastos portuarios en destino, y USD 393,94 por gastos en origen. En términos porcentuales este ahorro equivale al 0,5 % del valor de la mercancía. Adicionalmente, se obtienen los beneficios documentales y de seguridad en toda la cadena logística indicados en los apartados anteriores.

Finalmente, la empresa IPF, según estadísticas del informe Sicex¹² (2019), realizó 289 operaciones de importación en el año 2018. En relación a los derechos aduaneros canceló USD 123.430¹³ por concepto de arancel y USD 1.258.549 por concepto de IVA en el mismo año. En el mes de noviembre la compañía realizó el mayor movimiento de montos de importación por valor de USD 834.726, por las cuales pagó USD 25.469 por concepto de arancel y USD 174.094 por concepto de IVA, para un total de USD 199.563. Si IPF estuviera certificada como OEA pudo realizar el pago de estos derechos aduaneros consolidados mes vencido, liberando liquidez y flujo de caja para operar, además, alcanzaría un beneficio económico de USD 4.074 equivalente al 0,5 % del costo total de todas las compras del mes.

6.8 Conclusiones

El proceso de internacionalización a través del OEA no debe considerarse un coste sino una inversión para ganar competitividad. En una económica globalizada, la rapidez y la certeza de poder atravesar las fronteras e importar y exportar directa o indirectamente mercancía resulta imprescindible para preservar la competitividad de la empresa. Esta

¹² Plataforma de comercio exterior, para realizar inteligencia de mercados, implementada por la empresa Quintero Hermanos Ltda. Informe Sicex.

¹³ Esta operación se realiza utilizando una TRM de COP 3.150 por USD.

estrategia de internacionalización a mediano plazo deberá ser aplicada a los demás modos de entrada de internacionalización explicados en este capítulo.

El éxito o fracaso del programa OEA en las empresas depende no solo del compromiso de las instituciones gubernamentales que en ella intervienen, así como del rol del Estado colombiano en la definición de políticas públicas que se ajusten al contexto internacional y el compromiso del sector privado. Con este programa al país responde a las exigencias de un comercio seguro en el mundo.

Es importante señalar que los beneficios de los OEA se potenciarán con los acuerdos de reconocimiento mutuo, y con cada actor o eslabón que interviene en la cadena logística global certificados como OEA. Lo anterior logrará la aceptación recíproca de dos o más gobiernos para alcanzar un acuerdo común generando seguridad, cooperación y agilidad en las operaciones de comercio exterior.

Los datos presentados como resultados de la investigación son generados por un cuestionario aplicado al personal involucrado con los departamentos de comercio exterior, financiero y el personal logístico. Las respuestas obtenidas son útiles para el nivel de aceptación y los beneficios tangibles e intangibles que genera el programa OEA en las empresas, mejorando la disminución de barreras comerciales, facilitando la operación comercial e incrementando la competitividad organizacional en las primeras etapas de la internacionalización.

Las condiciones mínimas para certificarse como OEA fortalecen y aseguran los controles al lavado de activos, el tráfico de armas, sustancias ilícitas, proyectando confianza y transparencia a nivel mundial entre aduana-empresa. Lo anterior permite dinamizar el flujo de bienes.

Hasta primer semestre de 2019 Colombia cuenta con 80 OEA. No obstante, a la fecha no tiene operadores portuarios y agentes de carga certificados. Por lo tanto, se recomienda ampliar este programa a todos los actores que participan de la cadena de suministros, para disponer de una cadena logística certificada.

Referencias

- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998). Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales. Instituto Español de Comercio Exterior.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1994). Competitividad de la empresa exportadora española. ICEX.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, (2), 209 - 232.
- Anderson, E. y Coughlan, A. (1987). International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, (51), 71-82.
- Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17,1-25.
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.TRD.GNFS.ZS?locations=CO-1W>
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 2, 43-66.
- Bradley, F. y Gannon, M. (2000). Does the Firm's Technology and Marketing Profile Affect Foreign Market Entry? *Journal of International Marketing*, 8(4), 12-27.
- Buckley, P. J. y Casson, M.C. (1976). *The future of the multinational enterpris*. MacMillan.
- Burton, F. y Schlegelmilch, B. (1987). Profile analyses of nonexporters versus exporters grouped by export involvement. *International Marketing Review*, 27, 38-49.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw Hill.
- Casillas, J. C. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2, 91-108.
- Casillas et al. (2011). Comportamiento exportador de la empresa: estímulo para el aprovechamiento de una oportunidad. Proyecto de investigación financiado por el Centro de Estudios Andaluces (PRY026/09), 23.
- Creswell J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions* (2 ed.). Sage.
- Daniels, J. D.; Radebaugh, L.H. y Sullivan, D. P. (2004). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones* (10 ed.). Prentice Hall.

- Davidson, W. H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11, 9-22.
- Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Compendium of Authorized Economic Operator Programmes. <https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Documentos%20de%20interes/Compendium%20OEA%202016%20OMA.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Resolución 15 de 2016. <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%2000015%20de%2017-04-2016.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2019). Operador Económico Autorizado. <https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Paginas/UsuariosAutorizados.aspx>
- Domínguez, L.V. y Sequeira, C.G. (1993). Determinants of LDC Exporters Performance: A Cross-National Study. *Journal of International Business Studies*, 24, (First Quarter), 19-40.
- Durán, J. J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, 735, 21-41.
- Erramilli, M., Agarwal, S. y Dev, Ch. (2002). Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets. Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons. <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1772&context=articles>
- González Correa, J. A. (2015). Contratación logística en Colombia. *Semestre Económico*, 18(38), 215-238. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v18n38/v18n38a9.pdf>
- Guía de la OMA para la Implementación de los Operadores Económicos Autorizados. (2010). Operadores Económicos Autorizados. <http://tfig.unece.org/SP/contents/authorized-economic-operators.htm>
- Gulati, R. Y Westphal, J.D. (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, (3), 473 - 506.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hill, C.; Hwang, P. y Kim, Ch. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management Journal*, 11, 117-128.
- Hitt, M. y Kim, H. (1997). International Diversification: Effects of Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, (4), 767-798.

- Hynes, B. (2010). International small business growth: A process perspective. *International Small Business Growth: A process perspective. The Irish Journal of Management* 5, 87-106.
- IPF. (2019). Ingredientes y Productos Funcionales SAS. <http://ipf.com.co/compania/>
- Johanson, J. y Mattson, L. G. (1988), Internationalization in industrial systems- a network approach. En N. Hood y J. E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, (pp. 287–314).
- Johanson J. y Vahlne, J-E., (1977). The Internationalization Process Of The Firm – A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. *Journal Of International Business Studies*, 8(1), 23-31.
- Johanson J. y Vahlne J-E., (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, (4), 11-24.
- Johanson, J. & Wiedershein-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, (3), 305 - 327.
- Kedia, B. y Chhokar, J. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Management International Review*, 26(4), 33-44.
- Kirpalani, V. y Macintosh, N. (1980). International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firm. *Journal of International Business Studies*, 11, 81-90.
- Kleinschmidt, E. y Cooper, R.G. (1984). A Typology of Export Strategies Applied to the Export Performance of Industrial Firm. *KAINAK, E, International Marketing Mangement*, 217-231.
- Klein, S. y Roth, V.J. (1990). Determinants of Export Cannel Structure: The Effect of Experience and Psychic Distance Reconsidered. *International Marketing Review*, 7, 27-38.
- Kotabe, M. y Helsen, K. (2001). *Marketing Global Marketing*. Limusa Wiley.
- Kunday, Ö. y Şengüler, E. (2018). A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195. 972-981. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.363>.
- Leite Campos, M., Morini, C., Salati Marcondes de Moraes, G. H. e Inácio, E. (2018). A performance model for Public–Private Partnerships: the authorized economic operator as an example. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 268-279. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.07.002>.

- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67.
- Lin, Ch-M, Chen, Y-J., Hsieh, T-J. y Chien, I-H, (2018). Internationalization and investment-cash flow sensitivity: Evidence from Taiwan, Asia Pacific. *Management Review*, 24(2), 154-160. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.02.002>.
- Lin, F-J, y Ho, Ch-W, (2018). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001>.
- Martín Armario, J. (2003). Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas [Tesis Doctoral]. España: Universidad de Málaga.
- Mcguinness, N.W. y Little, B. (1981). The influence of product characteristic on the export performance of new industrial products. *Journal of Marketing*, (65), 110–122.
- Medina Giacomozzi, A. (2005). Causas de la internacionalización de la empresa. *Análisis Económico*, 45. <http://www.analiseconomico.com.mx/pdf/4504.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2011). Decreto 3568 de 2011. <https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/marconormativo/Decreto%20No%20003568%20del%2027%20de%20septiembre%20de%202011.pdf>
- Murray, E. A. y Mahon, J. F. (1993). Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? *Long Range Planning*, (7), 102-111.
- Naciones Unidas. (2010). Guía de la implementación de la facilitación del comercio. <http://ftif.unece.org/SP/contents/authorized-economic-operators.htm>
- Neiman G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de casos en la investigación sociológica. En V. De Gialdino (ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-238). Gedisa Editorial.
- Ogliastri, E. (2008). El método de casos (7.ª ed.). <http://www.icesi.edu.co/crea/publicaciones/>
- Ortega, E. y Martínez, L. (2000). La internacionalización a través de la exportación. Ediciones Mundi Prensa.
- Osland, T. y Shaoming, H. (2001). Selecting International Modes of Entry and Expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3), 53-61.
- Pla, J. y León, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de Economía Española*, 102, 45-67.

- Penzo, I.; Berbegal, J. y Solé, F. (2010). Accesibilidad a nuevos mercados extranjeros: estudio de la internacionalización de una empresa basada en Open Innovation. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/9766/Penzo,%20Berebegal%20&%20Sol%20C3%A9%202010%20CIO.pdf>
- Procolombia (2019). Operador Económico Autorizado. <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/sites/default/files/oea.pdf>
- Sicex (2019). Promoting Global Trade. <https://sicex.com/>
- Ramírez Arias, J. y Vanegas Pérez, J. (2017). Certificación del Operador económico Autorizado OEA en la empresa ALICO S. A. en Colombia. <http://190.217.58.250/bitstream/tda/144/1/Certificacion%20del%20Operador%20economico%20Autorizado%20O.E.A.%20en%20la%20empresa%20ALICO%20S.A%20en%20Colombia.pdf>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. Información Comercial Española (ICE), 781.
- Rialp, A. y Rialp, J. (1996). El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico. Papeles de Economía Española, 66, 248-266.
- Root, F.R. (1994). Entry Strategies for International Markets. Lexington Books.
- Ryans, A. (1988). Marketing Strategy Factors and Market Share Achievement in Japan. Journal of International Business Studies, 19(3), 389-409.
- Sánchez de Pablo González del Campo, J. D. (2007). Clasificación de los acuerdos cooperativos en función de su estructura organizativa: importancia de las Joint ventures. <https://www.semanticscholar.org/paper/Clasificaci%C3%B3n-de-los-acuerdos-cooperativos-en-de-su-Campo/e525e6e55f3a92e5cc6cd0e9c6d263c2e0c278d4>
- Skudiene, V., Auruskeviciene, V. y Sukeviciute, L. (2015). Internationalization Model Revisited: E-marketing Approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, 918-924. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.505>.
- Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. (3ra Ed.). Madrid, España: Morata.
- Tabares, S., Anzo, E. y Estrada L. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. Estudios Gerenciales, 30(132), 314-324. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.001>.

- Turró, L. J. (2007). Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "Un análisis empírico" [Tesis Doctoral]. Universidad Ramón Llull. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9312/JovellTurro.pdf?sequence=1>
- Vargas, G. y Rodríguez, C. (2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, 400, 3-23. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.002>.
- Vasco, M., Lina M. Cortés, L., Gaitán, S. y Durán, I. (2014). Fusiones y adquisiciones en Latinoamérica, gobierno corporativo y modelo gravitacional. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 19(37), 108-117. <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2014.10.003>.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Villarreal O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>
- Yemen, G. (2012). On Writing Cases Well. DARDEN Business Publishing. University of Virginia. <http://store.darden.virginia.edu/on-writing-cases-well>
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications.
- Yoshino, M. y Rangan, U. S. (1996). Las alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización. Ariel.
- World Customs Organization. (2015). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. <https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Documentos%20de%20interes/Marco%20Safe%202015.pdf>

CAPÍTULO 7. ¿POR QUÉ ES RELEVANTE ESTUDIAR LAS RELACIONES ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO?

Juan Vélez-Ocampo¹, Jorge Uribe-Piedrahita²

Resumen

Este capítulo tiene como propósito analizar los vínculos existentes entre internacionalización y reputación corporativa y su relevancia para las empresas que tienen operaciones en Latinoamérica. Hay diversos estudios que analizan la reputación corporativa y la internacionalización empresarial de manera independiente, sin embargo, son escasos los análisis que integran ambos constructos y que abordan las relaciones entre las decisiones de expansión internacional y la identidad, imagen y reputación corporativa. Todo esto soportado en la complejidad y particularidades que tiene no solo el entorno empresarial en Latinoamérica, sino las condiciones institucionales de la región. Este capítulo incluye ejemplos del impacto de la reputación corporativa en procesos de internacionalización en empresas colombianas que han buscado expandirse en otros territorios.

Palabras clave: empresa transnacional, internacionalización, Latinoamérica, relaciones económicas internacionales, reputación corporativa.

¹ Profesor y Coordinador Académico del MBA del Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Candidato a Doctor en Administración de la Universidad EAFIT. Sus intereses en investigación y enseñanza / aprendizaje incluyen el impacto de la globalización en las economías emergentes, la expansión internacional, el desempeño de las empresas multinacionales en las economías emergentes, y la relación entre internacionalización y reputación organizacional. Correo: juan.velez28@udea.edu.co

² Profesor, coordinador del Programa de Comunicación Organizacional, de los centros de Humanidades e Idiomas, y director del Grupo de Investigación en Familia, Estado y Sociedad – FES de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanas de la Institución Universitaria Salazar y Herrera, magíster en Administración, especialista en Mercadeo Gerencial y comunicador social-organizacional de la Universidad EAFIT. Sus intereses en investigación están relacionados con la industria turística, la reputación organizacional y la relación entre las empresas y sus grupos de interés. Correo: juribep2@eafit.edu.co, Jorgeuribepiedrahita@gmail.com y jorge.uribe@salazaryherrera.edu.co

Abstract

This chapter aims to analyze the links between internationalization and corporate reputation and its relevance to companies that have operations in Latin America. There are several studies that analyze corporate reputation and internationalization independently, however, studies that integrate both of these constructs while addressing the relationships between international expansion decisions and corporate identity, image and reputation are still limited. All this is supported in the complexity and particularities not only regarding the Latin American business environment, but also the specific institutional conditions of the region. This chapter includes cases on the impact of corporate reputation in internationalization processes in Colombian companies that have sought to expand internationally.

Keywords: Transnational Corporation, Internationalization, Latin America, International Economic Relations, Corporate Reputation.

7.1 Introducción

En las últimas décadas, las empresas fundadas en Latinoamérica han aumentado su presencia en los mercados internacionales hasta el punto de que algunas de estas son líderes mundiales en sus industrias y han potenciado su proyección de cara al futuro y a la necesidad de ir más allá del territorio en el que surgieron con sus productos y la presencia de su marca. Bimbo, JBS, Embraer, Concha y Toro, CEMEX, VALE, son algunas de las empresas que han logrado ser líderes regionales y mundiales en sus respectivas industrias. La reciente e intensa internacionalización de las empresas latinoamericanas ha atraído atención académica centrada principalmente en el proceso de expansión. La región y su entorno empresarial pueden parecer bastante homogéneos, sin embargo, la divergencia y las diferencias en términos de instituciones, políticas, desarrollo y geografías entre países y sectores han captado la atención de los estudiosos de negocios que sugieren utilizar esta área continental como un laboratorio para entender las teorías y modelos de negocios internacionales y determinar frente a las mismas la manera en la que han podido expandirse a nuevos territorios (Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra y González-Pérez, 2017; Cuervo-Cazurra, 2016). Las empresas que se fundaron en América Latina cuentan con unas características especiales y diferentes a las que surgen en Estados Unidos y Europa, dado por los altibajos que se relacionan con el ecosistema en donde habitan, aprendiendo a adaptarse a todo tipo de realidades.

Como lo indica la revista líder en Negocios Internacionales, el Journal of International Business Studies (JIBS), en su línea editorial: el campo de estudio de los negocios internacionales es “multidisciplinario en su alcance e interdisciplinario en contenido y metodología”, sin embargo, en el contexto de la investigación que se ha realizado en América Latina, esto está lejos de ser plenamente explotado. Si bien gran parte de la investigación se ha centrado en las estrategias y los patrones de internacionalización de las empresas, existen abundantes oportunidades para analizar fenómenos que podrían resultar conflictivos e incluso contraintuitivos en comparación con las evidencias que surgen en otras geografías. Las interacciones entre las empresas y otros actores, los mecanismos que utilizan las empresas para lidiar con entornos internacionales inciertos e inseguros, la influencia del país de origen en la expansión internacional de las empresas, la influencia de los gobiernos y sistemas políticos del país de origen y la adaptabilidad de la empresa a los cambios políticos, socioculturales, económicos, ambientales y legales son solo ejemplos de amplias áreas que han sido poco exploradas en la investigación en negocios internacionales en la región.

Las empresas latinoamericanas experimentan un conjunto de dificultades y desventajas al iniciar su participación en los mercados internacionales. Muchas de estas dificultades se asocian al contexto de la empresa (dependencia de recursos naturales, mala gobernabilidad y gobernanza, falta de innovación, productividad y competitividad; ausencia de prácticas de excelencia organizacional y un adecuado direccionamiento estratégico que proporcione claridad a los participantes de la manera en la que se asegurará proyección y futuro, debilidades en el pensamiento global, asuntos ligados al liderazgo) o causas en el ámbito nacional: falta de infraestructura, instituciones poco desarrolladas, imagen negativa del país, situación sociocultural, falencias económicas, problemas en la dirección política del gobierno, la relación bilaterales o multilaterales, y la misma estrategia que se tiene en las relaciones internacionales. Sin embargo, hay empresas que superan con éxito estos obstáculos desarrollando innovaciones adaptadas a sus necesidades, mejorando los procesos de producción, incorporando a su plan de negocios un direccionamiento claro y la búsqueda de una alineación organizacional entre los stakeholders, potenciando sus capacidades y reconociendo en qué son mejores frente al producto, el mercado y la competencia, y controlando la cadena de valor para que se presenten procesos eficientes, eficaces y efectivos (Cuervo-Cazurra et al., 2019). Durante el proceso en el que deben superar las dificultades dentro de la empresa y en el contexto general de país, a la par de competir en el mercado internacional, las empresas latinoamericanas muestran señales a las entidades nacionales e internacionales que evalúan la reputación de las organizaciones

no solo en función de sus logros y comportamientos, sino también la reputación del país en el que fueron fundadas, frente a los ámbitos político, económico, sociocultural, ambiental y legal. La relación entre internacionalización y reputación corporativa merece estudios más profundos y conectados con la realidad que se vive actualmente. Además, el contexto de América Latina ofrece características especiales para explorar la relación entre esas variables, por diferentes condiciones y las experiencias mismas que las empresas han puesto al servicio de quienes integran el contexto general. A continuación, este planteamiento se discute más a fondo y se presentan algunas ideas para futuras investigaciones y análisis.

7.2 ¿Cuáles son los vínculos entre reputación e internacionalización?

Tanto la reputación corporativa como la internacionalización han sido ampliamente estudiadas por separado o de manera individual, sin embargo, los estudios realizados de manera simultánea o comparativa son aún escasos o ausentes y merecen una atención particular de parte de quienes buscan entender cómo las empresas han llegado a mercados internacionales y alcanzado resultados integrales desde sus estrategias de expansión. En términos generales, la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que los stakeholders tienen sobre las empresas (Fombrun y Van Riel, 1997). También se puede afirmar lo que Shapiro (1982) plantea como el conjunto de señales percibidas por los stakeholders de la empresa, constituyéndose como un pilar fundamental frente a las expectativas en relación con el consumo del producto ofertado. Los conceptos relacionados con reputación corporativa tienen un punto en común frente a la intangibilidad de esta para la empresa y el impacto que tiene en el crecimiento, el futuro, la proyección o el fracaso empresarial en el mercado nacional o internacional.

La reputación corporativa está relacionada con la identidad y la imagen corporativa, está influenciada por acciones, errores y eventos externos de la empresa y quienes la conforman, porque las actuaciones, emociones, pensamientos, sensaciones y relaciones que tienen los miembros de las empresas también influyen en la percepción de los stakeholders frente a la organización; los analistas califican a las empresas según los resultados alcanzados en el impacto que estas tienen en los ámbitos económico, social y ambiental. En diversos contextos institucionales, los stakeholders evalúan la reputación corporativa de manera diferente, tanto el desarrollo institucional como la cultura corporativa podrían explicar parte de los resultados en la evaluación de la reputación en los países. Es decir, que ellos tienen en cuenta tanto los indicadores

financieros, esos que se afloran en el estado de resultados como en variables más cualitativas ligadas a ética, buen gobierno, impacto en la empleabilidad, conexión con asuntos de desarrollo sostenible, recordación, posicionamiento, entre otros (Deephouse, Newburry y Soleimani, 2016). Los estudios de reputación corporativa son en su mayoría multidisciplinares y podrían abordarse desde varias perspectivas, incluyendo ética, estrategia, marketing, finanzas y, por supuesto, negocios internacionales, dado que esos estudios abordan muchos elementos relacionados con el desarrollo de la organización.

De acuerdo con Barnett, Jermier y Lafferty (2006), aunque la aproximación de Fombrun y Van Riel (1997) es ampliamente aceptada, no es lo suficientemente integradora ni universal, adicionalmente, no provee una diferencia clara entre reputación corporativa y otros conceptos cercanos como la identidad y la imagen corporativa; he ahí que sea necesario abordar esta diferenciación. Para Whetten y Mackey (2002), la identidad corporativa es una colección de símbolos que nacen del interior de la compañía y que tienen un significado especial para los stakeholders internos; estos símbolos vinculan el pasado y presente de las empresas y se proyectan desde el interior hacia los stakeholders externos. La identidad es planeada desde la organización bajo estrategias de comunicación de marca que busca proyectar la empresa en el mercado y construir unos diferenciadores, la identidad se alinea con lo que busca proyectar la empresa en el contexto general. Por su parte, la imagen corporativa se ocupa de las percepciones de observadores internos y externos y de las impresiones que diferentes públicos tienen sobre las empresas; si bien esas impresiones son moldeadas por las compañías, su interpretación no es completamente controlada por éstas, de manera que los medios de comunicación, los gobiernos, las industrias y otros actores intervienen directa e indirectamente en este tipo de impresiones. La imagen tiene un vínculo directo con lo que el mercado realmente percibe de la organización y es ahí cuando se generan los diferenciadores entre la proyección y la percepción: lo que quiero ser versus lo que realmente soy, lo que represento versus lo que el mercado cree de mí (Michaelis et al. 2008; Schwaiger, 2004). Por su parte, la reputación corporativa se basa en los símbolos de la identidad corporativa y en las impresiones de la imagen corporativa para reunir los juicios que diferentes stakeholders hacen sobre las actuaciones de las empresas, sus errores, aciertos e impactos en esferas sociales, económicas y medioambientales. La reputación, entonces, reúne tanto la proyección como la percepción, lo que quiero ser y lo que realmente soy, para determinar las sensaciones, emociones, pensamientos, actuaciones y relaciones que genera una empresa y que se construye en entre quienes participan en el mercado (Deephouse y Jaskiewicz, 2013; Raithel y Schwaiger, 2015).

La identidad de una empresa se relaciona con tres conceptos claves: identidad visual, identidad organizacional e identidad corporativa (Balmer, 2001). La visual se vincula con la representación gráfica de la identidad corporativa, es decir, la forma en la que se encuentran los símbolos y las señales, tales como la marca, el logotipo, la arquitectura de las sedes y los espacios comerciales, la indumentaria que utilizan los empleados, entre otros (Chajet y Shachtman, 1998; Van Riel, 1995). Frente a la identidad organizacional, que tiene una conexión fuerte con talento humano y la psicología organizacional, se interpreta desde el clima y la cultura de la empresa, la característica de los equipos de trabajo, la manera en la que funciona el negocio, la forma en la que se llevan a cabo todos los procesos y se alcanzan los objetivos declarados desde el direccionamiento estratégico. Así mismo, desde el ámbito comunicacional, esta identidad incluye las redes formales que se tejen en las relaciones de amistad que surgen entre los participantes y contribuye al fortalecimiento de la comunicación descendente, ascendente y horizontal (Dutton y Dukerich, 1991; Mael y Ashforth, 1992; Dutton, Dukerich y Harquail, 1994). Finalmente, desde el marketing, se cuenta con la identidad corporativa como todos los elementos, las formas, mecanismos, estilos y características que identifican a una empresa ante los stakeholders. (Margulies, 1977). Es la presentación planificada y estructurada desde la visión gerencial que realiza una empresa en el contexto general a través del comportamiento, el modelo de comunicación corporativo y los símbolos (Van Riel, 1995).

Frente al término imagen, se ha creado cierta ambigüedad en su uso, partiendo de la imagen corporativa y la imagen de marca. La imagen se explica como el modo en que los stakeholders perciben los indicadores de identidad de una empresa. Se forma a través de los momentos de verdad que se materializan entre la compañía y los participantes de los stakeholders, es decir, que es el resultado que surge a partir de la interacción y las experiencias vividas entre ambas partes (Bernstein, 1984). La imagen corporativa es el imaginario, el significado que proporciona la audiencia sobre una organización, generado a través de los estímulos que se entregan en los diferentes símbolos y elementos comunicacionales que se entregan a través de los medios de comunicación e interacción de las compañías (Ind, 1997). También se cuenta con la imagen organizacional, y encierra la mirada holística que tiene un sujeto o un grupo determinado interno sobre una organización: un dibujo proyectado que tiene un empleado frente a lo que él considera que el exterior piensa sobre la empresa (Dutton y Dukerich, 1991). Desde diferentes análisis, el país de origen de la empresa también afecta la reputación corporativa (Newburry, 2012), especialmente cuando los stakeholders no tienen información sobre la empresa, por lo que depende del

conjunto de percepciones sobre el país y claramente, las empresas siempre tendrán en su peso, el país en donde fueron fundadas. El país de origen es un importante pilar de la reputación corporativa, sin embargo, la evaluación de la reputación de los stakeholders también está influenciada por la región a la que pertenece el país donde la compañía tiene su sede (Vidaver-Cohen, Gómez y Colwell, 2015) y por la industria (Elango y Sethi, 2007; Michaelis, Woisetschlager, Backhaus, y Ahlert, 2008). Como los ejecutivos son conscientes de la influencia del país de origen en la evaluación de la reputación corporativa en el extranjero, cuando es posible, disimulan su origen en entornos internacionales, reclutando gerentes del país anfitrión o adaptando el marketing y las comunicaciones dependiendo del territorio. Además, quienes integran la nómina de la filial o la empresa que se constituye en el mercado al que se llega, son sujetos nacidos en estos territorios, lo que ayuda a construir identidad e imagen organizacional y proyectar ambas ante grupos externos. Esta estrategia permite sincronizar la opinión pública interna, intermedia y externa y hacer que las empresas logren conquistar esos mercados sin dificultades o problemas en la preferencia y recordación de marca. Además, la evaluación de la reputación en el país de origen se beneficia de la combinación entre la integración local y la experiencia extranjera. Sin embargo, esta evaluación no es uniforme en todos los países, en mercados más abiertos en Latinoamérica, las operaciones internacionales tienen un mayor impacto en la evaluación de reputación que en los mercados menos abiertos (Borda et al., 2017). De manera similar, cuando las empresas experimentan controversias y escándalos internacionales que dañan su reputación, con frecuencia utilizan las acciones de responsabilidad social corporativa como un vehículo para reparar su imagen, pero la efectividad de las acciones correctivas depende de las características institucionales y la adopción de estándares que mejoran la legitimidad en los países de origen y de acogida. Esta estrategia les ayuda a contrarrestar el impacto negativo en la percepción que se tiene de la misma, bajo el contexto general en el que se desarrolla el negocio y se ejecutan todas las acciones propias de la organización. En términos de sostenibilidad, hay una sincronización entre los países latinoamericanos, los mismos que ven una oportunidad de impactar el mercado desde el ámbito económico, social y ambiental, y aprovechar para construir reputación corporativa.

La reputación corporativa positiva también influye en el respaldo a medida que las personas perciben un cambio con la empresa, dicho comportamiento se presenta en el aumento de ventas, mayores inversiones, aceptación de la permanencia de la empresa en determinados territorios y atracción de talento para trabajar en la empresa, alcanzando uno de los propósitos fundamentales de la reputación: hacer

que la empresa sea la preferida por los stakeholders para hacer negocios, invertir, trabajar en esta, comprarle, vivir a su alrededor, respaldarle en diferentes momentos y situaciones que se generan bajo eventualidades, entre otros (Newbury, 2010). Además, desde una perspectiva de marketing internacional, una sólida reputación corporativa está asociada a la lealtad del consumidor y la fuerza de este vínculo está influenciada por las variaciones en términos de cultura, desarrollo económico y conocimiento entre los países. Lo que, en términos generales, se podría describir como la oportunidad de proyectarse, asegurar el futuro y contar con indicadores duros y blandos en sincronía con lo que se declara en el direccionamiento estratégico de la empresa (Swoboda, Puchert y Morschett, 2016). Los diferentes niveles de animosidad de los consumidores hacia países extranjeros afectan su aceptación y la intención de compra de productos e interacción con marcas.

7.3 Reputación, internacionalización, *marketing* y comunicación

A través de la investigación en aspectos de marketing, se ha establecido una diferencia importante entre reputación organizacional, reputación corporativa y reputación de marketing, partiendo de que el propósito fundamental de una buena reputación corporativa está direccionada a controlar el crecimiento de la competencia en la participación de mercado y obtener rentabilidad (Rindova y Fombrun, 1998). De ahí parte la importancia de conectar la reputación con la identidad corporativa, puesto que ambos intangibles están alineados con las dinámicas de la empresa a través de su comportamiento en el mercado. Por esto, la reputación organizacional parte desde el interior del negocio, circulando entre los actores internos: empleados, familias, accionistas, proveedores, entre otros; la reputación corporativa se asocia con crecimiento, rentabilidad y otros indicadores financieros, mientras que la reputación de marketing, se conecta con la aceptación del producto, el respaldo en momentos de crisis, la afiliación por las acciones implementadas desde la empresa, los deseos de trabajar, comprar, ser vecinos e invertir. Desde una visión de la comunicación, hay teóricos que alinean la reputación corporativa con la percepción, es decir, la imagen que tienen los stakeholders de la empresa, de una manera macro, mientras que la reputación de marketing se sincroniza con el producto, el precio que se le designa para comercializarse, los canales utilizados para el intercambio y la estrategia integrada de comunicación que se implementa para darle a conocer al mercado lo que se busca en términos de atributos y beneficios del producto y la manera en la que se busca comercializarse. Las tres descritas se vinculan a la opinión pública interna, intermedia y externa y parte desde los stakeholders que habitan en la organización,

pasando por aquellos que habitan en el territorio externo e interno, tales como los proveedores, hasta llegar a aquellos que están por fuera de la empresa y que, a través de diferentes momentos de verdad, se les genera sentimientos, emociones, pensamientos, actuaciones y relaciones (Mitchell, Agle Wood, 1997).

Jones (1980) indica que la percepción de los stakeholders externos también se constituye como un constructo de reputación corporativa desde la perspectiva del marketing, relacionando directamente este aspecto con el valor de marca, que se origina con la información que reciben los stakeholders externos asociado al contexto de los sujetos, la relación que sostienen con la empresa, la frecuencia de compra, los momentos de verdad que comparten, la alineación en términos de estrategia integrada de comunicación desde el marketing, la preferencia y recordación de marca y todos los estímulos que reciben desde la publicidad, el marketing directo, la venta directa, la oferta y las relaciones públicas. De cierta manera, al vivirse momentos de verdad, en los que los stakeholders pueden evaluar la empresa, cuentan con una percepción y pueden llegar a diferentes niveles de insatisfacción, satisfacción y complacencia; la reputación de marketing también hace que se genere una reputación corporativa. Los estímulos que se generan desde el marketing y van dirigidos a los stakeholders externos, hacen que estos vivan experiencias que les permiten adquirir una percepción frente a la empresa y la marca. Ahí surge la relación existente entre la reputación organizacional, corporativa y de marketing, las mismas que se alinean entre sí y generan hilos importantes para contar con una reputación corporativa y poder materializar la estrategia de expansión. La comunicación tiene un vínculo en la gestión de la reputación en su enfoque relacional con los stakeholders y para sostener el discurso identitario dentro y fuera de la organización. Además de promover la confianza como pilar fundamental de la credibilidad y la esencia de la reputación. De acuerdo con Allen (1984), a través de la comunicación, se genera una relación de amistad con los stakeholders, para que estos tengan una participación activa en el desarrollo del negocio, por ende, si una empresa tiene una caracterización de los stakeholders y a su vez, estructura una propuesta de cómo relacionarse con estos, comunicarse, identificando cuál es la oferta de valor en la relación, estableciendo la manera que las relaciones puedan ser rentables, perdurables y de mutuo beneficio y enviándoles información sobre el portafolio de productos que ofrece, la conformación del mercado en el que participa y los datos sobre la competencia, y haciéndolos parte vital del desarrollo del producto, apunta a la construcción de la reputación corporativa, ya sea en el ámbito nacional o en el internacional (Ind, 1997). Claramente, esto parte desde la comunicación interna, conectada con los empleados y sus familias,

sindicato, proveedores, accionistas y todos aquellos que habitan la organización: endocomunicación. Posteriormente, se tiene la comunicación intermedia, alineada con aspectos de sostenibilidad y el impacto que se tiene en el ámbito económico, social y ambiental tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa, hasta estar frente a la comunicación externa, que busca nivelar la identidad y la imagen (proyección con percepción) en el contexto general y conquistar resultados integrales y los objetivos que se declaran a través del direccionamiento estratégico de la compañía. La comunicación en aspectos reputacionales, hace que haya armonía en las relaciones, se estimule el clima relacional, la cultura, se potencie la búsqueda de los objetivos que tiene el marketing y se conquisten diferentes sujetos para volverlos verdaderos aliados del negocio (Gray y Balmer, 1998).

Para Weigelt y Camerer (1988), comunicar las acciones que realiza la empresa a los stakeholders, ayuda a que la percepción sea privilegiada frente a la competencia y la industria en la que participa. Además, puede ser un diferenciador relevante y clave en tema de liderazgo en el contexto ligado al país de origen o el de acogida. Frente a esto, se establecería que la reputación corporativa en el contexto actual determina el crecimiento, el futuro y la proyección de la empresa, tanto en el mercado donde fue fundada la empresa, como en el territorio al que ha llegado a través de una estrategia de expansión, ya que una percepción que muestra solidez y proyección por parte de los stakeholders, además de asociarse al respaldo en un momento de crisis, se verá reflejado en el crecimiento con el volumen de ventas, aumento de la rentabilidad empresarial, el futuro y la proyección de la compañía, en la preferencia y la recordación de marca, en la relevancia que se le proporciona a la misma para convertirse en la preferida por los stakeholders (Keller, 1993). Por esta razón, la reputación corporativa tiene una relación con los procesos de comunicación y *marketing*. Estas últimas proporcionan herramientas relevantes para la reputación corporativa desde aspectos ligados a la identidad y la imagen corporativa y la solidez de los indicadores financieros y blandos.

La caracterización de los *stakeholders*, la definición de la manera cómo la empresa va a comunicarse y a relacionarse con estos y el estudio de las percepciones, acerca a la empresa al interés por la reputación corporativa, es decir, responder cuál es la identidad que se tiene y cómo los participantes del mercado perciben la empresa, se convierten en los primeros elementos necesarios para definir la reputación corporativa en un primer nivel (Nguyen y LeBlanc, 2001). A partir de esto, se definiría que la reputación se convierte en una suma de intangibles en el contexto empresarial y en la manera en que se relacionan estos intangibles con lo que perciben los *stakeholders*.

La reputación corporativa, además de ser el conjunto de percepciones que tienen los *stakeholders* frente a la empresa, también comprende una serie de elementos ligados a la convivencia, la relación, la imagen, el posicionamiento y la identidad e imagen corporativa, a aspectos de gobernabilidad y gobernanza, al desarrollo de negocios al interior de la empresa y la capacidad que tienen los líderes organizacionales para sortear a aquellos aspectos que están vinculados con el país de origen y la reputación que este tenga. En la relación existente entre marketing y reputación corporativa, surge el término atributo, que se asocia con la imagen corporativa y los valores que tiene la empresa y que son los mismos que el cliente recuerda y percibe, obteniendo una imagen positiva o una buena reputación (Shapiro, 1982). El atributo es el que verdaderamente contribuye al posicionamiento de un producto en la mente del consumidor, pues él, en vez de recordar un nombre, asocia a ese nombre todos los atributos y beneficios que percibe durante el consumo del producto o el momento de verdad que vive con la empresa, la marca y el mismo producto. Los estudios más recientes sobre la reputación corporativa frente a la comunicación y el marketing, pueden estar vinculadas con la tendencia relacional en la reputación, partiendo de comprender la percepción que tienen los stakeholders en el ámbito interno y externo de la empresa (Margulies, 1977). Chun (2005) considera que tanto la información que se comparte dentro de la empresa como en el exterior, están relacionadas entre sí, e influyen en la reputación corporativa, ya que la producción de información que parte desde las redes formales e informales hacen que se transmitan mensajes y lleguen al contexto general y al ecosistema en el que habita el negocio y con esto, los sujetos que participan en el mercado empiezan a percibir, a recibir estímulos y tener reacciones frente a esa información que recibe desde el interior de la empresa. El reto está ligado con las herramientas de comunicación tanto internas como externas, para llegar al mercado internacional y lograr que la percepción en el país de acogida, se sincronice con la opinión pública externa, intermedia e interna que se tiene en el país de origen, con base en esto, muchos países latinoamericanos han acogido como estrategia de comunicación adoptar una marca país, que compromete el realizar una serie de actividades para generar un país posicionado. Esta estrategia materializada desde los gobiernos ha hecho que muchas empresas se enlacen y aprovechen las ventajas competitivas que le trae. Existe una cantidad de compañías latinoamericanas que han recurrido a las facilidades surgidas desde la estrategia de marca país para fortalecer su reputación corporativa y lograr habitar en mercados internacionales de una manera más sencilla, pues además de reunir acciones que lo posibilitan, en términos de relaciones internacionales, los gobiernos firman acuerdos

o negocian beneficios para las empresas y la comercialización de los productos que se manufacturan en el mercado local.

7.4 ¿Por qué en Latinoamérica?

De manera independiente, la reputación corporativa y la internacionalización son variables bien estudiadas; ambas son altamente relevantes en varias teorías y marcos conceptuales (por ejemplo: teoría de la internacionalización, teoría institucional, visión basada en recursos, teoría de señales, teoría de los *stakeholders*). Sin embargo, el estudio académico de la relación entre ellas es todavía incipiente, apenas comienza a fortalecer en el ámbito académico y a establecer los pilares reales que permitan comprender a cabalidad la relación entre estas dos variables. Teniendo presente la importancia de seguir ahondando en los estudios individuales entre reputación corporativa y la internacionalización para llegar a la exposición de la relación existente entre ambas, se presentan aquí algunas ideas sobre el estudio de estos elementos en el contexto latinoamericano.

Por un lado, la reputación corporativa es un constructo multidimensional altamente complejo que podría entenderse como una amalgama de señales, percepciones y evaluaciones de los *stakeholders*. Por otro lado, el entorno empresarial latinoamericano está lleno de protocolos y peculiaridades relacionadas con las características de las empresas, la industria, el gobierno, los sistemas, las tendencias académicas, la necesidad de articularse con temas tendenciosos en el mundo y el mismo país. Esta complejidad dual ofrece un buen contexto para comprender cómo y por qué estos dos elementos están relacionados. Los vínculos entre reputación corporativa e internacionalización pueden asociarse al análisis de la transferibilidad de la reputación corporativa a través de países y territorios en los que una empresa hace presencia con sus productos y marcas, la influencia de la imagen del país de origen en la aceptación de productos en las industrias, la influencia de la reputación corporativa en el país de origen en países con alta y baja animosidad y el rol de la cultura como pilar de los procesos perceptivos en los sujetos. Adicionalmente, estos vínculos permiten profundizar en el análisis del rol de la planeación estratégica, el liderazgo organizacional y la capacidad para generar redes internacionales en el aumento del control, el compromiso y las percepciones positivas generalizadas en mercados internacionales. El contexto latinoamericano también permite estudiar las afectaciones y estrategias de recuperación de la reputación corporativa, especialmente por la complejidad que presentan las empresas latinoamericanas y los mercados del continente.

Existen varias ventajas de realizar investigaciones en América Latina, por ejemplo, los enlaces y el acceso de las escuelas de negocios regionales a los líderes de negocios, la oportunidad de reunir y crear bases de datos únicas, los diferentes niveles de desarrollo y apertura económica dentro de la región, la búsqueda que tienen los empresarios para adoptar medidas y tendencias que se originan en el mundo, tienen éxito y hacen que los mercados y las empresas se perciban como innovadores, vanguardistas, revolucionarios y conectados y la disponibilidad de bases de datos y clasificaciones, por ejemplo, América Economía, MERCO, Expansión, LatinTrade y las 500 mejores y más grandes (Carneiro et al., 2015). Además, dado que la audaz expansión internacional de las empresas latinoamericanas es reciente y continua, y que hay una prioridad especial por parte de los empresarios para conquistar nuevos mercados y existen oportunidades para observar los fenómenos de forma longitudinal, lo que podría proporcionar información sobre la evolución de la reputación corporativa y su influencia en la expansión internacional, tanto en el mercado local como en el de acogida.

Otras ventajas para estudiar la relación entre la reputación corporativa y la expansión internacional en América Latina son: la disponibilidad de empresas de múltiples industrias y diversos niveles de expansión internacional que, además de los diferentes niveles de apertura económica, desarrollo económico, sistemas regulatorios, corrupción y los entornos institucionales podrían, en efecto, actuar como un laboratorio para explorar los direccionamientos (Thomas, Cuervo-Cazurra y Brannen, 2011) y, eventualmente, proporcionar algunas trayectorias para la comprensión de tales elementos. Así mismo, las empresas del área continental reconocen la importancia de contar con sistemas de información y comunicación sólidos que faciliten el flujo de datos desde sus compañías para llevar a estudios que permitan comprender ampliamente esta relación existente. De igual manera, el país de origen empieza a realizar actividades que incentivan la internacionalización de las empresas y estrategias de expansión: para el Banco Nacional de Desenvolvimento Económico y Social (BNDES) en Brasil, se ha convertido en prioridad la financiación de estrategias de expansión e inversión por fuera del mercado nacional. Por ejemplo, realizaron una financiación importante en 2005, ayudando a JBS en el proceso de compra del frigorífico Swift Armour para la conquista del mercado en Argentina. Por su parte, Chile ha generado políticas de apertura económica desde el Banco Central Chileno que buscan la inversión y el desarrollo de negocios en el ámbito internacional. En Colombia, se han implementado medidas comerciales similares a las de Chile y Perú, buscando la apertura económica en relación con la región impulsada por la agencia estatal Procolombia.

7.5 Internacionalización y reputación en empresas de la región

Como se mencionaba anteriormente, empresas latinoamericanas como JBS, Embraer, Pemex, Marco Polo, Avianca, Latam, Celsia, Femsa, Petrobras, Aje Group, Tenaris y Gerdau, han tenido un proceso de internacionalización acelerado en las últimas décadas. Algunas empresas de la región han conseguido sobreponerse a su posición de latecomers en los mercados globales y han conseguido ser líderes regionales, e incluso globales, en sus respectivas industrias. Por ejemplo, el Grupo Bimbo ha conseguido expandirse con éxito incluso por fuera de su propio continente y es considerada la panificadora más grande del mundo con alrededor de 200 plantas de producción. Desde su fundación en 1944, cuando Lorenzo y Roberto Servitje Senra, Jaime Jorba, Jaime Senra, José Mata y Alfonso Velazco, se encargaron de la apertura del mercado y el desarrollo comercial en varios territorios en Guadalajara, México, consiguiendo que, en menos de cinco años de existencia, se cubriera la mitad del territorio de su país de origen. Desde 1979, el grupo tuvo una amplia expansión en México, traducida en la creación de 24 empresas operadoras. Sin embargo, 19 años después de su creación, Jaime Jorba, uno de los socios fundadores, decidió trasladarse para España y fundar allí una planta de pan con la marca Bimbo. Empezó inicialmente, en Barcelona y eventualmente en Madrid. Desde 1970, tomaron la decisión de empezar a conquistar otros territorios por fuera de México: Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Panamá, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Uruguay, Paraguay y China. La visión inicial era hacer un pan de buena calidad a un precio accesible para los consumidores, actualmente tiene la red de distribución más extensa de México y una de las más grandes de América Latina. Con 39.000 rutas llevar sus productos a más de 1.800.000 puntos de venta localizados en 17 países del mundo (Grupo Bimbo 2018; Vélez-Ocampo, 2013). Frente a la relación entre reputación corporativa e internacionalización, se identifica cómo el Grupo Bimbo realizó una serie de alianzas estratégicas y adquisiciones de diferentes compañías con un direccionamiento estratégico similar. Han enfatizado en la reputación organizacional, asegurando el funcionamiento interno y potenciando la estructura computacional para dirigir de manera adecuada las plantas que están en todo el mundo e identificando ampliamente, las necesidades de los clientes. Su estrategia de reputación está influenciada por la adaptación a las necesidades de clientes locales y el respaldo, coordinación y control de una experimentada multinacional.

De acuerdo con la percepción, los stakeholders consideran que el éxito y la oferta de valor de la marca radica en su red de distribución. La compañía prioriza aspectos de

opinión pública interna y de ahí surge la creación del Instituto de Innovación y Nutrición en una de las plantas de producción en Sao Paulo, Brasil. En este lugar, la empresa busca el diseño y desarrollo de productos innovadores de alta calidad y seguridad alimentaria, además, priorizan la relación con el sector externo en búsqueda de contar con una reputación corporativa adecuada. La relación de amistad con la comunidad científica y tecnológica de Brasil y la formación de los empleados y sus familias, aseguran el éxito en la estrategia de expansión a otros mercados internacionales. Bimbo desde su identidad organizacional, busca pasar de contar con un modelo centrado en jefe-mando-empleado, a empoderamiento y liderazgo del puesto de trabajo. Además, de dejar un lado la administración bajo una normativa rígida, a mantener una cultura centrada en el cambio y en potenciar indicadores blandos que aseguran su proyección y futuro. También han podido invertir en la red de distribución en los procesos de marketing, ventas y logística, además de la inversión en recursos usados para exportación a los continentes europeo y asiático. Uno de los puntos más de este caso, se relaciona con la sofisticación y actualización del modelo de negocios en una industria que suele ser tradicional. Grupo Bimbo ha explotado los beneficios de la estandarización de procesos organizativos y de capacitación a empleados, creando los mecanismos para analizar productos, mercados y competidores, lo que ha contribuido con su éxito en términos de internacionalización y reputación (Blesa, Ripollés y Monferrer, 2007).

Otra multilatina que ha incrementado su participación en mercados internacionales y ha gestionado su reputación es Cementos Mexicanos S. A. o como se conoce en el contexto latinoamericano: Cemex. Esta empresa produce y distribuye cemento y concreto, adicionalmente comercializa productos para la construcción. Fue fundada en 1906 como Cementos Hidalgo en México. Sus orígenes retratan la importancia de la reputación del país de origen, ya que tuvo que sortear los asuntos que se desencadenaron de la Revolución Mexicana, bajo un clima político y económico complejo e incierto de inicios del siglo XX. En el proceso de internacionalización, la organización usó como modo de entrada principal las fusiones y adquisiciones. El éxito alcanzado por Cemex en su estrategia de expansión se soporta en la comunicación y los sistemas de información, pues más allá de incentivar las estructuras recargas, plantearon la necesidad de potenciar los sistemas desde 1987. Una de las fortalezas más importantes de la empresa está en el grupo de profesionales encargados de integrar cada una de las organizaciones adquiridas (Vargas-Hernández y Reza, 2012). En este momento, Cemex cuenta con más de 50.000 empleados en más de 50 países y goza de una buena reputación asociada a su posición en listados de empresas más admiradas.

Embraer S. A. se destaca como una de las mayores empresas aeroespaciales del mundo. Fue fundada en 1969 como empresa de capital mixto, aunque se privatizó en 1994 (Embraer, 2018). Su internacionalización se presentó a través de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones. Además, entrar a la bolsa le aseguró el poder ingresar al mercado de capitales a menores tasas de interés. En términos de opinión pública interna, su potencial radica en el talento humano: eliminando niveles en la estructura organizacional, diseñando un sistema de compensación basado en un plan de desarrollo funcional, con salarios, beneficios sociales y un plan complementario para la jubilación (Goldstein, 2002). En la actualidad, hace presencia en diez países, centrándose en la aviación comercial, ejecutiva y mercado de defensa (Embraer, 2018). Esta empresa es un caso especial de internacionalización y superación de desventajas específicas de locación asociadas a su país de origen. Tradicionalmente las empresas de Latinoamérica han sido dependientes de los recursos naturales de sus países de origen, sin embargo, Embraer ha conseguido ser uno de los líderes mundiales, junto con Boeing y Airbus, en una industria de alta tecnología, en la que las barreras de entrada suelen ser un impedimento para el ingreso de nuevos competidores.

La compañía chilena del sector *retail* Falabella es otro de los casos de internacionalización y manejo exitoso de reputación corporativa. Esta empresa es una de las organizaciones más grandes y estables de América Latina. Cuenta con varias líneas de negocios, especialmente tiendas por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción para el hogar y la compañía de financiamiento comercial (CMR), banco, viajes y seguros. Su fundación se presentó en 1889, cuando Salvatore Falabella abrió una tienda de sastrería en Chile. Luego de esto, se vincula Alberto Solari, quien potencia el portafolio con productos de vestuario y hogar, y transformando la sastrería en una tienda por departamentos (Falabella, 2018). Su éxito está vinculado a la estructura administrativa que está descentralizada, pues cada unidad de negocio actúa de manera independiente de la casa matriz. Así mismo, han adoptado la estrategia de alinearse con aspectos culturales y maneras de administración del país de acogida, adecuando las características organizacionales a la realidad del mercado al que llegan siguiendo una estrategia de adaptación multidoméstica. Una de las prioridades en las que trabaja Falabella es en asegurar la atracción y retención del talento humano para reducir los reprocesos y fortalecer la estrategia y sus operaciones. Falabella intencionadamente comunica sus atractivos internos para proyectar las señales que refuercen la percepción de los empleados actuales y futuros sobre la solidez laboral de la compañía. Esta decisión también tiene implicaciones en sus clientes, quienes en los últimos años se han hecho más sensibles a las condiciones laborales de las empresas. Falabella tiene presencia directa en Chile, Argentina, Perú y Colombia (Falabella, 2018).

La multinacional brasilera JBS, cuyo nombre se debe a las siglas de su fundador: José Batista Sobrinho, se ha convertido en una empresa en el sector de alimentos que ha fortalecido sus líneas de productos con base a fusiones y adquisiciones en diversas regiones. A partir de 2006, JBS inició su internacionalización a través de la adquisición de Swift Armour en Argentina, esto representó para JBS la oportunidad de explorar y llegar a países más lejanos. Actualmente, cuenta con presencia en Brasil, Argentina, Italia, Australia, Estados Unidos, Uruguay, Paraguay, México, China, Rusia, entre otros. Al estar en un sector tan sensible a los juicios del público como es el sector de la producción de proteína animal, JBS ha optado por fortalecer su reputación corporativa a través de la sostenibilidad, la transparencia y el diálogo con sus *stakeholders*.

En cuanto a Colombia, el Grupo Nutresa, empresa con más de 95 años de fundación, es una de los principales conglomerados empresariales de la región que se creó cuando un grupo de antioqueños tomaron la decisión de crear la Compañía Nacional de Chocolates a comienzos del siglo XX (Nutresa, 2018). Actualmente, esta organización hace presencia en 75 países en todos los continentes. Su proceso de expansión internacional inició tímidamente desde inicios de los años noventa, cuando se decidió dejar a un lado la economía cerrada en empresas exportadoras y así expandir los negocios a mercados internacionales, sin embargo, fue a partir de la primera década del nuevo siglo, cuando la compañía inició una internacionalización más directa especialmente a través de adquisiciones de compañías en Latinoamérica y Estados Unidos. Nutresa es un ejemplo claro de la importancia de la innovación y las estrategias publicitarias usadas en aspectos de identidad corporativa y reputación de marketing. Otra compañía colombiana que ha logrado ser referente de reputación e internacionalización es Procafecol (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia). Esta empresa surgió en 2002 con el propósito de producir negocios para los cafeteros colombianos y potenciar la marca única denominada: Juan Valdéz. En ese primer año, se abrió una tienda en el Aeropuerto Internacional El Dorado en Bogotá, capital del país (Juan Valdéz Café, 2019). En sus líneas de negocio se tienen las tiendas especializadas, grandes superficies, canal institucional y el portal e-commerce. Esta organización ha hecho uso de las ventajas competitivas que trae consigo la estrategia de marca país. El modelo de expansión se establece a través de las franquicias. Tiene 266 tiendas en el mundo, 187 de las cuales están en Colombia, 79 distribuidas en Aruba, Chile, Corea del Sur, Ecuador, España, Estados Unidos, El Salvador, Kuwait, México, Perú y Panamá.

Cementos Argos es una empresa de Medellín, Colombia; fundada en 1934. La estrategia del negocio está centrada en el cliente y en la importancia que tiene la sostenibilidad, es decir, su filosofía es ser económicamente viable, respetuoso con las personas y

responsables y amigables con el medio ambiente. Su estrategia se ha enfocado en las alianzas estratégicas y las adquisiciones en América Central y posteriormente, en el norte de América del Sur, teniendo, en la actualidad, presencia en Estados Unidos, Panamá, Honduras y Puerto Rico (Argos, 2018).

Cinépolis, es una cadena de salas de exhibición cinematográfica de origen mexicano, cuenta con presencia en más de 14 países del mundo y se encuentra entre las marcas con excelencia reputacional en México, se destaca en aspectos de responsabilidad social empresarial y eso también es relevante, porque la mayoría de las empresas citadas están en capacidad de contribuir en diferentes contextos donde operan a través de sus prácticas de responsabilidad social empresarial (RSC), respondiendo a las necesidades que presenta los stakeholders a través de acciones en el ámbito económico, social y ecológico. La responsabilidad social empresarial ha tomado una alta importancia en el ámbito académico y en la gerencia de las compañías (Barrena, 2016; Madorran y García, 2016). Esta se basa en el compromiso que tienen las organizaciones con el desarrollo sostenible, teniendo en cuenta aspectos importantes, tales como: las condiciones laborales de los trabajadores, potenciar la calidad de los productos que comercializa la empresa, contar con un portafolio que tenga atributos y beneficios para el consumidor, gestionar las necesidades de la comunidad y lo que se busca implementar a través de aspectos ambientales.

Si bien el nuevo interés de las compañías es crear un clima relacional y estar al servicio de los *stakeholders*, son muchas las acciones que pueden afectar las relaciones de amistad entre las partes. La reputación, más allá de considerarse como un objetivo único, debe ayudar a la generación de compromiso, confianza y coherencia desde la empresa hacia la opinión pública interna, intermedia y externa. La gestión de la reputación corporativa trasciende el hecho de cuidar los mensajes y las relaciones de amistad para tratar ampliamente los temas relacionados con la credibilidad, la confianza, la transparencia y la comunicación. Algunas de las fuentes de riesgos reputacionales están asociados a la capacidad de pronosticar los cambios que se presentarán en el ecosistema, la baja calidad de los productos, la ausencia de comunicación, el desequilibrio entre identidad e imagen corporativa, es decir, entre lo que se proyecta y lo que realmente percibe el mercado. Parte entonces de gestionar la reputación como un elemento clave en la estrategia de expansión, y so pena de habitar en un contexto en el que las empresas reconocen la importancia de la reputación corporativa, es claro que no existe una metodología adecuada, partiendo de que cada empresa es una amalgama de posibilidades frente al producto, el precio, la forma de distribuir, la identidad y la imagen. El propósito fundamental será crear relaciones perdurables, rentables y de

mutuo beneficio. Los asuntos ligados a la reputación corporativa son tan relevantes como las finanzas, los indicadores financieros, la administración del personal y la logística de distribución en un proceso de internacionalización. Es claro que una empresa no se le facilitaría la internacionalización sin una buena reputación, dado que toda expansión genera una exposición más amplia de la marca y la empresa. La ausencia de confianza producida por una crisis empresarial a causa de malas acciones corporativas es lo que se conoce con el término de economía de la reputación, cuyo mayor reto está en superar cualquier crisis a través de la comunicación de buenas prácticas empresariales.

7.6 Discusión y conclusiones

La estrategia de expansión en el ámbito internacional cuenta con múltiples riesgos, tales como: la regulación y el nivel de cumplimiento de los elementos específicos de la legislación: asuntos ligados a la contratación de empleados. Existen oportunidades importantes en el estudio de la relación que surge entre reputación corporativa e internacionalización. Por una parte, ambos conceptos han sido ampliamente estudiados, se les proporciona una importancia especial desde el contexto académico y empresarial y se siente la necesidad de adoptarlos para fortalecer los procesos que se viven al interior de las empresas. Además, hay una oportunidad especial desde América Latina por ser un territorio que ha tejido paso a paso su sector productivo, creado las políticas que regulan el funcionamiento de mercado, la relación de la competencia, los aspectos ligados a los estímulos desde el marketing: la publicidad, la venta y el marketing directo, el marketing relacional, las relaciones públicas, entre otros. Las condiciones externas del contexto general o el país de origen de estas empresas también son parte fundamental del estudio en la relación que se presenta entre las variables.

Las compañías latinoamericanas analizadas en este capítulo son casos que representan la descomoditización de las operaciones, el desarrollo de capacidades internas, la adaptación de la innovación, la eficiencia con estándares globales y el manejo de una estrategia de reputación corporativa que las llevó a ser referentes en la región e incluso en sus respectivas industrias a nivel global. Su estudio permite identificar que las desventajas asociadas a debilidades institucionales de sus respectivos países de origen pueden ser superadas con base en el desarrollo de capacidades internas y una gestión apropiada de relaciones con grupos de interés.

Estos casos son evidencia de la priorización de las relaciones con stakeholders y la proyección organizacional como mecanismos para asegurar la supervivencia, el crecimiento y el futuro de las organizaciones. Quienes hoy lideran estas organizaciones han encontrado herramientas y sugerencias importantes desde la comunicación y el marketing, ambos procesos relevantes, transversales y con un impacto general en el funcionamiento del negocio. Se aproxima, entonces, el estudio de casos para hallar en las realidades de las estrategias implementadas por determinadas organizaciones, el impacto y los resultados obtenidos durante su desarrollo. Este ejercicio permitirá de cara al futuro, proporcionar herramientas al sector productivo para que la llegada al país de acogida sea más saludable y esté más alineada con los objetivos trazados en la internacionalización de la empresa y la conquista de nuevos mercados para fortalecimiento del volumen de ventas y alcanzar el objetivo establecido desde el área de marketing: lograr que la empresa tenga proyección, futuro, potencie los indicadores que se reflejan en el estado de resultados y los que hacen parte del aspecto cualitativo de la organización: la ética corporativa, el buen gobierno, la preferencia y recordación de marca, la misma reputación corporativa, la identidad y la imagen, entre otros.

América Latina es un laboratorio empresarial con información importante que ayuda a comprender más y mejor la relación entre ambas variables. Las condiciones de los mercados locales y regionales en cada país, la situación de las empresas que buscan llegar a nuevos mercados, las acciones empíricas, orgánicas o planeadas por parte de quienes lideran el negocio, la situación externa del ecosistema en el que habita la compañía, tales como: las leyes, los partidos o movimientos que ocupan la jefatura del Estado, las decisiones político–legales, los procesos socioculturales, ambientales y económicos, y la necesidad de contar con manifestaciones respaldadas del desarrollo sostenible, convierten al área continental en una plataforma de lanzamiento del análisis, el estudio y la necesidad de articular ambas variables. Existe acceso a la información, hay fuentes de datos que proporcionan herramientas para alcanzar este proceso. Ya de ahí, lo más importante es empezar a implementar investigaciones que comprometan la consecución de este propósito.

A partir del surgimiento de diferentes fenómenos producidos en el contexto general, tales como la globalización, las nuevas tendencias en los mercados, tanto nacionales como internacionales, los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales, los cambios presentados en los gobiernos latinoamericanos y las economías de los países que estos representan, la necesidad de analizar la percepción que se tienen de las compañías y el impacto de esta en las actuaciones y pensamiento de las mismas organizaciones, las empresas tienen que implementar acciones enfocadas en la innovación, el manejo de

indicadores duros y blandos, el diseño y el ofrecimiento de ventajas competitivas que les aseguren su proyección y futuro, la rentabilidad, competitividad, productividad y ser sostenibles en el tiempo. Llegar a países de acogida, representa para las empresas latinoamericanas, tener en cuenta diferentes leyes y valores culturales que tienen fuertes incidencias en la percepción que tienen los stakeholders de las organizaciones durante el proceso de internacionalización, que va más allá del aspecto económico para alinearse con el cultural. La Teoría Institucional incluye que las multinacionales más que representantes de negocios, se convierten en sujetos políticos y tienen una función social. La reputación corporativa ocupa un espacio importante en el interés tanto de directivos, emprendedores, profesionales, como académicos e investigadores, quienes, desde diferentes campos de estudio y acción, tales como la economía, el marketing, las finanzas y las comunicaciones, se sienten atraídos en analizar este tema como un generador de valor para las empresas que buscan llegar a mercados internacionales (Lange, Lee y Dai, 2011). La reputación corporativa es uno de los diferenciadores más relevantes de las empresas que se convierte en pilar de la confianza frente a los stakeholders.

El estudio de la relación entre ambas variables en el contexto latinoamericano permitirá preparar a las empresas del área continental para que estén en capacidad de afrontar las diferentes situaciones o incidencias que se generan durante el desarrollo del negocio. Si bien, América Latina cuenta con un sector productivo receptivo frente a lo que está ocurriendo en el contexto general, es necesario documentar estas realidades, pues una empresa que busca expandirse en el mundo, debe contar con una percepción alineada con su proyección, con la intención asociada a sus actuaciones, pensamientos y relaciones, y a lo que se compromete a ejecutar para impactar positivamente el ecosistema en el que habita con su organización en el ámbito social, económico y ambiental. La capacidad de sincronizar la reputación corporativa con el modelo de internacionalización adoptado hará de la empresa una ficha oportuna en el mercado, una asesora para otras compañías de su perfil y una organización que se preocupa por impactar positivamente la opinión pública interna, intermedia y externa. Se requiere, entonces, plantear los hallazgos, resultados y las recomendaciones que surjan de estos estudios para que los empresarios, los futuros profesionales, el sector académico y productivo, puedan estar a la vanguardia de las necesidades que se debe tener en el medio.

Referencias

- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A. y González-Préez, M. A. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 52(4), 447–460. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.006>.
- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A. y González-Préez, M. A. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 52(4), 447–460. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.006>.
- Allen, F. (1984). Reputation and Product Quality. *The Rand Journal of Economics*, 311-327.
- Balmer, J. (2001). Corporate Identify, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*, 248 - 291.
- Barich, H. y Kotler, P. (1991). A framework for Marketing Image Management. *MIT Sloan Management Review*, 94-104.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. y Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Barrena, J., López, M. y Romero, P. M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 8-14.
- Bernstein, D (1984). La imagen de la empresa y la realidad. Crítica de las comunicaciones corporativas. Plaza & Janés.
- Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2007). Las capacidades de marketing como factor determinante en el proceso de internacionalización de las nuevas empresas. https://www.researchgate.net/publication/335571119_LAS_CAPACIDADES_DE_MARKETING_COMO_FACTOR_DETERMINANTE_EN_EL_PROCESO_DE_INTERNACIONALIZACION_DE_LAS_NUEVAS_EMPRESAS
- Borda, A., Newburry, W., Teegen, H., Montero, A., Nájera-Sánchez, J. J., Forcadell, F., Lama, N. y Quispe, Z. (2017). Looking for a service opening: Building reputation by leveraging international activities and host country context. *Journal of World Business*, 52(4), 503–517. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.08.006>.
- Carneiro, J., Bandeira-de-Mello, R., Cuervo-Cazurra, A., González-Pérez, M. A., Olivas-Luján, M., Parente, R. (2015). Doing Research and Publishing on Latin America. En W. Newburry

y M.-A. González-Pérez (eds.), *International Business in Latin America: Innovation, geography and internationalization*. Palgrave MacMillan.

CEMEX (2018). Cemex. <https://www.cemexlatam.com/es/home>

Chajet, C. y Shachtman, T. (1998). *Image by design: from corporate vision to business reality*. McGraw-Hill.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, (7), 91-109.

Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, 69(6), 1963–1972. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296315005810>.

Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., González-Pérez, M.-A., Montoya, M. A., Newburry, W. (2019). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*, 27(2), 141–177. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>

Deephouse, D. L. y Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>

Deephouse, D. L., Newburry, W. y Soleimani, A. (2016). The effects of institutional development and national culture on cross-national differences in corporate reputation. *Journal of World Business*, 51(3), 463–473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.12.005>.

Dutton, J. y Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, (34), 517-554.

Dutton, J., Dukerich, J. y Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.

Elango, B. y Sethi, S. P. (2007). An Exploration of the Relationship between Country of Origin (COE) and the Internationalization-Performance Paradigm. *Management International Review*, 47(3), 369–392.

Embraer. (2018). Embraer. <https://embraer.com/global/en>

Falabella (2018). Falabella. <https://www.falabella.com.co/falabella-co/>

Fombrun, C., Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5–13. <http://link.springer.com/10.1057/palgrave.crr.1540008>.

- Goldstein, F. (2002). Embraer: de campeón nacional a jugador global. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10827/077101121_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gray, E. y Balmer, J. (1998). Managing image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 685-692.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Macmillan.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, (5), 1-22
- Margulies, W. (1977). Make the most of your corporate identify. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-72
- Michaelis, M., Woisetschlager, D. M., Backhaus, C. y Ahlert, D. (2008). The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust. An experimental evaluation of the perception of Polish consumers. *International Marketing Review*, 25(1), 38-48.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 22(4), 853-886.
- Newbury, W. (2010). Reputation and Supportive Behavior: Moderating Impacts of Foreignness, Industry and Local Exposure. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 388-405. <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2009.27>.
- Newbury, W. (2012). Waving the flag: the influence of country of origin on corporate reputation. En M. L. Barnett y T. G. Pollock (des.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (pp. 240-259). Oxford University Press.
- Nguyen, N. y LeBlanc, G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Costumers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (23), 227-236.
- Nutresa (2018). Grupo Nutresa. <https://gruponutresa.com/>
- Raithel, S. y Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36, 945-956. <https://doi.org/10.1002/smj.2248>

- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation - An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, 56(January), 46–71. <https://doi.org/10.2139/ssrn.555102>
- Shapiro, C. (1982). Consumer Information, Product Quality, and Seller Reputation. *The Bell Journal of Economics*, 56, 20-35.
- Swoboda, B., Puchert, C. y Morschett, D. (2016). Explaining the differing effects of corporate reputation across nations: a multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 454–473.
- Thomas, D. C., Cuervo-Cazurra, A. y Brannen, M. Y. (2011). From the Editors: Explaining theoretical relationships in international business research: Focusing on the arrows, NOT the boxes. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1073–1078. <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/jibs.2011.44>.
- Van Riel, C. (1995). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Van Riel, C y Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, (8), 340-355
- Vélez-Ocampo, J. (2013). Internationalization process of a developing country multinational: the outward foreign direct investment decisions in Bimbo Group. *Pensamiento y Gestión*, 34, 54-68.
- Vargas-Hernández, J. y Reza, M. (2012). Internationalization strategies followed by three mexican pioneer companies. Grupo Modelo, Grupo Bimbo and CEMEX, issues and challenges. *Western Hemisphere Trade Conference Proceedings*, 33-50.
- Vidaver-Cohen, D., Gómez, C. y Colwell, S. R. (2015). Country-of-Origin Effects and Corporate Reputation in Multinational Firms: Exploratory Research in Latin America. *Corporate Reputation Review*, 18(3), 131–155. <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2015.7>.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, (6), 443-454.
- Whetten, D. A. y Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>.

CAPÍTULO 8. LA DIPLOMACIA CORPORATIVA COMO EJE DE LA ESTRATEGIA DE GLOBALIZACIÓN EMPRESARIAL

Juan Luis Manfredi Sánchez¹, Luis Mauricio Calvo Rubio²,
María José Ufarte Ruiz³

Resumen

Este trabajo analiza el papel que juega la diplomacia corporativa en las empresas globales y estudia la necesidad de una inteligencia directiva en los responsables de las corporaciones, entendida como la capacidad de entender, comprender y resolver los problemas de las organizaciones apoyándose en un conjunto de habilidades. El diseño metodológico para alcanzar este propósito parte de la revisión de la literatura científica, que permite conocer las principales aportaciones al estado de la cuestión y aproximarse a este campo de estudio, sus funciones y sus implicaciones para la alta dirección. Además, se presentan tres áreas de la gestión empresarial en las que se ejemplifica el relevante papel de la diplomacia corporativa para hacer frente a las más diversas contingencias y se describen ejemplos de uso puestos en marcha por diferentes empresas *middle market* de origen español, que han crecido de forma recurrente en otros mercados y que superan los cinco millones de euros de facturación. Los resultados revelan que el éxito de las compañías globales está inexorablemente asociado a la capacidad de sus directivos de desarrollar una adecuada actividad de diplomacia corporativa, también denominada diplomacia privada, y de configurar una respuesta que incluya la actividad política como factor clave en la toma de decisiones, debido a que la profesionalización del *lobby*, la comunicación estratégica y las relaciones institucionales son un proceso imparabile en el mercado internacional.

Palabras clave: diplomacia corporativa, diplomacia privada, globalización empresarial, inteligencia directiva, diplomático corporativo.

¹ Profesor titular de Periodismo de la Universidad de Castilla-La Mancha. Correo: juan.Manfredi@uclm.es

² Profesor asociado de la Universidad de Castilla-La Mancha. Correo: luisMauricio.Calvo@uclm.es

³ Profesora contratada doctora de la Universidad de Castilla-La Mancha. Correo: mariajose.ufarte@uclm.es

8.1 Introducción

En un escenario globalizado, las empresas se enfrentan a nuevos retos. Los cambios que la internacionalización de la economía propicia en los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y las administraciones (Villarreal, 2005, p. 56) requieren de nuevos conocimientos, herramientas y aptitudes para desarrollar estrategias que permitan hacer frente con eficacia a las amenazas emergentes, pero también para sacar provecho de las oportunidades que surgen. Del resultado de la adaptación depende el futuro de la compañía. En este entorno con nuevos actores y fórmulas de comercialización, sin fronteras físicas ni barreras artificiales de entrada, digital y con demandas de transparencia en un constante crecimiento (Manfredi, Herranz, Calvo, 2017), la acción de las empresas en la arena internacional se torna cada vez más compleja (Manfredi, 2014) y debe abordar aspectos que van más allá de las condiciones convencionales del mercado, asimiladas en lo que se conoce como las 4P del marketing: producto, precio, posicionamiento y promoción.

La labor se complica aún más como consecuencia del grado de globalización dispar existente entre los tradicionales bloques comerciales, lo que provoca una amalgama de demandas, preferencias, necesidades, territorios, culturas y formas de entender los bienes y servicios (Guillén y García-Canal, 2013) a la que la empresa global tiene que enfrentarse. Todas estas cuestiones, unidas a una multiplicación de las instancias regulatorias con visiones que no siempre son coincidentes (legislación municipal, regional, estatal y supranacional), han orientado el rumbo de la internacionalización empresarial hacia una suerte de geoeconomía (Olier, 2011). La realidad impone la transformación de las organizaciones empresariales, superar el concepto unidimensional de estrategia e impulsar entre los responsables de las corporaciones lo que se ha denominado inteligencia directiva; es decir, la capacidad de entender, comprender y resolver los problemas de las organizaciones apoyándose en un conjunto de habilidades. Entre estas nuevas facultades se encuentran las competencias para desenvolverse en la era digital, el liderazgo global y la diplomacia corporativa.

Este trabajo se centra en analizar el papel que juega la diplomacia corporativa en las empresas globales. Tras una aproximación teórica al concepto, sus funciones y sus implicaciones para la alta dirección, se presentan una serie de situaciones en las que se ejemplifica el relevante papel de la diplomacia empresarial para sobreponerse a las más diversas contingencias.

8.2 Aproximación a la diplomacia corporativa

Si la diplomacia se entiende como la dirección y ejecución de las relaciones internacionales por parte de los países en base a una serie de normas, costumbres y usos que han dado forma a las relaciones internacionales (Berridge, 2015), la diplomacia corporativa no admite un modelo general (Søndergaard, 2014). Para su caracterización se recurre a diversas perspectivas teóricas y a la experiencia empresarial. Saner y Yiu (2005), por ejemplo, la vinculan a las compañías multinacionales que se relacionan con todo tipo de actores políticos, sociales y económicos en sus proyectos empresariales. Ruël (2013) se refiere al análisis del entorno, la interacción con los grupos de interés y la relación con los actores diplomáticos convencionales bajo supervisión del primer ejecutivo como el compendio básico de la actividad diplomática corporativa. Para Ordeix-Rigo y Duarte (2009), es sinónimo de poder y legitimidad para actuar en los mercados internacionales, mientras que Lee (2004) proporciona una definición aún más amplia al referirse al “trabajo de la red de actores públicos y privados que gestionan las relaciones comerciales mediante el empleo de canales y procesos diplomáticos” (2004, p. 51). L’Etang (2008), por su parte, la emparenta con las relaciones públicas en tanto que generan espacios para el diálogo con los grupos de interés, dotan de credibilidad a las compañías y manejan las herramientas propias de la negociación y la gestión de conflictos.

Tras un repaso a las aproximaciones teóricas más relevantes, Manfredi (2018, p. 54) aporta una definición con ánimo aglutinador: “la diplomacia corporativa es el desarrollo instrumental de la estrategia que ordena la relación con los poderes públicos y privados”. Se fundamenta, por tanto, en la creación de relaciones con terceros, bien sean organizaciones públicas o privadas, con el fin de establecer marcos comunes de trabajo, generar confianza y gestionar la reputación como sustento primordial de la influencia política y social. No se trata de una mera campaña de relaciones públicas, sino de sentar unas sólidas bases que permitan la labor de la empresa en el exterior con las mayores garantías posibles de éxito en ámbitos más allá de lo estrictamente económico, aunque con una clara repercusión en la cuenta de resultados. Para lograr sus objetivos utiliza herramientas que son propias del ejercicio diplomático.

La diplomacia corporativa -también denominada diplomacia privada, gestión de asuntos públicos internacionales o gestión del capital político de la compañía- tiene cuatro funciones que comparte con la actividad diplomática: representación, negociación, protección y promoción de los intereses.

En un escenario en el que “la nacionalidad de las compañías ha devenido más fluida, de modo que se torna más complejo determinar a qué gobierno o qué embajada le corresponde prestar ayuda” (Kesteleyn, Riordan y Ruël, 2014, p. 305), las empresas deben ejercer su propia representación, por lo que los directivos se ven en la tesitura de tener que compaginar la gestión interna con la presencia constante en el ámbito institucional y en la opinión pública. La diplomacia corporativa se convierte así en el mecanismo de gestión de la reputación –la posición atribuida a la organización en su entorno– y la influencia –la capacidad de imponer la voluntad– en la arena internacional. Gracias a la reputación, las marcas pueden abrirse a nuevos mercados a un coste más reducido. Es también la base para la confianza y el respeto. La influencia se sustenta en la reputación y permite aprovechar las ventajas que ofrece la globalización creando y administrando canales que conectan los nichos globalizados en los que actúa la compañía. Una empresa sin reputación no tendrá influencia. En América Latina, el asunto Odebrecht muestra cómo la ruina reputacional acaba con la capacidad de ganar contratos, participar en las adjudicaciones públicas y participar en las operaciones mercantiles al uso. La ruina reputacional se origina en la sucesión de casos de corrupción.

Los cambios en el contexto de la comunicación que han limitado el papel de los intermediarios entre organizaciones y *skateholders* obligan a las empresas a redoblar esfuerzos en el plano de la estrategia comunicativa gestionando la información pública y controlando su identidad digital y la de su equipo, pues ahí estriba el fundamento de la reputación. Controlar el caudal de información y la exposición pública es primordial para la imagen de la empresa, pues esta no es más que la construcción de la “estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 2013, p. 29). La marca construye la identidad y condensa la esencia de la organización a través de una identidad conceptual (filosofía, cultura, responsabilidad y comunicación corporativa) y una identidad visual (colores, infraestructuras) (Aced, 2013). El valor de la marca tiene una transferencia directa en el capital de la compañía, siempre que aporte valores y posicione productos en los mercados (Fombrum, 2001).

Íntimamente relacionada con la representación está la función de negociación, cuyo fin último es llegar a acuerdos sostenibles en el tiempo con distintos grupos de interés. Esta labor es primordial para generar ventajas competitivas. No se hace referencia al lobby como una forma de influir en la actividad legislativa, sino de acciones preventivas encaminadas a reducir riesgos o conflictos con las distintas administraciones con competencias en el sector. Contar con el apoyo de terceros es primordial para el

éxito en el extranjero. “Mediante la inclusión del apoyo de terceros, la compañía y el gobierno de tu país hacen un esfuerzo para alterar el balance asimétrico del poder del gobierno local”, afirma Small (2014, pp. 387-388) para explicar lo que él denomina “triangular los intereses”. En esta función la influencia juega un papel primordial. El tamaño de las redes está correlacionado con la capacidad de influencia, por lo que el capital relacional de la compañía facilitará la neutralización de aquellos actores cuyas actuaciones tengan una dirección opuesta.

Por otro lado, la diplomacia corporativa pone el foco en la protección de los intereses en dos ámbitos que constituyen el núcleo de las operaciones de cualquier compañía: las personas como motor de la internacionalización y las materias primas. A través de planes de contingencia y de las relaciones con las autoridades locales se busca garantizar la seguridad del equipo humano en el territorio y de lo que Romero (2009) denomina la cadena de suministros globales. Tal y como afirma Small (2014, p. 381), “se trata de reconciliar el deseo de una compañía de obtener ayuda en un tercer país con los intereses nacionales permanentes de este”. Hablamos de la salida del país en caso de emergencia, la capacidad de conexión con las autoridades públicas y los servicios de policía y defensa a su cargo, el conocimiento del funcionamiento de los servicios de inteligencia, el hacer frente a una emergencia o a un corte en los suministros o un problema en las vías de comunicación por las que discurren las mercancías. Por último, una correcta actividad diplomática de la empresa debe englobar la promoción de sus intereses. Para ello es primordial tener un amplio conocimiento del entorno en el que la compañía ofrece sus productos o servicios. Estar al tanto de los pormenores sociales y políticos es una forma eficaz de anticiparse a los cambios y reducir los riesgos, poniendo en juego la anticipación, la adaptación y la acción en función del estilo estratégico de la empresa (Martínez Alonso, 2013). En el ámbito del marketing, los beneficios también son tangibles si se conocen los gustos y patrones de consumo, las tendencias, el estado de la opinión pública y las dinámicas comerciales. Una adecuada estrategia comunicativa es fundamental en esta área. La transparencia, la comunicación instantánea y la gestión de los canales de comunicación digitales ofrecen la posibilidad de ejercer una influencia directa sobre el mercado. En este punto, las funciones de representatividad y promoción pueden solaparse. Una correcta estrategia es determinante para que los mensajes fluyan alineados con los mismos objetivos. Tal y como afirma Trujillo (2011, p. 40), “la diplomacia corporativa trabaja en la imagen de la empresa, pero desde la identidad, que ha de estar soportada por hechos”, para lo cual es preciso “tener capacidad de actuar, de ir acercándose a sus grupos de interés y de ir eliminando las distancias entre realidad y percepción”.

El bloqueo a la cadena de suministros en la crisis de Catar con sus vecinos, la explotación de yacimientos energéticos y de otras materias primas en América Latina, la relación con las corporaciones digitales o el fracaso de los nuevos acuerdos comerciales con Estados Unidos afectan a la cuenta de resultados. El problema se agrava porque la respuesta a cualquiera de estas situaciones requiere una regulación multinivel, que va desde las grandes urbes a los nuevos tratados comerciales. Pensemos, por ejemplo, en la reciente decisión de la ciudad de Nueva York. Su alcalde, Bill de Blasio, presionará, a través de sus fondos de pensiones, a Exxon Mobil, Conoco Phillips, Chevron, Royal Dutch Shell, BP y otras petroleras multinacionales a las que considera “contribuyentes netas del cambio climático” que empeoran la calidad de vida de la ciudad. Quiere que paguen parte de esa factura. Esta actividad multinivel contra la cuenta de resultados de las petroleras ofrece un caso práctico de cómo el cumplimiento de una legislación nacional no elimina la posibilidad de que otros actores impongan nuevas condiciones en el mercado, tengan o no la competencia atribuida. Y hay más ejemplos en el otro lado del tablero. El director ejecutivo de la multinacional Apple, Tim Cook; el fundador de Facebook, Mark Zuckerberg; o el director ejecutivo de Google, Sundar Pichai, entre otros, han criticado determinadas decisiones del presidente estadounidense, Donald Trump, porque su silencio les perjudicaría en la cuenta de resultados y ante la opinión pública. La cuestión transgénero o el muro con México son asimilables a la cuestión catalana o la crisis de los refugiados en el Mediterráneo. Empresas y directivos no pueden ponerse de perfil ante las cuestiones políticas que afectan a la cuenta de resultados, bien porque es sustancial a la identidad sus clientes o bien porque influye en la cadena global de suministros. El incentivo para incorporar esta dinámica en la clase directiva es, pues, necesaria y adecuada a la globalización.

En situaciones como las descritas, la diplomacia corporativa contribuye a elaborar un mapa de decisiones, recursos y rutas entre las relaciones internacionales, la economía global y la geopolítica (Okano-Heijmans, 2011) a través de una serie de normas voluntarias que generen respeto, confianza y prestigio en la arena internacional. No se puede soslayar la importancia que tiene la ética en los procesos de toma de decisiones. Una medida desacertada a la hora de salvar la cuenta de resultados puede hacer más profundo el problema si se tiene en cuenta los costes en reputación e influencia, además de la posibilidad de incurrir en una de las acciones ilícitas que forman parte de la cada vez más extensa lista de delitos tipificados en el vasto entramado legislativo internacional. En este campo, es necesario tener claro los fundamentos de la ética sobre qué se espera de cada uno de los actores relacionados con ella –empleados, proveedores y distribuidores, entre otros– y contar con planes de contingencia ante los posibles riesgos vinculados a la quiebra de los principios éticos. La ética es una

guía para navegar en tiempos de incertidumbre (Canals, 2011) con presencia en la toma de decisiones, en las operaciones y en la creación de valor.

También hay que dejar constancia del papel que desempeña la marca país en la internacionalización de las empresas, en unos casos aportando valor y, en otros, como un problema añadido al que hay que hacer frente. La idea preconcebida de los países no se sustenta exclusivamente sobre argumentos razonados, sino que a menudo se trata de imágenes construidas con retazos. La consultora Llorente & Cuenca (2013) considera que la globalización, los efectos de la crisis económica reciente y las turbulencias en los mercados está en el origen de la preocupación de los países por conocer su reputación y el impacto en sus economías y en las operaciones en el extranjero de las compañías afincadas dentro de sus fronteras. Esta marca país se activa en las dos dimensiones. En un sentido, porque el efecto “país de origen” influye en el consumidor y en el precio final. Una tecnología que procede de un país A parece mejor que aquella que procede del país B, porque la primera arrastra un efecto procedente del país. En el otro, porque las marcas contribuyen a la construcción de la imagen exterior de un país. Un consumidor puede no tener una idea predefinida de un país, pero las marcas reconocidas en el mercado global crean unas primeras sensaciones en el consumidor. Por tanto, hay una serie de características que se comparten. No se trata de una foto estática y homogénea, sino que está conformada por atributos blandos (estilo de vida, clima, cultura, historia o patrimonio) y atributos duros (capacidades militares, economía, empresas y marcas comerciales, o tecnología). Su estado dinámico justifica la relevancia de la estrategia de los gobiernos en el campo de la comunicación con la mirada puesta en tres objetivos: influir en la arena política, mejorar las relaciones económicas y comerciales y mejorar la percepción interna mediante el refuerzo de la identidad. Esta aproximación a la gestión empresarial de los asuntos públicos internacionales corrobora la visión multidisciplinar y la complejidad de la que se habló al principio. La metodología que se propone a continuación puede ayudar a facilitar el camino del diplomático corporativo.

8.3 Metodología de trabajo

El plan general para conocer y entender el papel que juega la diplomacia corporativa en las empresas globales y la inteligencia directiva de los responsables de las corporaciones descansa sobre un diseño metodológico que parte de la revisión de la literatura científica, que forma parte de la investigación secundaria (Codina, 2017). Esta técnica ha permitido conocer las principales aportaciones al estado de la cuestión. Además,

se han seguido las aportaciones de Manfredi (2018), que propone como herramienta para la gestión eficaz de la diplomacia corporativa la elaboración de tres mapas que se superponen mostrando las interrelaciones entre actores y procesos, lo que ayuda en la toma de decisiones estratégicas.

El primero de ellos incluiría la identificación de los riesgos que afectan a las operaciones de la compañía. No es suficiente con detallar los problemas que puedan surgir de la actividad económica y comercial cotidiana. En el entorno actual, hay nuevas incertidumbres que van desde las amenazas terroristas a los cambios regulatorios, pasando por una larga lista en la que aparecen las crisis de reputación, las acusaciones de corrupción o el riesgo político. Es preciso realizar un profundo análisis del mercado, de los procesos económicos, del entorno y de la propia organización. A la diplomacia corporativa le corresponde traducir las amenazas en riesgos concretos.

En el segundo se reflejarían los grupos de interés, a cuya determinación puede contribuir el mapa de riesgos que incluya sus características, la percepción sobre la compañía y el sector y su evolución. La lista es larga: accionistas, socios, clientes, administraciones públicas, empleados, directivos, proveedores, distribuidores, comunidades académicas, comunidades religiosas, reguladores, investigadores y asociados de los think tanks, medios informativos, poderes económicos, sindicatos, partidos políticos, agentes sociales, lobbies, competidores e influyentes en las redes sociales. A la diplomacia corporativa le corresponde indagar sobre sus objetivos e intereses y seleccionar a los más influyentes.

Por último, es preciso establecer las redes colaborativas que actúan en beneficio de la empresa. En el ámbito internacional, el grupo tiene más capacidad de influencia sobre quienes deciden y regulan. También es preciso tener en cuenta a los movimientos sociales que puedan apoyar una causa mayor alineada con el proyecto empresarial.

De la evaluación de estos tres mapas debe surgir el plan que incluya las acciones concretas de la práctica de la diplomacia corporativa. El inventario es extenso, por lo que aquí nos limitamos a apuntar algunas de ellas: relación con los funcionarios diplomáticos, identificación de actores relevantes para el negocio, creación de redes y alianzas de colaboración, formación de estados de opinión y anticipación, perfilar acuerdos de multilocalización, consultoría electoral, construcción de identidad pública, relaciones con los medios, consultoría política, elaboración de documentos de posición, supervisión de seguridad, seguimiento normativo, defensa de la ética corporativa, diagnóstico y análisis de la realidad, orientación social de proyectos, gestión de crisis y relación con cuerpos y fuerzas de seguridad. Como se puede comprobar, algunas de

estas acciones pueden encuadrarse en lo que se denominaría estrategia política, otro de los campos en los que las empresas están comenzando a participar activamente. Este activismo político -activismo del CEO, según Chatterji y Toffel, 2019) - se realiza a través de mensajes sobre valores de naturaleza política que persiguen la influencia en el ciudadano que entroncan en las estrategias de comunicación y contribuyen a la reputación corporativa (Lange, Lee y Dai, 2011) y a las relaciones públicas globales (Xifra, 2017). El posicionamiento ante los asuntos políticos es, por tanto, otro eje a tener en cuenta en la gestión de la diplomacia corporativa.

Scherer y Palazzo (2011) consideran que la función política tiene su justificación en la obtención de una ventaja competitiva basada en la legitimidad moral de una buena causa, más allá del interés particular del negocio. Esto no está relacionado con el apoyo a un determinado partido, sino que se sustancia sobre valores transversales y finales, como la igualdad o el medio ambiente. Junto a esta característica y a su naturaleza simbólica y de valor, el activismo político se define por el destinatario de sus acciones: una audiencia global a la que, en muchas ocasiones, se llega a través de las tecnologías digitales. Una adecuada diplomacia corporativa facilita reducir los riesgos en los nuevos mercados, un entendimiento a través de la comunicación intercultural, la protección de los intereses o la creación de alianzas productivas. Este nuevo panorama abre la puerta a la transformación del comportamiento de las compañías.

Así pues, la diplomacia corporativa se ha convertido en uno de los pilares de las estrategias de las organizaciones globales (Camuñas, 2012), no tanto por su relevancia sino por cuanto debe dotarse de recursos suficientes para cumplir su cometido. Hoy, junto a las decisiones comerciales y operativas, los directivos deben centrar sus esfuerzos en la gobernanza de las organizaciones y las economías globales (Bayne y Woolcock, 2007), avanzando en la innovación a través de la estrategia y la política corporativa (Ozer y Markoczy, 2010). Esta tarea es una función atribuida a un grupo concreto de personas, que tienen sobre sí la responsabilidad de coordinar las herramientas y expandir la cultura diplomática en la organización. Surge así la necesidad de contar con profesionales en la dirección con las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarias para crear una nueva legitimidad (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009, p. 561), desarrollar relaciones económicas internacionales (Saner, Yiu y Sondergaard, 2000) y promover la reputación global (Muldoon, 2005), todo ello alineado con la consecución de los objetivos empresariales. La misión del diplomático corporativo será acompañar al primer directivo de la empresa en la toma de decisiones en el ámbito de las relaciones internacionales. La diplomacia corporativa persigue la legitimación de la actividad pública de las organizaciones privadas mediante el

desarrollo de la responsabilidad social y las actividades de naturaleza política de la compañía y la gestión de la reputación y la imagen (Den Hond et al., 2014). El nuevo directivo debe saber, saber hacer y saber ser.

El mapa de competencias del diplomático corporativo gira en torno a tres ejes: estrategia, social e individual. En el primero de ellos, las competencias se sitúan en torno al conocimiento de los fundamentos de la internacionalización de la economía y las empresas y de las relaciones internacionales. Además, se requiere capacidad de organización y administración de recursos en un entorno intercultural, capacidad de negociación para llegar a acuerdos y generar coaliciones sostenibles, consciencia de la importancia de la opinión pública y gestión del conocimiento interconectado. Se valora la capacidad de análisis, la tolerancia al estrés, la adaptabilidad a un entorno de incertidumbre y la capacidad de crear capital social a través de redes formales e informales. En el ámbito social, las competencias se centran en la relación y la gestión de personas de diverso origen, nacionalidad o interés con el fin de persuadir e influir en el comportamiento de los equipos humanos, así como la capacidad de conducir con éxito negociaciones para alcanzar acuerdos y crear coaliciones de interés. En este sentido es importante recordar que el liderazgo se sostiene sobre la reputación y la credibilidad, cualidades que ha de cultivar el diplomático. Las competencias individuales constituyen el tercer eje y se vinculan con la actitud, con la capacidad de asumir el proceso de transformación de la dirección general y reajustar las rutinas de trabajo al nuevo entorno. Es preciso que el directivo comprenda todas las aristas de la nueva realidad internacional, tenga capacidad para transformar la organización y quiera seguir esa línea desarrollando habilidades digitales y apostando por la formación continua. La capacidad de gestionar la creciente transparencia y el subsiguiente riesgo de exposición integral, el potencial para negociar en un entorno competitivo y diverso, la alfabetización digital, la creatividad, la habilidad para la retórica y la presentación de argumentos en foros profesionales, think tanks y universidades son rasgos que debe presentar el diplomático corporativo.

The Future of Jobs Report (World Economic Forum, 2018) vislumbra diez tendencias que serán relevantes en el horizonte del 2020 y que los líderes empresariales deben poseer: la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la creatividad, la gestión de las personas, la coordinación con terceros, la inteligencia emocional, el juicio y la toma de decisiones, la orientación al servicio, la negociación y la flexibilidad cognitiva. Algunas de ellas han surgido anteriormente como parte del equipaje con el que han de contar los gestores de la diplomacia corporativa; el resto, complementan el perfil del directivo del futuro más próximo.

8.4 Diplomacia corporativa en acción

Una vez que explicado el sustento teórico, es el momento de estudiar la aplicación práctica de la diplomacia corporativa. Con este fin, se describen ejemplos de uso de diversas técnicas propias de la materia. Se han anonimizado los casos para poder profundizar en ellos y mantener la confidencialidad de las empresas que han colaborado en la presente investigación a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad. Por este motivo no se atribuyen las citas, pero sí se ofrecen extractos literales de las entrevistas. Esta técnica cualitativa ha permitido abordar los temas que centraban el interés del estudio, pero al mismo tiempo ofrece al entrevistado la oportunidad de guiar la conversación hacia aspectos no previstos, enriqueciendo de esta manera el resultado final. La operativa de la entrevista consiste en la organización de un diálogo abierto con el informante y, por este motivo, se le escribe con anterioridad para explicar el motivo de la entrevista, el propósito y el grado de confidencialidad que se requiere. No es una entrevista libre, abierta, sino planificada mediante un guión temático previamente testado entre los investigadores.

Como marco de referencia se puede indicar que son empresas *middle market* de origen español, que han crecido de forma recurrente en otros mercados y que superan los cinco millones de euros de facturación. Están interesadas en el manejo de la diplomacia corporativa porque son compañías en proceso de globalización con los problemas típicos de la madurez empresarial. No son empresas consolidadas en la esfera mundial, sino que suelen proceder de orígenes familiares o de pequeños grupos. Para este capítulo se ha considerado que la empresa *middle market* puede ofrecer ejemplos más reales, más cercanos para el aprendizaje de las técnicas. Como nota particular, conviene indicar que a menudo estas empresas están en proceso de cambio interno porque llegan nuevas generaciones, se profesionaliza la tarea directiva y se aborda la internacionalización como negocio sostenido en el tiempo, y no tanto como una aventura. Los ejemplos se han distribuido en tres ejes de investigación y actuación directiva. Son los siguientes: dirección general, producto y mercado.

8.4.1 Dirección general: la misión directiva

La primera actividad de la diplomacia corporativa recae en la dirección general, esto es, el conjunto de tareas y responsabilidades que caen en el primer directivo de la compañía. La diplomacia corporativa en este caso tiene una estructura personalizada, según el país destino, el capital invertido o la experiencia previa. El modelo óptimo

-que no tiene por qué ser el más habitual- cuenta con un equipo local orientado a los clientes y un conjunto de directivos expatriados asentados en la capital y dedicados a las relaciones institucionales y financieras. Esta división de tareas permite que los primeros aceleren los negocios en destino, mientras que los segundos ahonden las relaciones a largo plazo y reduzcan las barreras artificiales al comercio. Una empresa de alimentación que adquiere materias primas en países con problemas de gobernanza tiene que decidir cómo afrontar la corrupción. Es una cuestión ética, pero también de negocio: la empresa se enfrenta a una situación en la que los funcionarios públicos reciben pagos fuera de la legalidad para dar luz verde a los proyectos. Esta empresa prefiere no colaborar con la corrupción, porque “va contra los valores de la empresa familiar”, por lo que hay que “proteger las inversiones y el desarrollo de negocio” con “un directivo en destino que sepa manejar la agenda política, tenga contacto con los cargos y representantes y también que sea capaz de explicar el valor añadido de tu empresa en el mercado al que acaba de llegar”.

Las áreas más sensibles a la corrupción se encuentran en las aduanas, los aspectos fiscales y las inspecciones de trabajo. Aquí una empresaria del sector cosmético recomendaba “dotarse de capacidades corporativas en el *middle market*”, lo que “significa conocer el mercado destino, aprender cómo funciona el asunto regulatorio y contratar servicios especializados de empresas locales influyentes (*lobby*, comunicación, asesoría fiscal)”. Un empresario del sector textil para menores recuerda que “a menudo patrocinar el equipo de fútbol local da visibilidad, crea simpatías hacia tu marca y evita pasar a corrupciones mayores. Es un dinero bien invertido, con flujos transparentes y que da buenos resultados”. En el plano práctico, la buena imagen es el principio de una relación de otra condición: “la inversión directa y la creación de empleo suelen completar los compendios de negociación”.

En un mundo en el que existe la corrupción, la lección de la diplomacia corporativa es “la ordenación de los contactos para que el directivo tenga una relación personal con los representantes políticos y no tenga que crear una agenda nueva de contactos en cada ocasión”, apuntaba en la entrevista una directiva con experiencia en más de 40 países. Esta capacidad relacional es, con toda seguridad, una tarea más relevante en la pyme y en la empresa *middle market*, que tiene que abrirse camino en su propio proceso de globalización. Un representante de la automoción española indicaba que “los contactos dependen de la imagen pública que uno proyecta, porque se produce una transferencia efectiva de los valores entre el directivo y la empresa”. Otro entrevistado, vinculado a servicios tecnológicos, apuntala esta tesis: “a menudo,

uno está bastante solo en el mercado destino y se produce una identificación total entre el directivo y la firma a los ojos de los funcionarios extranjeros”.

8.4.2 Producto: el gran juego de la globalización

El producto o el servicio que llega al mercado exterior parte con una desventaja competitiva, sobre todo, en un entorno de creciente proteccionismo comercial. “No te espera nadie y el consumidor apenas te conoce, por lo que operas solo en una primera instancia. Es una cura de humildad para nosotros, que somos líderes en el mercado español”, explica un alto cargo de un laboratorio médico.

En las entrevistas, esta dimensión de producto dota de sentido a la diplomacia corporativa. En los sectores intensivos en regulación, hay que desapalancar el país de origen para promover el valor real del producto. Una empresa de servicios farmacéuticos explicaba dicha particularidad con la siguiente idea: “la salud es un sector regulado en todo el mundo, luego no puedes aparecer con un sello de calidad que procede del mercado español y pensar que te abrirán las puertas. Necesitas cambiar la mentalidad del regulador y reubicar tu oferta en el lado del socio local. En nuestra actividad económica no podemos actuar por nuestra cuenta, sino de la mano de un partner local de reconocido prestigio”.

Una delegada procedente del sector agroalimentario examina las ventajas de una organización en red, asimilable a las embajadas y consulados: “El principio de organización en red permite una distribución capilar de nuestros productos y no obliga a la compra de todo el catálogo. Tanto el distribuidor como el cliente agradecen el margen para decidir y ofertar aquello que tendrá éxito”. Una empresa de tecnología para el textil oferta un servicio sostenible que respeta el medio ambiente y cuya tecnología es susceptible de ser copiada. Para afrontar este desafío, utiliza la diplomacia corporativa para incrementar la capacidad de reacción: “para nosotros, si perdemos dos días entre visados y permisos, podemos perder la producción de una temporada y afectar significativamente la cuenta de resultados”. Por eso mismo, el directivo que quiere proteger la inversión tiene que ser rápido en la solución de problemas en las fronteras. El mismo entrevistado recuerda que “la llegada inmediata no asegura el éxito ni para la crisis que te ha surgido, pero sí que abre la puerta a las soluciones”.

8.4.3 Mercado: todos iguales, todos únicos

El mercado ya es global, bien sea por las exportaciones de bienes y servicios o bien por las conexiones de la globalización. Una compañía dedicada a la producción y venta de material inmobiliario explica que la exportación no puede ser la venta de un producto o un servicio en el entorno de la Unión Europea y olvidar las características del resto del mundo. Así, entiende que “la cultura europea es excelente y ofrece un nivel medio muy alto, pero luego otros destinos como Japón tienen una cultura de mejora continua y una fuerte orientación al detalle que difieren de nuestros mejores procesos”. En este mercado nipón, por ejemplo, “el *partner* nunca está contento y te obliga a mejorar, mejorar y mejorar hasta alcanzar la excelencia. Aunque te desagrada en una primera conversación, luego comprendes el salto cualitativo alcanzado”. Esta cualidad diplomática tiene nombre: la capacidad de comprender el mundo lejos de la óptica de origen, así como el fomento de las relaciones y la comunicación multicultural.

El conocimiento del mercado local no se consigue con la compra de informes o estudios de mercado. Un representante de la industria de los electrodomésticos recuerda que “la profundidad del análisis de mercado es resultado de la escucha activa. Es más caro, pero da acceso a fuentes primarias. Las cifras globales de crecimiento económico se leen en *The Economist*, pero las sensaciones que tiene el distribuidor de tu segmento concreto no aparecen ahí”. La captura de información es un debate habitual entre los diplomáticos corporativos, porque han de contar con una fuerte predisposición a la escucha activa. Un empresario de la industria siderúrgica perfila el origen de un diplomático corporativo: “En mi experiencia de más de 20 años, he encontrado tres tipos profesionales que concuerdan bien con esta tarea, aunque a menudo no saben que son potenciales diplomáticos corporativos. Son los periodistas, los antiguos altos cargos sin responsabilidad política y los profesores de escuelas de negocios. Los tres tienen en común que conocen el mercado en su dimensión económica, pero sobre todo en la política. Cómo interaccionan las relaciones empresariales al calor de los cambios en la esfera política no aparece en los informes oficiales. En segundo lugar, porque suelen contar con una agenda propia de contactos que sirve de acelerante. Ya conocen a personas que pueden aliviar los procesos administrativos o que saben dónde o a quién llamar. Este local influyente, en último término, tiene experiencia en la gestión estratégica de la comunicación, sabe cuándo emplear técnicas lobistas o cuándo conviene tener un perfil público bajo”. Por último, recomienda esta persona, hay que incidir en las relaciones con los perfiles oficiales de tu propio país. Los diplomáticos y

el personal de la embajada, las cámaras de comercio, las asociaciones de exportadores o los expatriados son buenos facilitadores de información cualitativa, contactos y círculos de interés.

8.5 Conclusiones

La presente investigación da por conseguido el objetivo planteado inicialmente de analizar el papel que juega la diplomacia corporativa en las empresas globales y evidenciar la relevancia del concepto de inteligencia directiva de los responsables de las corporaciones. El éxito de las compañías globales está inexorablemente asociado a la capacidad de sus directivos de desarrollar una adecuada actividad de diplomacia corporativa. La profesionalización del lobby, la comunicación estratégica y las relaciones institucionales es un proceso imparables en el mercado internacional. Ante los nuevos riesgos, los directivos tienen que configurar una respuesta que incluya la actividad política como factor clave en la toma de decisiones.

La nueva realidad hace imprescindible acomodar los perfiles de la dirección, dotándolos de las competencias, habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que los conviertan en embajadores de la marca para defender sus intereses frente al creciente número de actores que pugnan por influir en un entorno que, hasta hace muy poco, era competencia exclusiva de los Estados. Es preciso que los dirigentes sean capaces de interpretar el contexto, dispongan de un método de trabajo, gestionen convenientemente la reputación, cuenten con un discurso público estructurado y tengan capacidad crítica para evaluar el desarrollo de la estrategia.

En este entorno abierto, global, digital y transparente la diplomacia privada emplea las técnicas y los usos diplomáticos para la representación ante las grandes capitales políticas, la negociación de los intereses, la protección de las cadenas globales de suministros y la promoción de determinadas políticas públicas.

La creación de esta suerte de servicio diplomático corporativo se entiende mejor cuando se pregunta en la empresa por su capacidad de análisis del riesgo político, la capacidad para crear coaliciones no comerciales sobre el terreno o bien la confianza que merece ante la opinión pública. La diplomacia corporativa es una actividad principal de la internacionalización de las instituciones de naturaleza privada, pero –al contrario de lo que sucede con la diplomacia convencional– no cuenta con ejércitos, normas, reglamentos, costumbres y usos. Por estos motivos, existe un interés creciente por esta materia en la dirección internacional de las organizaciones. El interés es

variado: la aminoración de riesgos en los nuevos mercados, la creación de alianzas, el entendimiento a través de la comunicación en sociedades multiculturales, la protección de los intereses en caso de conflicto de seguridad o una catástrofe medioambiental, la recogida de información o la comprensión del cambio geopolítico. Estas tareas se integran bajo el paraguas de la diplomacia corporativa, cuya actividad no ha hecho más que comenzar.

Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.
- Bayne, N. y Woolcock, S. (2007). *The New Economic Diplomacy: Decision-making and negotiation in international economic relations*. Ashgate.
- Berridge, G. R. (2015). *Diplomacy. Theory and Practice*. Palgrave MacMillan.
- Camuñas, A. (2012). Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España. En R. Rubio, J. L. Manfredi Sánchez y G. Alonso (eds.), *Retos de nuestra acción exterior: diplomacia pública y Marca España* (pp. 107-117). Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Canals, J. (2011). *The Future of Leadership Development. Corporate Needs and the Role of Business Schools*. Palgrave MacMillan.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Chatterji, A. y Toffel, M. W. (2019). *Assessing the Impact of CEO Activism*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper 16-100. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742209>
- Codina, L. (2017). *Revisiones sistematizadas y cómo llevarlas a cabo con garantías*. <https://bit.ly/2Dd0VKf>.
- Den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G. A. y Van Lankveld, H. (2014). Playing on two chessboards: Reputation effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(5), 790-813.

- Fombrum, C.J. (2001). Corporate Reputation as Economic Assets. En M.A. Hitt, R.E. Freeman y J. S. Harrison (eds.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishers.
- Guillén, M.F. y García-Canal, E. (2013). *Emerging markets rule. Growth strategies of the new global giants*. McGrawHill.
- Huang, C. J. (2010). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 641–655.
- Kesteleyn, J., Riordan, S., y Ruël, H. (2014). Introduction: Business Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4), pp. 303-309.
- Lange, D., Lee, P. y Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management* 37(1), 153-184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>.
- Lee, D. (2004). The growing influence of business in UK diplomacy. *International Studies Perspectives*, 5, 50-54.
- Llorente & Cuenca (2013). Informe especial. Diagnóstico y recomendaciones sobre la revalorización de la reputación de España. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/llorente-cuenca-diagnostico-recomendaciones-reputacion-spain
- Manfredi, J. L. (2014). Taxonomía de la diplomacia digital en la agenda de las nuevas relaciones internacionales. *Historia y Comunicación Social*, 19, 341-354.
- Manfredi, J. L. (2018). *Diplomacia corporativa*. UOC.
- Manfredi, J. L., Herranz, J. M. y Calvo, L. M. (2017). Transparencia y diplomacia: nuevas demandas sociales y rutinas profesionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 832-848. Doi: 10.4185/RLCS-2017-1195
- Martínez Alonso, R. (2013). *El manual del estratega. Los cinco estilos de hacer estrategia*. Gestión 2000.
- Muldoon, J. P. J. (2005). The diplomacy of business. *Diplomacy and Statecraft*, 16, 341-359.
- Okano-Heijmans, M. (2011). Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. *The Hague Journal of Diplomacy*, 6(1), 7-36.
- Olier, E. (2011). *Geoconomía: las claves de la economía global*. Pearson.

- Oliver, C. y Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.
- Ordeix-Rigo, E. y J. Duarte. (2009). From Public Diplomacy to Corporate. <https://doi.org/10.1177/0002764209347630>
- Ozer, M. y Markoczy, L. (2010). Complementary or alternative? The effects of corporate political strategy on innovation. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 252-272.
- Romero, I. (2009). Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*, XXIV(57), 199-216.
- Ruël, H. J. (2013). *Diplomacy means Business*. Windesheim.
- Small, J. M. (2014). Business Diplomacy in practice: Advancing Interests in Crisis Situations. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4), 374-392.
- Saner, R. y Yiu, L. (2005). Swiss Executives as Business Diplomats in the New Europe: Evidence from Swiss Pharmaceutical and Agro-Industrial Global Companies. *Organizational Dynamics*, 34(3), 298-312.
- Saner, R., Yiu, L. y Søndergaard, M. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 80-92.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Søndergaard, M. (2014). Corporate Business Diplomacy: Reflections on the Interdisciplinary Nature of the Field. *The Hague Journal of Diplomacy*, 67, 356-371.
- Trujillo, E. (2011). La diplomacia corporativa, o el arte de las decisiones compartidas. *Harvard Deusto Business Review*, 207, 34-40
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- World Economic Forum (2018). The Future of Jobs Report. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Xifra, J. (2010). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Tecnos.

CAPÍTULO 9. EL ANÁLISIS DE RIESGOS GEOPOLÍTICOS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Daniel Bonilla Calle¹

*Hay cosas que sabemos que sabemos.
Otras, que sabemos que no sabemos,
Y hay otras, otras que no sabemos que no sabemos.*

Resumen

El análisis de riesgo es una actividad que se ha extendido a prácticamente todas las áreas de la gestión. Este capítulo pretende evidenciar cómo la geopolítica ayuda a comprender las dinámicas políticas de los diferentes lugares y espacios y sus interacciones con otros que están en el foco de la empresa, aportando a la optimización económica del negocio. Se encuentra dividido en cuatro apartes en donde se explora la teoría de la geopolítica y el poder, así como los conceptos de riesgo e incertidumbre tratando de entrelazarlos, para presentar un modelo de análisis mediante un ejemplo aplicado a una empresa real. De este ejercicio se pudo concluir que no existe un modelo único, se debe tener flexibilidad en la selección de factores, debe tenerse presente cuál es el apetito de riesgo y una constante actualización de los escenarios, pues la política es bastante dinámica, sobre todo en los mercados donde existen más oportunidades para empresas emergentes.

Palabras clave: geopolítica, análisis de mercado, negocios internacionales, política internacional, riesgo político.

Abstract

Risk analysis is an activity that has been extended to virtually all areas of management. This chapter aims to show how geopolitics helps to understand the political dynamics of the different places and spaces and their interactions with others that are the focus of the company, contributing to the economic optimization of the business. It is divided

¹ Candidato a doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Antioquia, magíster en Estudios Internacionales de la Universidad de Montreal. Con diversos estudios en análisis de riesgos políticos, comercio y negociación internacional. Sus intereses son principalmente la geopolítica, asuntos internacionales y comercio. Actualmente, es el director del programa de Administración de Negocios Internacionales en CEIPA. Correo: daniel.bonilla@ceipa.edu.co

into four chapters where the theory of geopolitics and power is explored, as well as the concepts of risk and uncertainty trying to intertwine them, to present a model of analysis through an example applied to a real company. From this exercise it could be concluded that there is no single model, flexibility in the selection of factors must be taken into account, the risk appetite must be taken into account and a constant update of the scenarios must be taken, since the politics is quite dynamic, especially in markets where there are more opportunities for emerging companies.

Key words: Geopolitics, risk management, international business, international politics, political risk.

9.1 Introducción

Un hábito que recomiendan muchos CEO y ejecutivos de todo nivel es dedicarle unos minutos diarios a enterarse de la actualidad nacional e internacional que le ayude a tener un contexto global de la política y la economía. Algunos lo hacen por cultura general, otros porque ven en esa actividad una verdadera fuente de conocimiento práctico para sus negocios o profesiones, también hay quienes lo hacen solo por entretenimiento. Los medios especializados, la prensa nacional o internacional, los noticieros de la radio o de la televisión y las redes sociales han hecho que se facilite enormemente el consumo de esta información, pero los análisis escasean y eso puede hacer perder el objetivo inicial.

Analistas y periodistas especializados, dan sus opiniones y observaciones sobre los hechos que impactan la opinión pública internacional. Esto se produce sin importar o dimensionar las verdaderas consecuencias para el entorno inmediato. El gran desafío para quien escucha o lee, sigue siendo la selección de la información y la evaluación de su calidad. Desafortunadamente esto no es una tarea fácil, lo que ha ocasionado verdaderos pánicos por noticias que son medianamente ciertas, o están exageradas, o se trata de las llamadas Fake news, las cuales son multiplicadas por las redes sociales en una velocidad récord.

La interdependencia de las economías y de las cadenas de valor generada por la globalización volvió más sensibles los mercados a las dinámicas políticas, tanto en el ámbito nacional como internacional. La integración vertical y horizontal de los negocios sin importar la ubicación geográfica trae nuevos desafíos para los líderes empresariales. Entre ellos, desarrollar una capacidad analítica de lectura del entorno multidimensional de las compañías y donde no solo lo económico

y financiero parezca relevante. El posicionamiento de China como potencia económica, el protagonismo del Asia en el comercio mundial y el conflicto del mar del sudeste, la inestabilidad política en Centro y Suramérica, el estancamiento del África, el conflicto fronterizo del pasaje del noreste, la crisis de la Unión Europea y el multilateralismo económico, entre muchos otros. Todos estos fenómenos, pueden tener impactos hasta en los más pequeños negocios familiares y en nuestros bolsillos. Por ello, insistimos, tener herramientas para comprender estos fenómenos se vuelve imperativo para quien quiera jugar en la escena internacional y quiera aumentar su probabilidad de éxito desde lo local.

El término geopolítica se ha vuelto cada vez más recurrente para referirse a la descripción o análisis de las dinámicas políticas y económicas internacionales. Este, casi ha remplazado el de relaciones internacionales. Periodistas y analistas internacionales provenientes de toda clase de profesiones académicas explican fenómenos que involucran varios países tratando de encontrar una lógica de dicha disciplina. Sin embargo, la mayoría de las veces no lo logran porque no tienen claridad con el concepto. Ahora bien, en lo que a los negocios internacionales respecta, el término geopolítica se ha vuelto obligatorio para hablar sobre diversos fenómenos en la escena internacional o sobre situaciones que impactan las dinámicas domésticas de los países con los cuales se tienen negocios. Las compañías, como agentes mismos de las dinámicas políticas, son cada vez más conscientes de los impactos que ellas pueden ocasionar en las operaciones. Por ello grandes firmas consultoras y expertos internacionales han encontrado en este nicho un excelente negocio. Ellos facilitan análisis de contextos locales que pueden marcar tendencias transnacionales y viceversa, mediciones de impactos financieros de los riesgos políticos y geopolíticos, forecasting o predicciones del comportamiento de una tendencia, acompañamientos sobre cómo enfrentar diferentes entornos políticos, entre otros servicios.

Dado este panorama, es la intención de este capítulo ofrecer, a las personas interesadas en los negocios globales, herramientas de análisis de riesgos geopolíticos que aporten a la toma de decisiones, que vayan más allá de su intuición o percepción propias del mundo a una visión más estructurada que les permita maniobrar sus negocios en medio de la incertidumbre.

De esta manera, comenzaremos con una discusión teórica para dejar claro qué significa geopolítica y cuáles son las lógicas que se deben usar para realizar un análisis desde esta perspectiva y así llegar a dimensionar los riesgos que pueden traer para los negocios. Seguido, se explicarán algunas herramientas de análisis del entorno político

de las organizaciones, las cuales ayudarán a explorar ese mar de información que se enfrenta a diario lleno de ruido y seleccionar la que verdaderamente puede generar impacto económico. Tercero, se propone la construcción de una metodología de análisis que le permita a las empresas determinar la posibilidad y el impacto de los riesgos, finalmente se presentarán algunos casos donde se puede reflejar el éxito o el fracaso de un negocio con la aplicación de este tipo de análisis.

9.2 Marco teórico

En las siguientes páginas serán abordados los conceptos básicos en el análisis de riesgos geopolíticos divididos en tres secciones: geopolítica, poder y riesgos. En la primera sección, será abordado el concepto de geopolítica desde una perspectiva histórica, que pretende que el lector establezca ciertas diferencias en las aproximaciones y así un mejor análisis. El segundo aborda el poder, quién lo ostenta, cuáles son las posibilidades de ejercerlo y cuáles son sus variables. Se tomó aparte ya que es uno de los tópicos claves para comprender las dinámicas políticas en ámbitos nacionales e internacionales. Finalmente, abordaremos el concepto de incertidumbre y riesgo que se presenta en una relación simbiótica. Esta pone de relieve la necesidad, cada vez más creciente, de una planeación de los negocios a futuro con el objetivo de disminuir las ansiedades del mercado. Dicha planeación pasa por un proceso predictivo, el cual debe basarse en una metodología definida que en realidad ayude a determinar el accionar de la empresa frente al riesgo detectado.

9.2.1 Geopolítica en teoría e historia

El concepto fue acuñado a finales del siglo XIX asociado al análisis de la geografía y su relación con el fracaso o el éxito político de los nacientes Estados. Fue Friedrich Ratzel (1844-1904), un geógrafo alemán, quien impulsó con fuerza la idea de la relación entre poder y territorio con conceptos como “espacio vital” y “grandes zonas”. En 1897, escribió un libro titulado Geografía política donde supeditaba las actividades humanas al medio físico, según las cuales, el rigor de los inviernos explicaría el mayor desarrollo de la Europa del norte. Una visión determinista, retomando el concepto griego la geografía es el destino. Dichas nociones sugerían que la supervivencia de los Estados dependería del territorio controlado por ellos. Según Agnew (2003), solo fue hasta bien entrado el siglo XX cuando el término comenzó a ser utilizado con mayor regularidad y claridad. Sobre todo, por el uso

estratégico dado por Adolfo Hitler en el desarrollo de sus ofensivas expansionistas y el desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial.

Karl Haushofer, quien fue considerado como el estratega del Tercer Reich, hacía una defensa de las concepciones de Ratzel y propuso que el desarrollo político de una nación estaba determinado por su territorio y la estructuración de las relaciones de poder dentro y fuera de él. Esa relación de la geopolítica como una disciplina estratégica usada por Hitler, la aisló de ser estudiada o abordada en las universidades y centros de pensamiento europeos, convirtiéndose prácticamente en un tabú dentro de las ciencias sociales hasta entrados los años 60. Por su parte, el británico Halford Mackinder es considerado uno de los padres de la disciplina. Él mismo, pone de relieve el predominio político y el ejercicio del poder en el territorio en contextos geográficos específicos. Su más conocida idea es la referente a la existencia de un Heartland o zona pivote cuyo poseedor –sostenía– gobernaría el mundo. Esta zona se encuentra en el norte de Eurasia “quien gobierna Europa del Este controla el Heartland; quien gobierna el Heartland comanda la isla del mundo; quien gobierna la isla del mundo gobierna el mundo”. Las ideas de este teórico fueron moviendo o mutando la ubicación del Heartland que, siempre imprecisa y ambigua, nunca tuvo una aplicación definitiva. Sin embargo, tanto la potencia militar en decadencia, Gran Bretaña, como la que ascendía, Estados Unidos, vieron en ella algo de aplicación y algunos teóricos la justificación de la obsesión alemana por invadir a Europa.

Ya silenciada la disciplina por más de 20 años, finalizando los 60 comienza a hablarse nuevamente de geopolítica. En Europa, indiscutiblemente, Yves Lacoste, profesor marroquí de la universidad París VIII, contribuyó a su renacimiento en Francia desembarazándola de su injusta imagen de ciencia nazi. Sus trabajos en geografía económica y social le han aportado una mirada holística, materializada con la revista *Hérodote*, que goza de gran prestigio y no ha cesado de publicarse, ofreciendo profundos análisis sobre geografía aplicada a diferentes contextos. Así mismo, su obra *La geografía: un arma para la guerra* (1976), sienta las bases de la disciplina contemporánea y evidencia cómo el conocimiento geográfico es usado para establecer las estrategias de guerra (Lacoste, 1977). Es entonces cuando en los Estados Unidos Henry Kissinger le da un nuevo aire al discurso y le atribuye un significado general como sinónimo de “política de equilibrio de poder a escala global (...). Más significativo aún para el resurgimiento del interés en el amplio tema de la geopolítica, fue la elección de Ronald Reagan como presidente” (como se cita en O Tuathail y Dalby, 1998). Es él quien comienza a aplicar en su política internacional diferentes lógicas de la disciplina, entre ellas, los conceptos de *Heartland* o espacio vital. Se debe tener en cuenta que

esto se produce en un mundo claramente bipolar, dividido entre el comunismo y el capitalismo donde cada uno se muestra como la mejor opción y se despliega toda una macroestrategia de propaganda para ganar aliados. Una visión del mundo con jerarquía de espacios, territorios e ideas que pueden manipularse y ponerse al servicio es puesta en práctica por políticos y entidades gubernamentales.

La geopolítica puede concebirse como una teoría orientada a la solución de problemas, con la cual el Estado puede estructurar (conceptuar y organizar prácticas) sus acciones de control y vigilancia del territorio. Él y otros autores proponen que la geopolítica convencional trabaja explicaciones sobre el papel del Estado nación en el control del territorio y las implicaciones que ello tiene en sus relaciones con otras naciones, con base en conceptos de soberanía y ambiente, donde se estructuran relaciones sociales de larga duración que incluyen acciones de tipo militar (Ó Tathail, 2005; Agnew, 2005). Ya más recientes, encontramos autores que comienzan a observar el carácter sistemático de la política mundial. Peter Taylor geógrafo británico, con el enfoque neopositivista imperante de la época, reorientó la disciplina hacia el análisis del sistema mundial a escala global. Taylor considera las dinámicas de la economía global, descartando la localización del territorio o su ambiente como factores que condicionan las políticas de los Estados, sostenida por los geógrafos clásicos. Para Taylor se trata de centros, periferias y semiperiferias imbricadas y dinámicas de acuerdo con las variaciones de la economía capitalista. Establece tres escalas de análisis: sistema-mundo (la realidad), localidad (la experiencia) y el Estado nación (instancia mistificadora) y establece a la primera como decisiva, pues considerar a los Estados como base para la teoría y el análisis era, para Taylor, parcial y justificativa “de aquellos grupos a los que mejor sirve la actual la organización espacial” (Taylor, 1981).

Las nuevas realidades y la recomposición del espacio geográfico, necesita nuevas explicaciones. Por esta razón, Flint (2017) ve en la geopolítica crítica una nueva manera de entrever relaciones de poder con actores diferentes a los Estados mismos. Relaciones que están enmarcadas en un espacio determinado y tienen interacciones con otros. Las empresas, las organizaciones terroristas, los ONG, las organizaciones internacionales, entre otros actores, se vuelven agentes de la escena internacional, con capacidad de cambiar el rumbo de los hechos políticos y económicos. En este sentido, es una corriente que intenta exponer las relaciones de poder para apoyar una agenda democrática en la sociedad, en la medida que somete las acciones del Estado al escrutinio y debate público, para lo cual pone en duda y critica todas las nociones que sugieren que “el mundo es” de determinada manera y cuestiona la universalidad del conocimiento; las verdades absolutas y universales sobre el mundo y sobre el

funcionamiento de la sociedad. Particularmente cuestiona y critica las verdades y las prácticas que ayudan a articular los conocimientos y conceptualizaciones usados por militares, diplomáticos y agentes que representan el poder del Estado. En suma, la geopolítica crítica es, según Ó Tuathail, un enfoque que cuestiona la validez de los mapas conceptuales en los que se basa la geopolítica tradicional y su costumbre de dividir al mundo en binomios opuestos (nosotros/ustedes, centro/periferia, dentro/fuera, nacional/internacional).

A lo anterior, le añadimos la visión de Agnew, plasmada en un libro titulado *Geopolítica: una revisión de la política mundial*, publicado en el 2005. En el cual aborda como el fin de la Guerra Fría y la expansión de la globalización económica ofrecieron la posibilidad de un mundo estructurado de manera muy distinta y por ende debía ser interpretado de igual manera. Hay que entender la política mundial con otras visiones y características. “La misma expresión «política mundial» transmite una sensación de escala geográfica al margen de Estados o localidades concretos, en la que los Estados y otros actores desarrollan una serie de actividades” (Agnew, 2005). Desde esta perspectiva, las etiquetas, organizaciones geográficas deterministas y otro tipo de universalismos desaparecen. Una nueva corriente y explicación desde el imaginario debe tomar un espacio transversal en la interpretación de los fenómenos analizados. Aquí toma una especial importancia la capacidad de actuar globalmente, los fenómenos estudiados tienen repercusiones dentro del mismo sistema mundo y no se quedan inscritos en las localidades. Dos premisas fundamentales plantea Agnew (2005) y que para nuestro propósito vale la pena comentar. La primera, es que en el ámbito de la geografía política lo intelectual y lo político no son separables. La segunda premisa hace alusión a la construcción de los imaginarios políticos, los cuales son una construcción histórica de las sociedades. “La imaginación o las ideas no existen ahí afuera o sólo en los textos y los documentos, sino que están implícitas en las prácticas o en la acción social” (Agnew, 2005). Este es un *point tournant* en la geopolítica crítica el cual busca desmontarse de las ideas acerca de la configuración del mundo basada en las acciones de las élites políticas y volcarse a lo que hacen los diferentes actores de interés con sus propias lógicas.

Si bien estas páginas parecen un poco pesadas, son necesarias para aplicar con mejor pericia el concepto. Es importante comprender que hoy no hablamos o analizamos las interacciones entre Estados, como sucedía hasta entrado el siglo XX. Como vimos, la geopolítica clásica ubica al Estado como actor supremo y brinda una mirada más determinista de la geografía. Por su parte, la nueva corriente examina las dinámicas del mundo globalizado, la cual nos obliga a tener en cuenta actores no estatales que

tienen capacidad de hacer que su voluntad prevalezca sobre otros. Las compañías, son quizás el mejor ejemplo de ello. Los ingresos de muchas superan el PIB anual de muchos países, sus líderes reciben trato diplomático y se vuelven foco de ataques políticos de un Estado al otro.

9.2.2 Las vicisitudes del poder

Es una queja constante de los más viejos, “los jóvenes ya no respetan”, sentencia don José, de 75 años, quien había sido educado bajo el precepto de que toda persona mayor debe respetarse. Aquellas figuras que simbolizaban poder en nuestra infancia pierden vigencia y su autoridad se desvanece. Lo mismo sucede con otros imaginarios sociales, los cuales se van transformando conforme pasa el tiempo, en un proceso que puede ser lento pero infalible. Si bien su significado puede seguir siendo el mismo desde que se empezara a teorizar, sus bases y estructuras se han vuelto más móviles, más efímeras. En el libro *El fin del poder* son mencionadas tres características y tres revoluciones que han puesto en jaque dichas estructuras. Ahora, el poder es más fácil de adquirir, más difícil de usar y más fácil de perder. Como nunca, los líderes políticos, financieros, económicos, y todo aquel que tradicionalmente ostentaba la capacidad de hacer que otros cumplieran su voluntad es vulnerable a fuerzas que recibe de todos los ángulos. Todos los días vemos cómo imperios se ponen en jaque por los actores menos pensados. Grandes corporaciones desafiadas por ONG, Estados desafiados por unos cuantos que actuando en red, retan ejércitos de decenas de miles; políticos que por un mensaje puesto en twitter pueden verse obligados a retirarse de sus cargos (Naím, 2013).

El siglo XXI se caracteriza porque “las acciones políticas de pequeños grupos, o incluso de personas solitarias, empoderados por la conectividad, pueden afectar drásticamente a empresas de todo tipo” (Rice y Zegart, 2018, p. 10). Es precisamente este viraje lo que Naim (2013) nombra como las tres revoluciones. La primera es del más. Hoy, hay más gente, más riqueza, más acceso a todos los bienes. Las restricciones que se tenían para todo han quedado en el pasado. La segunda, es la de la movilidad: como podemos presenciar minuto a minuto, hoy todo fluye casi sin fronteras, la información, las mercancías y lo más importante, las ideas. Lo que lleva a la revolución de la mentalidad: el *statu quo* está siendo puesto a prueba por todos lados, las religiones pierden fieles que ganan otras, las ideas sobre familia, gobierno, organización social, etc.; todo está cambiando, se está transformando. Sin embargo, no podemos dejar de lado la noción de poder como relación social, y por lo tanto en proporción asimétrica

(Castells, 2009). Nunca habrá dos actores con exactamente el mismo poder, como consecuencia cuando una persona lo ostente, deben existir otras que lo aceptan y lo validen por alguno de los múltiples mecanismos posibles. Es en este juego de roles en el cual se desenvuelven, construyen y estructuran las sociedades, siendo todos y cada uno un actor con poder dentro de ellas.

No podemos tampoco confundir el término poder con el de autoridad o legitimidad. Aunque diferentes, son estudiados bajo el mismo espectro. La autoridad está relacionada con la institucionalidad del poder, la misma que se da a través de la democracia u otro mecanismo social. La segunda, hace alusión al proceso que ha llevado a ese actor a ostentarlo (Emerson, 1962, p. 31).

Por último, tenemos el juego del estatus. Es aquella actitud de un actor determinado que pretende ostentar una posición que no tiene en su totalidad, es parcial (Blau, 2017). El poder es una representación, una construcción social que nos impulsa a asignárselo a una entidad sobre otras. Como es de esperarse, hay variaciones entre grupos sociales, en todas las escalas, si bien existen figuras internacionales ninguna de ellas es universal (Foucault, 1999) .

Como se puede observar, el concepto abordado contiene bastantes aristas que ponen en evidencia la complejidad de los análisis que son abordados. Sin embargo, conocerlos nos acerca a su conocimiento y su comprensión. La misma que es necesaria en un mundo que cada vez es más inestable y la multiplicidad y complejidad de los actores se multiplica.

9.3 El riesgo de navegar en la incertidumbre

Cuando estamos a punto de cerrar una negociación importante en otra ciudad, tratamos de asegurarnos de tener el tiquete de avión con la suficiente antelación a la hora y en el lugar pactado. Prevemos el tráfico, un retraso en el vuelo y otras circunstancias que se podrían presentar y que pondrían en riesgo el objetivo planteado. Es decir, queremos disminuir la incertidumbre, estar más tranquilos, sabiendo que tenemos el máximo de condiciones bajo control. Lo peor que podría pasar es que algo que estuvo en nuestro alcance de planeación se salga de rumbo y ocasione pérdidas al negocio. En este sencillo ejercicio, ponemos en práctica nuestra percepción del riesgo, la cual puede tener elementos subjetivos y objetivos, entran en juego. Nuestras prejuicios y percepciones sobre un determinado elemento, pueden elevar o disminuir la percepción que tengamos de él (Wildavsky y Dake, 1990). Cada vez

más los negocios y sus distintas operaciones tienen un enfoque al control y gestión del riesgo. En la década de los 90, la década de apertura, estudiar qué pasaría en el futuro comenzó a tornarse academia, en todas las ciencias, en todas sus disciplinas. Había que estudiarla y teorizarla, el temor a unos próximos días inciertos se estaba apoderando de la sociedad (Beck, 2002). Era el contexto de un mundo que comenzaba a abrirse y a darse cuenta de que la conectividad comercial, cultural y política vendría acompañada de efectos compartidos.

Jaques Delors (1996), en un informe de la UNESCO titulado *La educación encierra un tesoro*, se plantea el manejo de la incertidumbre como una de las competencias a desarrollar en la escuela y la educación. Es así, como el manejo del riesgo se toma los discursos de las organizaciones en las dos últimas décadas. Experimentar acontecimientos que antes nos parecían lejanos, convirtió las sociedades occidentales en presas fáciles del temor, que buscan disminuir con la planeación. Hoy, es bastante normal que las compañías se gasten largas jornadas en estructurar planes de contingencia para escenarios que posiblemente no se presentarán. Pero todos quieren conocer cuál es esa probabilidad y los efectos de esa situación en caso de generarse. Así como queremos saber si perderemos nuestro vuelo y cuánto nos costaría su reprogramación. Quisiéramos conocer cuánto dinero podríamos dejar de percibir si existiese un cambio de gobierno con el cual el sector empresarial no tenga buenas relaciones, o cuáles serían los efectos prácticos de un conflicto diplomático entre Estados Unidos y Europa.

La globalización ha hecho que los riesgos no sean aislados, nos hemos convertido en una sociedad global. Las amenazas ya no son asuntos internos de un país en particular y este no puede lidiar solo con ellas. Estas impactan los negocios de todo tipo, que a su vez están entrelazados por sincronizadas cadenas globales de valor. Un golpe de estado en Kazajistán puede tener impacto en el desarrollo de un dispositivo médico en Bogotá. A su vez, estos temores determinan la actitud frente a los valores que se creían irrefutables, como el de la libertad que ha sido cambiado por el de seguridad (Beck, 2010). La incertidumbre aumenta cuando tenemos poca información y limitado acceso a ella (Volchenkov, 2016, p. 4). Esa idea que quien tiene la información tiene el poder, ha llevado a las diferentes culturas en la historia a tener especialistas que ayuden a vislumbrar horizontes más claros para los diferentes proyectos que se emprenden. Los viajeros vikingos visitaban días antes los volvas o adivinos, para encontrar en sus predicciones algo de seguridad en el viaje que debían comenzar. Una vez se tuviera un panorama de la aventura: hambruna, tormenta o sequía podrían aparecer en el juego de runas definiendo así, si valía la pena tomar los riesgos contemplados.

Se podría resumir entonces diciendo que el riesgo es la incertidumbre teorizada, plasmada en un ejercicio de análisis que trae una bitácora de navegación en la cual se podría determinar la probabilidad de que un fenómeno ocurra y así poder dimensionar su impacto (Bremmer y Keat, 2010). Estas dos dimensiones: la probabilidad y el impacto son independientes. La primera evidencia la posibilidad de que un fenómeno ocurra y la segunda los efectos que ello tenga. Por esta razón, no se pueden confundir ya que algo con alta probabilidad puede tener un efecto reducido o viceversa (McKellar, 2010).

Es importante comprender que cada compañía, por su talla, su naturaleza o sector económico tiene unos factores de riesgo que le impactan más que otros, o los cuales sencillamente no tienen ninguna incidencia. En la tabla 19, factores de riesgo geopolítico, se aprecian los que se consideran factores de riesgo que podrían aplicar a diferentes empresas.

Tabla 20. Factores de riesgo geopolítico

Factor de riesgo	Ejemplos
Internacionales	Guerras internacionales
	Cambios en la estructura de poder internacional
	Sanciones económicas y embargos.
Energético-global	Decisiones políticas de suministro y demanda de fuentes energéticas como petróleo, carbón o incluso energía eléctrica
Terrorismo	Destrucción de instalaciones, sucursales o conexos
	Extorsiones directas o al personal
	Secuestros, asesinatos, bloqueos, robo de maquinaria
Conflictos políticos internos	Revoluciones
	Guerra civil
	Golpe de Estado
	Nacionalismos
	Disturbios sociales, huelgas, protestas
Expropiaciones	Confiscación de la propiedad sin contraprestación económica.
	Expropiación gradual
	Expropiación total

Factor de riesgo	Ejemplos
Incumplimiento de contratos	Cambios de reglas – incertidumbre jurídica
	Presiones sociales que causan arbitrariedad por parte del gobierno
	Llamados erróneos a licitaciones
Riesgos de mercado de capital, tasa de cambio y repatriaciones de capital	Control de tasa de cambio
	<i>Default</i> por motivos políticos y cambios de mercado
	Repatriaciones de mercado
Discriminaciones y favoritismos	Impuestos discriminatorios
	Colusión entre el gobierno e intereses oscuros
	Corrupción estatal y privada
Gobernanza	Dominancia y persistencia de personas clave en política
	Debilidad institucional
	Desafío serio y persistente a la legitimidad y la longevidad de un gobierno
Cibernéticos	Captura o secuestro de información
	Espionaje
	Destrucción de la información
Inciertos	Calentamiento global
	Cambios demográficos
	Eventos políticos que no pueden ser pronosticados

Fuente: elaboración propia a partir de Bremmer y Keat, 2010; Charlot, 2016.

Como puede observarse, la cantidad de factores de riesgo abunda y podría multiplicarse. Por ello es importante comprender cuáles son los que deben considerarse para no obviar por poco probables o por evidentes. Aquí planteamos dos grandes perspectivas al respecto: la teoría del cisne negro (Black Swan) y la de la larga cola (fat tail). La primera hace alusión a que los hechos raros son muy difíciles de detectar y así difíciles de mitigar (Lybeck, 2017). Por lo cual, se debe estar muy alerta. Una variable tardía de este enfoque es denominada rinocerontes grises (Grey Rhinos), hechos altamente predecibles y con alto impacto, por lo tanto, son fácilmente pasados por alto. La segunda, dice que todo gran evento obedece a una cadena de hechos poco probables con bajo impacto, por lo tanto es ignorado (Bremmer y Keat, 2010). No podríamos decir entonces que una crisis económica o un atentado terrorista llega de manera

desprevenida, siempre puede rastrearse lo que se avecina. Aunque se considera una metodología más desgastante por el trabajo de planeación y pronóstico puede traer consecuencias bastante positivas para la mitigación de los riesgos.

Ya hemos desarrollado entonces los conceptos de geopolítica, poder y riesgo e incertidumbre. Se abordaron separadamente con el objetivo de enlazarlos en la metodología y ver su aplicación en los resultados. A continuación, se desarrollará el capítulo de metodología en el cual se propone una manera de realizar el análisis de riesgos y ponerlo en práctica en diferentes tipos de empresas. El ejemplo aquí planteado obedece a una empresa y un análisis real desarrollado por el autor, el nombre de la compañía se guarda por solicitud de la misma.

9.4 Metodología

Como se había mencionado con anterioridad, no podemos hablar de modelos únicos y absolutos, cada organización debe apropiarse del suyo. Existen formas de hacer las cosas diferentes, y a los líderes de las organizaciones les gusta poner su impronta en ellas. Sin embargo, existen recomendaciones que se deben tener en cuenta y propuestas que se hacen de manera general que no deberían obviarse (Baas, 2010). En cualquier caso, el análisis toma tiempo, se mejora con la práctica y necesita un equipo de trabajo con objetivos claros.

La metodología presentada es el resultado del trabajo realizado con empresas de diversos sectores y análisis comparativo de diversas metodologías trabajadas por otros autores y consultoras internacionales. A diferencia de las metodología de gestión de riesgo, comunes en las ciencias empresariales, los geopolíticos no se gestionan, estos se analizan y se realizan acciones para mitigarlos (Baas, 2010). Ese ejercicio es una apuesta a la disminución de la incertidumbre y así a mejorar el ambiente de los negocios para la internacionalización de la empresa. El análisis de riesgos geopolíticos, como lo muestra la figura 15, tiene cuatro etapas: 1) comprensión del entorno, 2) identificación de factores de riesgo, 3) determinar su probabilidad e impacto, 4) realizar la planeación por escenarios. Como se puede ver, cuenta con dos actividades permanentes: la determinación del apetito de riesgo por parte de los *stakeholders* y una actualización constante del modelo.

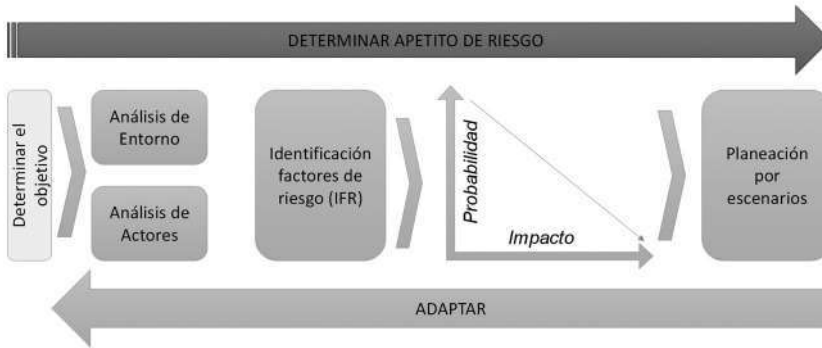


Figura 16. Análisis de riesgos geopolíticos
Fuente: elaboración propia.

9.4.1 Análisis marco (Framework)

Este análisis contiene dos elementos: análisis de entorno y de actores. Se toman por separado debido a la preponderancia que tienen quienes ejecutan la política y la economía de un país o una región determinada. Este es quizás uno de los elementos más diferenciadores de este tipo de ejercicios y por eso hacemos énfasis en el análisis geopolítico. Es comprensión de las particularidades de los lugares y de los significados de poder de los líderes.

- **Análisis del entorno**

Este comprende diversos elementos sociopolíticos y económicos, desde su PIB, hasta la configuración de los gobiernos locales. Presta especial atención al desarrollo histórico, pues es allí donde se pueden encontrar los verdaderos factores de riesgo. Con la disponibilidad de información que se tiene hoy en día se olvida que no toda es confiable y creíble. Es por ello por lo que en la búsqueda preliminar se consulten fuentes confiables y que se puedan contrastar y siempre conservando el escepticismo. Para ello, hay que alejarse de las pasiones, de las afinidades políticas y realizar una lectura crítica de los hechos (Jervis, 2017). Se recomienda entonces tener en cuenta:

- Informes internacionales como: el Doing Bussines del Banco Mundial, Reporte Mundial de Competitividad y Reporte Mundial de Riesgos del World Economic Forum, Democracy Index de Economist Unit Intelligence (Economist

(Intelligence Unit, 2019; Santos, 2018; World Bank, 2019; World Economic Forum, 2019)

- Prensa local
- Prensa internacional
- Fuentes primarias locales que permitan validar información recolectada.

Con esta información se debe crear un panorama global de cómo funcionan las dinámicas políticas y económicas del país en cuestión. Se debe hacer especial énfasis en la institucionalidad y la relación de esta con los negocios. No tanto si es de izquierda o derecha, no se debe caer en ese juego. Hay gobiernos de izquierda que pueden favorecer su negocio como hay otros de derecha que pueden ser una amenaza.

- **Análisis de actores**

La política y la economía se mueven con base en toma de decisiones realizadas por personas. Es por ello que se debe prestar especial atención a quién las toma, cuáles son sus redes, su pasado y su idea de futuro. Centrarse en los actores nos dará una mejor perspectiva de la realidad (Bremmer et al., 2010). Para eso se recomienda realizar un mapa de actores, una técnica de investigación desde la sociología que busca poner en contexto los principales movilizados de las dinámicas locales, nacionales e internacionales. En estas están incluidos no solo las personas, sino las organizaciones no gubernamentales (ONG) tanto legales como ilegales, empresas, instituciones políticas, agencias estatales, etc. (Algranati, Bruno, Lotti, 2012).

Para lograr de manera más eficiente este importante paso inicial, se recomienda alejarse de las pasiones y de las creencias personales. Debe realizarse como si se estuviera observando el acuario. Esta analogía hace alusión a esos momentos cuando nos detenemos a observar uno de esos acuarios grandes con los que nos maravillamos fácilmente. En él, los peces interactúan unos con otros, con las plantas y los diferentes objetos. Frente a los más bellos, podríamos quedarnos horas admirando su majestuosidad y a los menos simpáticos, ignóralos sin saber que son los más agresivos y podrían destruir el microecosistema. Sin mojarnos o sumergirnos y con una atención juiciosa podremos comenzar a predecir sus movimientos e interacciones, ellos apenas sí podrán notar nuestra presencia. Lo cual facilita el análisis que podamos hacer de este microentorno, sin tomar partido por ninguno, sin inmiscuirnos en sus

dinámicas. En este ejemplo, los actores son los peces, el entorno es su acuario y sus relaciones de poder serían las interacciones que estos realizan.

9.4.2 Identificación de los factores de riesgo

Una vez se tenga un panorama claro del país y de la región en la cual se va a realizar la inversión, se deben identificar los factores de riesgo. Para esto se puede tomar la tabla 19 y realizar una lista de ellos identificando claramente el porqué se llegó a esa consideración. Es importante que este paso sea validado y comunicado a las partes interesadas y lograr consensos con argumentos ya que las acciones venideras podrían significar dinero.

9.4.3 Determinar la probabilidad e impacto

Como los factores ya fueron determinados en el punto anterior. Se trata de establecer una valoración de probabilidad e impacto. Alcanzar esta conclusión es un verdadero reto que pasa por la sagacidad de quien la realiza y la calidad de información con la que cuenta. Se trata de visualizar de una manera gráfica cuáles factores debemos prestarle más atención y cuales damos por descontado. Es decir, hay riesgos inherentes, si nuestro objetivo es un mercado donde existe un gobierno de izquierda, deberíamos prestarle más atención al cambio de poder o cuales sectores tienen más favoritismos.

Se pueden utilizar escalas tanto cualitativas como cuantitativas, depende de la afinidad de quien realice el análisis. Por lo general siempre conducen a la misma representación gráfica. Es así entonces que se le da un valor x al impacto contemplado y un valor y a la probabilidad de que suceda. Es muy importante que se determinen las características contempladas para cada una de las variables contempladas. A continuación, mostramos un ejemplo de una versión cuantitativa y otra cualitativa.

Tabla 21. Ejemplo representación cualitativa

	Sin considerar	Poco considerable	Medianamente considerable	Considerable	Muy considerable	Altamente considerable
Certero	Factor 4					
Muy probable						
Probable		Factor 3 - Reputación - - Pérdida de vidas				
Medianamente probable				Factor 9		
Poco probable			Factor 8 * Afectaciones infraestructura -Pérdidas considerables de dinero			
Sin determinar					Factor 16 Pérdidas considerables de dinero	Factor 13 Black Swan

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Ejemplo representación cuantitativa

	Impacto										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5							Factor 12				
4		Factor 3									
3					Factor 13						
2			Factor 16				Factor 8				
1										Factor 4 Black Swan	

Fuente: elaboración propia.

9.4.4 Planeación por escenarios

La planeación por escenarios es una herramienta que tiene, entre otras funciones, disminuir la incertidumbre y compensar dos errores muy comunes en la toma de decisiones como son la falta de pronóstico o su exageración en el impacto de los cambios potenciales. Esta metodología “comienza dividiendo nuestro conocimiento en dos amplios dominios: cosas de las que creemos saber algo y elementos que consideramos inciertos o desconocidos” (Schoemaker, 2008, p. 274). Con el ejercicio anterior, se determinó cuáles son los factores de riesgo a los cuales se debe prestar más atención: aquellos con probabilidad media o baja con alto impacto. Para los demás las acciones son más claras y fáciles de determinar. La gran pregunta que se debe realizar el equipo de análisis en este punto es: ¿Si el factor de riesgo X se vuelve realidad cómo podría responder la empresa con el objetivo de mitigar las pérdidas? Además, de la pregunta transversal: ¿Está la compañía dispuesta a asumir los riesgos de la operación?

Se recomienda establecer tres escenarios posibles: el más negativo, uno moderado y otro más conservador. El primero debe contemplar las peores condiciones que puedan considerarse para la compañía, así como las acciones que se deberían poner en marcha y los impactos que se consideren. El segundo hacer referencia un escenario donde la situación no sea tan grave pero el impacto sigue siendo considerable. Por último, un escenario conservador hace alusión a uno donde el factor de riesgo se hace realidad, pero los efectos inmediatos y sus impactos no tienen que ser tan catastróficos.

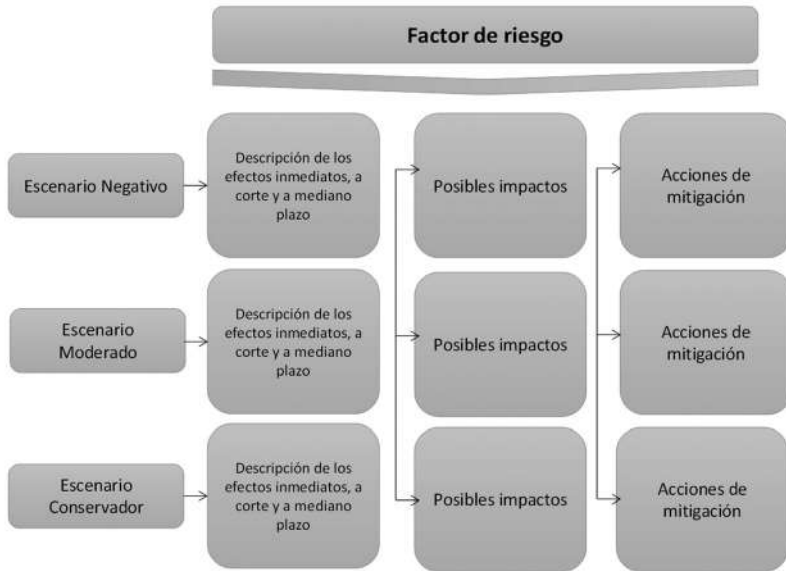


Figura 17. Planeación por escenarios

Fuente: elaboración propia con base a Schoemaker (2008) y McKellar (2010).

Como se puede apreciar en el modelo de análisis plasmado en la figura 15, existen dos actividades que deben ser constantes durante el proceso, el cual para que sea exitoso debe insertarse en los procesos gerenciales habituales de la organización. Las dinámicas políticas de los Estados son generalmente volátiles, de hecho, la estabilidad está reservada para unas cuantas democracias occidentales. Pero los mercados emergentes, que son los más atractivos a la inversión extranjera por las oportunidades que ofrecen, tienen esa particular característica. Por eso, un ejercicio sin adaptación del contexto es un ejercicio casi perdido.

- **Determinar el apetito de riesgo**

Como se dijo anteriormente esta actividad es transversal. Es decir, los líderes de la empresa pueden decidir en cualquier momento si quieren elevar o disminuir su apetito de riesgo y así frenar o acelerar la penetración de un mercado extranjero. Esto puede verse influenciado por múltiples factores, pero lo más correcto es que se haga con la mejor información posible (Hyndman, 2004; Rice y Zegart, 2018).

- **Adaptar**

Uno de los síndromes más comunes de las organizaciones es la falta de continuación y permanencia de las actividades que al principio se evalúan como importantes. Se estima que tan solo el 25 % de las empresas continúan con un ejercicio de actualización y adaptación de sus estrategias. Esto no es diferente para los riesgos políticos y de ahí la importancia de incluirlo en este modelo. Gran parte del éxito de la estrategia está en su implementación, quizás mayor que su planeación (Kaplan, 1996). Hacer pronósticos no es una tarea fácil, por lo general es una actividad infravalorada, la intuición y el exceso de confianza son un síndrome en todo tipo de organizaciones (Fahey y Randall, 1998). Sin embargo, nadie le da créditos a hechos que nunca suceden, y por pronosticar algunos, aunque ilógicos, puede volver famoso a quien lee ciertas señales no muy claras e insistió en una posibilidad que finalmente se cumplió. Por lo general las personas se obsesionan con lo más superficial o llamativo. Se quedan en los sentimientos y las sensaciones restando importancia a lo objetivo. Nadie prevé un accidente automovilístico, pero se obsesiona con uno de avión, aunque la relación aproximada sea 1 en 9.821 (The National Safety Council, 2017). Así, podemos encontrar muchos ejemplos en los cuales la gente se atemoriza fácilmente y cae en las trampas del miedo y la ansiedad, dejando atrás información importante que puede evitar pérdidas en el negocio.

9.5 Resultados

Para evidenciar los resultados de la aplicación de esta herramienta, observaremos un caso de una empresa del sector de alimentos que ingresó al mercado brasilero en el 2018 e integró un análisis de riesgo geopolítico en su proceso de planeación estratégica². De esta manera, estuvo mejor preparada para afrontar las turbulencias políticas y del cambio de gobierno, lo que impactarían sus resultados económicos de no haber tomado las acciones suficientes. Una de las conclusiones más importantes es considerar que el objetivo es siempre disminuir la incertidumbre, no ver cómo se cumple un pronóstico para tener resultados negativos. Es como cuando se adquiere un seguro de vida o enfermedad, nadie quiere utilizarlo, solo estar un poco más tranquilo en caso de necesitarlo.

² El nombre de la empresa se obviará por solicitud de esta, por eso nos referiremos a ella como Empresa de Galletas. No obstante, la información ha sido validada y actualizada.

- **Contexto**

La Empresa de Galletas cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado colombiano. Según información interna, en el 2014 manejaban el 5 % del mercado nacional y el 8 % del mercado del departamento de Antioquia. Al 2016 lograron una expansión de su mercado del 35 % impulsada por la penetración en las tiendas de descuento. Esa expansión los llevó a la adquisición de maquinaria que les daría más capacidad de producción y ante los deseos de alcanzar mercados internacionales, decidieron buscar oportunidades en Brasil y Ecuador. Debido a que los dos países se encontraban en procesos electorales caracterizados por un discurso de proteccionismo económico y dinámicas políticas de fuerte confrontación entre diversas corrientes, la empresa vio la necesidad de incorporar una metodología de análisis de riesgo político con el objetivo de dimensionar la probabilidad y el impacto de algunos factores ya identificados previamente. En un estudio de mercado contratado con una empresa consultora y cofinanciado por Procolombia, la dimensión sociopolítica aparecía en el radar, pero, de manera descriptiva, no analítica, como era necesario.

El resultado inicial ofreció mejores insights para buscar alternativas en Brasil, concentrados en la región metropolitana de Río de Janeiro o Sao Paulo. La empresa decidió profundizar sus investigaciones sobre Sao Paulo y comenzar la búsqueda de alternativas de internacionalización de sus productos. Dentro del trabajo operativo y de marketing, realizó al mismo tiempo un análisis de riesgos estratégico.

- **Aplicación metodológica**

Con esta necesidad, se aplicó la metodología descrita con el acompañamiento del designado por la gerencia para tal efecto. Además, se contó con la colaboración de personas en terreno que permitían corroborar la información. Lo primero que se hizo fue realizar una contextualización de la situación política de Brasil, país escogido y su relación con Colombia. En este aparte del análisis, se identificaron claramente los actores que podrían tener impacto en la industria de la alimentación. Seguido, se realizó la identificación de factores, para proceder con la determinación de la probabilidad y el impacto. Lo anterior, dio paso a la planeación por escenarios, obteniendo finalmente una hoja de ruta para la mitigación de los riesgos

Tabla 23. Resumen hoja de ruta de riesgos geopolíticos

Análisis, identificación de factores y escenarios	
Apetito de riesgo	Bajo
Análisis de entorno	<p>Brasil es un país de aproximadamente 220 millones de habitantes, que comparte una frontera con Colombia mediada por la selva amazónica pero que tiene una gran afinidad entre los pueblos. No se identifican rencillas históricas o recientes que puedan afectar una relación comercial. No se evidencian roces diplomáticos o diferencias políticas de importancia en la última década. Han existido acercamientos comerciales a diferentes niveles, pero que se han impedido un poco por las condiciones del Mercosur.</p> <ul style="list-style-type: none"> – La principal característica, para el año 2017, era la puja política entre la izquierda liderada por el expresidente Lula y la presidenta Dilma y la derecha liderada por el elegido presidente Bolsonaro. El cambio de tendencia en el gobierno ha sido bien recibido por los mercados, aunque existen temores de vulneración de la institucionalidad. Sin embargo, se debe comprender que el país es una república federada, lo que le da gran autonomía a los distintos estados y municipios. <p>El gobierno de Sao Paulo se caracteriza por los favoritismos y tanto la derecha como la izquierda han encontrado puntos de concordancia. Hasta el punto de que el alcalde del partido bando opositor fue ungido por Lula. La ciudad cuenta con 55 <i>vereadores</i>, algo así como concejales, elegidos por cuatro años. Este organismo se encuentra controlado por partidos de centro derecha, abiertos a conservar el ambiente cosmopolita característico de la ciudad, pero con una creciente influencia del conservadurismo religioso y la mano dura contra la delincuencia.</p> <p>El principal problema de Sao Paulo es su fuerte división social y fuertes diferencias entre barrios pobres, las famosas favelas (unas 510) y barrios ricos. En lo que se puede encontrar muchas semejanzas con Medellín y otras ciudades latinoamericanas. La división y el control territorial en aproximadamente el 60 % de la ciudad y el área metropolitana se escapa de las manos del Estado. Esta cuenta con casi 20 millones de habitantes. Por lo que la interacción con todo tipo de actores se hace necesaria.</p>

Análisis, identificación de factores y escenarios			
	Estatales/política	Privados o empresariales	No estatales-violentos
Identificación de actores	<p>Alcalde: Bruno Covas, derecha, empresario.</p> <p>De la política:</p> <p>Fernando Adad: centro izquierda Excandidato presidencia</p> <p>Marta Suplici: exalcaldesa, exministra destituida por corrupción</p> <p>Geraldo Alkmin: empresario, exalcalde y excandidato a la presidencia</p> <p>Joao Doria, Gobernador del estado, empresario</p> <p>Paulo Maluf: político, empresario, preso por corrupción, colusión</p>		<p>PCC: primero comando de capital</p> <p>PCC: primero comando de capital</p>
Factores de riesgo			

Análisis, identificación de factores y escenarios			
Factor de riesgo / escenarios	Escenario negativo	Escenario moderado	Escenario conservador
Gobierno criminal	<p>El gobierno democrático es suplantado por uno criminal, donde las bandas son las que gobiernan enteramente la ciudad. Las redes criminales internacionales han puesto en el ojo de su mirada la empresa y la quieren aprovechar para hacer conexiones ilícitas con Colombia.</p> <p>Impacto:</p> <p>La Empresa de Galletas se ve obligada a dejar el mercado por no ser del círculo de poder. Se ve obligada a abandonarla sin posibilidad de recuperación del inventario.</p> <p>Mitigación:</p> <p>Tener un mapeo de actores y determinar las relaciones de ellos y el control de las transacciones económicas</p>	<p>El gobierno democrático cogobierna con la mafia y las bandas, colusión</p> <p>Impacto:</p> <p>La Empresa de Galletas hace frente a una serie de imposiciones y extorsiones que no hacen viable la operación, la cual es abandonada con posibilidad de cerrarla.</p> <p>Mitigación:</p> <p>realizar cabildeo frente a las oficinas municipales.</p>	<p>Es clara la colusión entre gobierno y bandas, pero ni la empresa, ni el sector, son objetivos de control transaccional ilegal.</p> <p>Impacto:</p> <p>Los distribuidores del producto pueden exigir exclusividad o bonificaciones muy altas.</p> <p>Mitigación:</p> <p>incrementar el cabildeo en las oficinas municipales. Fidelizar clientes.</p>

Análisis, identificación de factores y escenarios			
Nacionalismo	<p>A escala nacional se presenta una oleada de nacionalismo en productos de consumo diario, por múltiples factores.</p> <p>Impacto: La operación debe ser abandonada de inmediato.</p> <p>Mitigación: Estructurar la marca o hacer alianzas con marcas locales. Adjuntar en el manual de marca la prohibición de pronunciamientos relacionados con aspectos sensibles a la identidad nacional.</p>	<p>Hay un sentimiento nacionalista contra algunas marcas o empresas extranjeras.</p> <p>Impacto: Efecto espejo sobre otras marcas.</p> <p>Mitigación: Crear una marca con apariencia muy local. Adjuntar en el manual de marca la prohibición de pronunciamientos relacionados con aspectos sensibles a la identidad nacional.</p>	<p>El nacionalismo es solo de personas e ideas, al igual que grandes compañías foráneas.</p> <p>Impacto: Grupos extremos quieren sacar todo producto no brasilero.</p> <p>Mitigación: Crear una marca con apariencia muy local. Adjuntar en el manual de marca la prohibición de pronunciamientos relacionados con aspectos sensibles a la identidad nacional.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede evidenciar un ejemplo de análisis de riesgos geopolíticos que llevó inclusive al cambio de estrategia comercial y de penetración. Por otra parte, se aprovechó la experiencia en el manejo de riesgos relacionados con gobernanza criminal para la mitigación de estos, que se tiene desde su experiencia comercial en Medellín. Se debe tener en cuenta que los factores de riesgo por corrupción, colusión y reputación vinculada a ellos son bastante comunes.

Como se puede observar en el gráfico de factores de riesgo la extorsión aparece con probabilidad 9, impacto 10 (Grey Ryno). Es decir, es un hecho que, según el análisis va a ocurrir, y la PPE pierde relevancia, debido a que se conocen las consecuencias. Ya que el apetito de riesgo es bajo, la empresa puede decidir ante esta condición que no se arriesga en la operación, o si decide incrementar su apetito debe tomar acciones que pueden rayar con la ética empresarial. Este fue quizás, uno de los principales desafíos que se tuvo para el desarrollo del ejercicio fue la comprensión de las dinámicas de la gobernanza criminal. Para ello, se buscó información académica y de prensa

seleccionada, para tratar de entender cómo los actores criminales regulaban algunas transacciones económicas y cómo se podían encontrar similitudes con el *modus operandi* de los colombianos.

El factor de riesgo de *dominancia de la derecha*, como indican las tendencias a mediano plazo y que puede afectar la gobernabilidad y la gobernanza, en muchas ocasiones no representa un impacto significativo. Esta corriente, se caracteriza por ser una defensora a ultranza de la propiedad privada. Por otro lado, al ser la Empresa de Galletas una compañía que no representa a un país enemigo o una gigante *multilatina*, la amenaza que se ve sobre el mercado puede ser baja y esto disminuye el riesgo de estar en el foco del discurso político. Finalmente, las relaciones de Colombia con ese país han gozado de estabilidad durante las últimas décadas. La frontera no es un tema de seguridad y en algunos aspectos ha existido la cooperación entre los dos Estados. Los dos Estados hacen parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de organizaciones políticas regionales. Las relaciones comerciales tienen a aumentar y mejorar los números de la balanza antes que lo opuesto. La barrera del idioma no es muy alta puesto que en el país existe una afinidad creciente por aprender la lengua portuguesa y lo mismo pasa en ese país, ya que sus principales socios son los argentinos.

Se ha observado pues, un ejemplo de análisis de riesgos, cuyo resultado no tiene que ser un trabajo extenso y largo de leer, son ideas claves que esconde un análisis que puede ser ampliado en cualquier momento. La intención no es guardar información, sino presentarla en forma concisa.

9.6 Conclusiones

Realizar un proceso de análisis de riesgo geopolítico, implica ir más allá de la descripción en lo cual caen la mayoría de los estudios. Acercarse a la realidad toma tiempo, el mismo que toma el conocimiento del mercado, el reto es abordarlo de manera multidimensional y no solamente como el juego de transacciones económicas. La principal ganancia de este ejercicio es la disminución de la incertidumbre y poder concentrar los esfuerzos organizacionales en el core del negocio.

La geopolítica es una herramienta que nos permite observar el entorno, desde una perspectiva espacial y temporal. Esto exige una mirada única sobre cada fenómeno que a la vez nos permita interrelacionar hechos y procesos históricos, que impactan los mercados. Es una interpretación que va más allá de la política misma y permite

ver las interacciones de los actores desde el prisma del poder. Ese acto que parece tan natural e irracional al mismo tiempo, pero, que puede dominar todo tipo de transacciones en un espacio determinado.

La empresa de galletas colombiana, desafortunadamente, podía presentar ventajas frente a otros competidores foráneos en la misma arena comercial, por el manejo del riesgo vinculado a extorsiones, corrupción o incluso pérdida de vidas humanas. Esto debido a que, en su lugar de origen, este tipo de factores son comunes y ha aprendido como manejarlos a lo largo de la vida empresarial. Experiencia, de la cual no gozaría una empresa canadiense o danesa.

Lo anterior, refuerza el concepto del cual partimos sobre la particularidad metodológica y de enfoque para cada empresa. Mostrar el ejemplo de un paso a paso, no quiere decir la existencia de una metodología única para todo tipo de organizaciones. La pericia del equipo que lidera el ejercicio debe dar cuenta de la comprensión de las necesidades particulares, y el manejo teórico debe dar cabida a análisis que vayan más acordes a la naturaleza de la actividad económica y la adaptación que puede tener a los diferentes lugares que tiene como objetivo. Una lectura constante, crítica de la actualidad puede ayudar a la mejora del rendimiento económico de la organización.

Referencias

- Algranati, S., Bruno, D. e Iotti, A. (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. <https://animacionsocioculturalunlz.files.wordpress.com/2014/09/algranati-santiago-mapear-actores-territorios-y-relaciones-mod.pdf>
- Algranati, S., Bruno, D. e Iotti, A. (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. <https://animacionsocioculturalunlz.files.wordpress.com/2014/09/algranati-santiago-mapear-actores-territorios-y-relaciones-mod.pdf>
- Baas, D. (2010). Approaches and challenges to political risk assessment: The view from Export Development Canada. <https://doi.org/10.1057/rm.2009.19>

- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Siglo XXI de España Editores.
- Beck, U. (2010). *World at risk*. World at Risk. Polity. <https://doi.org/10.4135/9781608718269>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Exchange and Power in Social Life. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bremmer, I. y Keat, P. (2010). *The fat tail : the power of political knowledge in an uncertain world*. Oxford University Press.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza.
- Charlot, H. B. (2016). *Measuring Political Risk* (2 ed.). Routledge Taylor & Francis Group.
- Delors., J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. En Unesco (ed.), *La educación encierra un tesoro*. Unesco
- Economist Intelligence Unit. (2019). *EIU Democracy Index 2017*. <https://infographics.economist.com/2019/DemocracyIndex/>
- Emerson, R. M. (1962). *Power-Dependence Relations*. *American Sociological Review*, 27(1), 31. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Fahey, L. y Randall, R. M. (1998). *Learning from the future : competitive foresight scenarios*. Wiley.
- Foucault, M. (1999). *Estrategias de poder*. Paidós.
- Hyndman, J. (2004). *Geopolitics: Revisioning World Politics*. *Political Geography*. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2004.04.001>
- Jervis, R. (2017). *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77bx3>
- Kaplan, R. S. N. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60668-0](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60668-0)
- Lacoste, Y. (1977). *La geografía: un arma para la guerra*. Paidós.
- Lybeck, E. (2017). *The Black Swan*. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. <https://doi.org/10.4324/9781912281206>
- McKellar, R. (2010). *A short guide to political risk*. Gower.
- Naím, M. (2013). *El fin del poder* (2 ed.). Debate.

- O Tuathail, G. y Dalby, S. (1998). Rethinking Geopolitics: Towards a Critical Geopolitics. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rice, C., y Zegart, A. B. (2018). Political risk : how businesses and organizations can anticipate global insecurity. (12 ed.). New York.
- Santos, R. J. (2018). Blessing and curse. The gold boom and local development in Colombia. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.02.016>
- Schoemaker, P. J. H. (2008). Forecasting and Scenario Planning: The Challenges of Uncertainty and Complexity. https://www.researchgate.net/publication/228050553_Forecasting_and_Scenario_Planning_The_Challenges_of_Uncertainty_and_Complexity Malden, MA, USA: Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470752937.ch14>
- The National Safety Council. (2017). National Center for Health Statistics–Mortality Data. <https://www.nsc.org/work-safety/tools-resources/injury-facts/chart>
- Volchenkov, D. (2016). Survival under Uncertainty. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-39421-3>
- Wildavsky, A. y Dake, K. (1990). Theories of risk perception: Who fears what and why? *Daedalus*, 119(4), 41–60. <https://doi.org/10.2307/20025337>
- World Bank. (2019). Doing business 2019: Training for reform. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1326-9>
- World Economic Forum. (2019). Global Competitiveness Report 2019. <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>

CAPÍTULO 10. LA NEGOCIACIÓN EN EL ENTORNO GLOBAL DE LAS ORGANIZACIONES

Carlos David Arango Castaño¹

Resumen

Ir más allá de negociar es un reto que parte de interiorizar el concepto de negociar per se, tomando las bases para adoptar principios que direccionan el perfil de un negociador hacia una mirada estratégica, enfocándose en la forma de establecer las comunicaciones, relaciones o estrategia entre las partes permitiendo plantear los objetivos e intereses fundamentales para lograr un acuerdo. Lo anterior conlleva a planear una negociación y conocer la contraparte, partiendo de identificar los poderes de negociación, la información del mercado y la región donde se encuentra cada uno con el fin de determinar el método ideal de interacción. Una buena preparación es crucial para ir más allá de lo táctico y poder leer la negociación paso a paso, la estrategia juega un rol fundamental en el resultado esperado. Esto se logra a través de la obtención y utilización adecuada de la información durante los espacios establecidos por cada una de las partes, la claridad y transparencia en presentar los intereses y plantear un camino de construcción conjunto que permita definir el criterio de éxito. Cada componente descrito anteriormente forma un negociador integral, orientado a ejecutar una negociación basada en una estrategia y con una metodología que permite tener orden, direccionamiento y capacidad de búsqueda ágil del resultado. Teniendo como premisa contar con los tomadores de decisiones como miembros del equipo negociador, permitiendo ser eficientes en las concesiones y deseos que se presenten en la mesa de negociación como vehículos para obtener el resultado ideal entre las partes.

Palabras clave: Batna, conflicto, regateo, subasta inversa, gana-gana.

¹ Ingeniero industrial, especialista en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, sede Medellín, magíster en Administración Empresarial, Tecnológico de Monterrey. Director en Transformación Digital de Sura-Colombia. Correo: cdarangoc@gmail.com

10.1 Introducción

Uno de los problemas que encontré cuando inicié mi carrera como negociador, es que asumí que negociar es algo que no necesita estructura, particularmente realicé mis primeras negociaciones pensando que el precio era lo más importante y me tenía que enfocar regateando (como cuando uno va a un San Andresito y pide un descuento), mejor aún, resaltaba que tenía la fortuna de comenzar como negociador en una empresa grande por lo que en ese momento autodefiní que el poder de negociación era directamente proporcional al tamaño de la empresa. Otro de los problemas, fue que me di cuenta de que no conocía nada de los temas que me tocó negociar por primera vez, me refiero a tecnología de una empresa, por lo que entendía que me debía poner a estudiar.

Y así fueron mis primeros meses como negociador, leía mucho sobre tecnología, pero también hablaba mucho en las reuniones, escuchaba poco porque recitaba lo que aprendía de los usuarios y con lo que leía estaba seguro de que era suficiente para alcanzar el acuerdo. Incluso, buscaba imponer lo que yo entendía que era el mejor acuerdo, resaltando que como comprador siempre tenía la razón; por supuesto, porque soy el cliente. Paradójicamente, comencé a tener éxito en mis primeras negociaciones, lograba cerrar acuerdos rápido y excediendo las expectativas. Hasta que después de un par de meses, en cinco minutos terminó una negociación que había planeado por semanas, que había preparado el día anterior hasta altas horas de la noche y con lo que me encontraba confiado, porque me encontraba seguro que tenía el plan perfecto. Pero con solo una frase, todo terminó “no puedo hacerlo... no tengo esas capacidades, lo que me pides es inviable y nadie lo dará” son las palabras que inmediatamente expresa mi contraparte cuando terminé de exponer mi propuesta y él se dispuso a recoger su computador para abandonar la reunión y no perder su tiempo. En ese instante solo tenía dos salidas, la primera, dedicarme a otra cosa y volver a comenzar (aprovechando que mi carrera profesional apenas comenzaba) o dedicarme a estudiar y realmente aprender a negociar. Opté por la primera, lleno de interrogantes e incertidumbre por el camino desconocido que tomaba, comencé volviéndome a leer el libro *Negociando para ganar* de Jim Hennig, el cual me habían regalado cuando me nombraron negociador, pero sinceramente esa primera lectura fue como ir por primera vez a una clase de guitarra. Ahora, era distinto, no estaba leyendo sobre algo completamente desconocido, leía sobre algo que venía practicando en mis primeras negociaciones, pero no lo hacía tan consciente.

En ese instante me di cuenta de que el éxito de mis primeras negociaciones no había sido el regateo ni tampoco el poder de negociación que pensaba tenía la compañía donde trabajaba, había sido la preparación, el apetito de buscar e investigar sobre mi contraparte, leerlo, entenderlo y hacer preguntas durante las reuniones para obtener información. Pero también entendí qué me faltaba, y bastante, particularmente me faltaba escuchar en mayor proporción, estructurar una estrategia basándome en una metodología con el fin organizar la información, aprender a conformar y organizar el equipo con el que negocio para, finalmente, lograr llevar a cabo una estrategia completa. Entendiendo que el problema de fondo consiste en estructurar la negociación, empecé a profundizar los conceptos y tener la capacidad de planear una estrategia de negociación, en ese camino conocí sobre el Batna, de acuerdo con sus siglas en inglés de Best Alternative Negotiated Agreement, en español significa mejor alternativa al acuerdo negociado (Fisher y Ury, 2011), y los principios de una negociación. Siempre he estado convencido que ese fue el instante donde logré el punto de inflexión, cambiando el estado de querer ser negociador a realmente serlo.

Logré entender conceptos que antes no veía, entendí que los poderes de negociación no son proporcionales al tamaño de la empresa, sino a sus capacidades y habilidades, entendí que debía tener un rol en la negociación y conformar un equipo (ideal interdisciplinario), y más interesante aún, entendí que el precio era una variable más sobre otras potencialmente más importantes. Al aplicar los conocimientos obtenidos, cada vez me daba cuenta de la profundidad del mundo de negociación y lo complejo que puede llegar a ser de acuerdo con las necesidades. Esto sucede cuando toma la decisión de salir a negociar con compañías fuera de su ciudad, donde las costumbres e incluso algunas palabras habituales para usted pueden ser diferentes. Ahora imaginemos cuando salimos del país, donde encontramos una cultura diferente, cambian los hábitos y forma de interactuar es diferente, complejizando aún más cuando el idioma es distinto.

Tomando como premisa lo expuesto, en este capítulo realizaremos un recorrido en lo que denomino la carrera del negociador, partiendo desde lo básico que es interiorizar el concepto de negociar, los tipos de negociación y la lectura del mercado, reconocimiento de los poderes de negociación, ¿qué son?, ¿cuándo los usamos? y ¿para qué los usamos? El perfil del negociador, tipos de negociadores, técnicas de negociación y principios para preparar una negociación y planteamientos importantes sobre la inteligencia emocional que debe lograr el negociador. Una vez se comienzan a dominar las temáticas anteriores y se gana experiencia a través del cierre de negociaciones, se logra el nivel de profesionalización como negociador.

A medida que se ganan horas negociando y se va aumentando la experiencia, el siguiente escalón es ser un negociador experto (o lo que personalmente denomino, la maestría del negociador). Esto se logra cuando tienen negociaciones internacionales y multiculturales, lo que implica que a las variables que se aprendieron anteriormente para realizar una negociación estructurada se le deben agregar nuevas variables, o modificar algunas estrategias, considerando la diversidad de cultura, comportamiento, forma de interactuar, relacionamiento e idioma. Incluso de esto destaco que la misión en este tipo de negociaciones trasciende a solo cerrar un acuerdo, sino que se está aportando a abrir mercado y, potencialmente, se establezca una relación de mediano o largo plazo donde uno se convierte en guía para nuevos negocios de la contraparte en la región. Como guía en la interiorización de los conceptos, se irán planteando diversos casos que permiten reflexionar sobre la importancia de vivir cada una de las etapas que se describen en el capítulo. Ahora imagine que usted es la persona que vive el siguiente caso y reflexione sobre qué haría:

Usted se acaba de graduar de la universidad y fue seleccionado como analista negociador junior en una compañía de servicios que tiene presencia en diez países de Latinoamérica, llamada “Winka”. En el momento que recibe la llamada de gestión humana dándole la noticia, por su mente se combina la sensación de alegría con nerviosismo. Después de un largo proceso de selección, fue escogido por sus capacidades, pero se da cuenta que no tiene experiencia y tampoco conocimientos sobre negociar. Incluso al revisar sus libros y notas de la universidad, se encuentra que en ninguna materia le describieron que era negociar.

Las primeras semanas como negociador son confusas pero entretenidas, pasa la mayor parte del tiempo observando cómo negocian los negociadores, leyendo y aprendiendo sobre la compañía en la que trabaja. Después de un par de meses, le indican que está preparado para manejar la primera negociación, la cual será en tecnología, puntualmente lo relacionado con las redes y telecomunicaciones de la compañía.

Encuentra un nuevo reto, ya no solo tiene que aprender a negociar, también debe aprender sobre telecomunicaciones en una compañía para poder tener propiedad en las conversaciones con la contraparte. En ese momento la necesidad consiste en contratar una red WAN para su compañía. Tomando las primeras indicaciones, que son ambiguas para usted, asiste a la primera reunión con el usuario y el proveedor; mientras que todos los asistentes hablan con propiedad como si fuera un lenguaje distinto y exclusivo para ellos, se da cuenta que no entiende nada. Claro, eran ingenieros electrónicos, electricistas, de sistemas o de control.

Ese día los nervios se apoderaron de usted, sintió que negociar no era tan fácil como se imaginaba, no solo debía aprender a hacerlo bien, también debía aprender nuevas temáticas de forma paralela. Adicionalmente, se dio cuenta de que los expertos esperaban mucho de usted, debía optimizar el presupuesto, contratar un canal WAN con alta disponibilidad y garantizar la mejor calidad basándose en los niveles de servicio óptimos. Eran muchos requerimientos para iniciar, pero era un buen reto para comenzar a ganar experiencia.

En ese instante los usuarios y el proveedor terminaron la reunión y toda la atención se enfocó en usted. Luego se escucha “¿Cuáles son los siguientes pasos?”, interrogante que está alineado de forma sincronizada entre el usuario y el proveedor. Por lo que su mente en cámara lenta descifra que el negociador es el soporte de los equipos durante una negociación, que no necesariamente el negociador es aquel que controla la reunión y tiene el conocimiento técnico, el negociador es el guía. Por lo que sus indicaciones son que tomando el contexto dado, se revisará internamente y se dará una evaluación sobre la propuesta.

Posterior a culminar la reunión, decide buscar en internet cada palabra anotada, se da cuenta que los conceptos son demasiado técnicos y el entendimiento aún es incompleto, los nervios aumentan y la frustración se comienza a apoderar de usted, no va a poder con este cargo, eso de negociador es muy duro. Observa a los negociadores más expertos, y los admira como si nunca fuera a llegar a ser como ellos, los mira con respeto y como unos seres superdotados que tienen la capacidad de manejar una negociación y entender cada tema de forma natural.

Después de un día largo, esa noche antes de arrojar la toalla, recuerda las palabras de un líder que lo inspiró durante la práctica “somos personas trabajando con personas”, y toma ese concepto para perder el miedo y la pena y buscar ayuda por parte de los expertos técnicos. Efectivamente encuentra simpatía y apertura por parte de los expertos, quienes incluso se sintieron felices porque indicaron que no es habitual que en la negociación buscaran entender bien los temas. Con esto encontraron una forma de establecer que el negociador no sería una persona, sería el equipo completo donde se acotarían los roles entre el que llevaría la negociación (el negociador) y quien llevaría el detalle del alcance y los interrogantes funcionales.

Después de cerrar dicha negociación y ganarse la confianza de los usuarios, quienes estaban sorprendidos por los logros, pero a la vez confundidos por la nueva dinámica, porque indicaban que tradicionalmente el negociador solo se

centraba en las tarifas y el resto se lo dejaban a ellos. Esto implicaba un nuevo reto para acoplarse a esta forma de negociar, que tendía a ser un regateo o buscar profundizar a través de una metodología de negociación más estratégica donde se tiene integralidad en la información.

Pasó un año y tiene un nuevo reto, cerrar una negociación con una compañía de desarrollo de software de la India, es su primera experiencia negociando con una organización internacional y totalmente en inglés, ¿qué haría?

Lo anterior es un breve ejemplo de cómo inicia un negociador cuando está en la posición de comprador, tomando los interrogantes iniciales con base en la formación que toma en una organización y culminando en un planteamiento cuando la organización tiene un reto internacional.

A lo largo del presente capítulo se profundizará en los conceptos y etapas que vive un negociador para lograr cerrar negociaciones de la forma más óptima posible, ganar experiencia y experticia aumentando el perfil; partiendo desde negociaciones locales y alcanzando acuerdos internacionales, que permiten llevar a las organizaciones a un entorno global de una forma competitiva.

10.2 Marco teórico

10.2.1 ¿Qué es negociar?

En primera instancia, es importante entender el concepto de negociar y su significado semántico. La Real Academia de la Lengua Española define negociar como “Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal” y “Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc” (RAE, 2019). Como complemento al planteamiento anterior, existen diversas fuentes que tratan la definición de negociar; a continuación, se presentan cuatro definiciones para ampliar la perspectiva de ¿qué es negociar?:

- “Negociar es un proceso a través del cual las partes intentan forjar un acuerdo para resolver conflictos, establecer un contrato de negocios, comprar una casa nueva, o la conclusión de un tratado de paz” (Harvard, 2016).

- “Negociar ocurre cuando dos o más partes se comunican con el fin de llegar a un acuerdo sobre un resultado mutuamente aceptable en una situación en la que necesitan en forma conjunta alcanzar una meta que no está disponible para cualquiera de las partes” (Oxford, 2004).
- “La negociación es un proceso que ocurre siempre que al menos una persona está tratando de conseguir a otro a hacer o no hacer algo para él o ella” (Falcão, 2010).
- La Negociación es el proceso por el que las partes en conflicto acercan sus posiciones intercambiando elementos de poco coste para cada una de las partes a cambio de elementos de mucho valor para las mismas ya que el acuerdo debe ser satisfactorio para todas las partes” (Scotwork, 2016).

Al evaluar los diferentes significados planteados, se encuentra algunos factores comunes relacionado con lo siguiente: negociar es un proceso, el cual ocurre entre, mínimo, dos partes que están orientadas a cumplir una meta (u objetivo) a través de un propósito establecido; allí, mínimamente, se presenta un conflicto o diferencia entre las partes. Con base en este planteamiento, en el momento que se define el objetivo, es cuando se comienzan a abrir las variables del concepto de negociar, transformándose en ocasiones en “una actividad compleja, competitiva, e interactiva que está influenciada por una variedad de factores, incluyendo la cognición, la percepción, la emoción, la motivación y las habilidades interpersonales, y el contexto en que se produce la negociación” (Oxford, 2004). Es vital comprender que, en el ámbito de una negociación, no solo se trata de buscar cumplir un objetivo, sino de llevar actividades que involucran personas relacionándose con personas, quienes sienten, piensan, tienen experiencias, habilidades y competencias distintas para buscar lograr un acuerdo, encontrando múltiples factores que orientan a que negociar sea un proceso basado en una metodología estratégica, con una planeación, investigación y formación en habilidades.

10.2.2 Evolución de la negociación

Ante todo, es importante definir el concepto de regateo, como la forma tradicional y común de llevar una negociación, Harvard lo define como “tipo de negociación en la que el comprador y el vendedor de un bien o servicio disputan el precio que se pagará y la naturaleza exacta de la transacción que se llevará a cabo, y finalmente llegan a un acuerdo” (Harvard, 2016), en síntesis, es un mecanismo de negociación

orientado puntualmente al precio en donde se entra en una puja planteando precios máximos y mínimos, con el fin de lograr uno intermedio. De la definición anterior, cabe aclarar que el regateo no es un método incorrecto de negociación (como lo he escuchado en algunas mesas de negociación), el punto es, decidir en qué tipo de negociación lo aplico y de qué forma puede desempeñar mi estrategia, más adelante daré recomendaciones al respecto.

Los estudios en negociación han generado un salto en la forma como comúnmente se estructura, partir que una negociación se debe esbozar bajo un marco estratégico conlleva a una evolución entre las negociaciones basadas en el regateo, permitiendo entender que no se debe basar la estrategia únicamente en el precio o que este sea el factor más importante, al contrario; se establecen negociaciones estratégicas basadas en múltiples variables de calidad que al final se ponderan con el precio. Del planteamiento anterior, nace la necesidad de estructurar principios fundamentales y generar una estrategia a través de metodologías, que conlleven a lograr resultados orientados a que cada una de las partes logre una satisfacción durante la negociación, comúnmente planteado como un gana-gana, lo que permite afianzar relaciones de mediano y largo plazo.

Es por esto por lo que la evolución de la negociación está orientada a planear antes de cualquier acción con la contraparte, en donde como principio fundamental se busca no caer en una negociación sobre posiciones, no definir negociaciones exclusivamente basadas en precio y no caer en el entendimiento de que el gana-gana es sinónimo de lograr un 50 %-50 %. Con base en esto, se plantea un método de negociación orientado al logro de resultados eficientes para las partes involucradas, el cual tiene cuatro principios básicos (Fisher y Ury, 2011):

- i. Separar las personas del problema
- ii. Enfocarse en los intereses, no en una posición
- iii. Crear opciones para ganancias mutuas
- iv. Insistir en función de criterios objetivos.

Profundizando en los principios definidos, la experiencia me ha llevado a entender que no se deben mezclar temas personales en una negociación, por lo que es ideal alejar de la mesa cualquier tipo de juicio sobre una persona o empresa y buscar garantizar que el foco de la negociación sea lograr el objetivo planteado a través del problema o

necesidad expuesta. Tomando lo anterior, se comprende que la negociación se debe ejecutar con un propósito como eje central, el cual debe estar orientado a lograr el cumplimiento de los intereses planteados por el equipo que representa la negociación o por la compañía, los cuales se deben conectar con los intereses de la contraparte con el objetivo de generar propuestas con sentido, reales y estratégicas; evitando perder tiempo valioso de la negociación en revisiones de propuestas alejadas o en distractores. Algunos ejemplos de distractores en una negociación son:

- Propuestas fuera de los límites e intereses presentados por las partes.
- Presentar servicios o productos no deseados como valor agregado o complementos del alcance.
- Falta de claridad en las necesidades.
- Falta de franqueza en las capacidades o necesidades.
- Falta de comunicación.
- Basar la negociación o propuestas en juicios (no confirmar supuestos).

Finalmente, si al planear una mesa de negociación se logra cumplir con el principio de tener foco en el problema, entender los intereses de la contraparte, ser claros en la presentación de los propios, se consigue llevar alternativas (ideal dos, máximo tres que tomen sentido estratégico y cumplan con los intereses de las partes) y siempre bajo la conversación en argumentos (alejando todo tipo de juicio); con esto se está cerca de lograr la mejor alternativa al acuerdo negociado, o el acuerdo más óptimo posible. Con lo planteado anteriormente, se define la evolución de pasar de una negociación a la que personalmente denomino estándar, potencialmente basada en regateo (donde solo prima el precio), a una negociación estratégica basada en la lectura y conocimiento profundo de la contraparte, apertura y planteamiento de los objetivos de negociación, enfoque en los intereses que busca cada uno y búsqueda de alternativas con el fin que se obtengan resultados de mutuo beneficio.

10.2.3 Perfil negociador

Pueden encontrarse diversos perfiles de negociadores en una mesa de negociación, desde los empíricos y extrovertidos, hasta estructurados y espontáneos. En este capítulo no se presentará que un perfil es malo o bueno, sino que se definirán de

acuerdo con los roles que cumplen. Desde un marco general, se plantean tres perfiles de negociadores (Falcão, 2010) y un cuarto que es integral:

- **Negociador basado en las relaciones:** son negociadores que su mayor estrategia es el relacionamiento con la contraparte, quienes orientan el logro de los objetivos a través de la relación que han tenido en el tiempo. Comúnmente hay empatía entre ambos y no se presentan disputas.
- **Negociador basado en la comunicación:** negociador que se mantiene en constante comunicación con la contraparte, es transparente en la información que suministra y busca que siempre durante la búsqueda del resultado se ponga todo sobre la mesa, con el fin de garantizar que no se queda nada por fuera.
- **Negociador basado en la estrategia e investigación:** es un tipo de negociador que busca lograr los objetivos a través de fundamentos, basándose en investigaciones, análisis y planeación; estudiando todas las variables que involucran el logro de los objetivos y previamente planteando posibles alternativas.
- **Negociador integral:** es un negociador que contiene los tres elementos expuestos anteriormente o dos de ellos, en donde uno puede ser más preponderante que otro, siempre busca garantizar los objetivos de la negociación basado en una correcta comunicación, establece relaciones de confianza y apalanca todos los planteamientos dados en la negociación a través de premisas fundamentadas, analizadas y planeadas previamente.

Es importante siempre en las negociaciones generar un balance entre el tipo de negociador. No siempre es sano asignar un negociador basado en estrategia en todas las negociaciones y tampoco fijar un negociador basado solo en relaciones en una negociación compuesta por muchas variables. Lo anterior porque el perfil y tipo de negociador puede servir para destrabar negociaciones y plantear alternativas diferenciadoras que permitan el logro de los objetivos y un resultado competitivo para las partes. Para esto se recomiendan realizar pruebas psicotécnicas que permiten conocer el perfil del negociador y sus habilidades, como recomendación se encuentran las pruebas Moltón DISC (esta recomendación se da bajo experiencia personal de distribuir o seleccionar los equipos negociadores bajo habilidades complementarias, igual es importante consultar un experto en reclutamiento o recursos humanos).

Como ejemplo de lo anterior, se supone una negociación en donde se desea realizar la compra de un producto exclusivo y nuevo en el mercado, donde no hay referencias de precios o historia de adquisición en el mercado. Hay alta necesidad de obtener este producto, por lo que asignar un negociador con un perfil basado en la investigación, podría generar tropiezos o contratiempos en el resultado; mientras que, al ser un tema tratado con un negociador con un perfil basado en las relaciones, podría plantear alternativas enmarcada en los objetivos de las partes a través de sociedades de mediano y largo plazo. Lo expuesto anteriormente orienta a un ideal de tener negociadores integrales, más que de un único perfil, o destinar los negociadores de un solo perfil para tareas específicas. También se encuentran casos donde los acuerdos de commodities, que comúnmente se negocian a través de subastas inversas o regateo, se desempeñan bien a través de negociadores basados en las relaciones porque el foco es el precio y potencialmente lograr descuentos basados en volúmenes por economía a escala.

Como complemento al perfil de negociador, se encuentra el manejo de los poderes de negociación, los cuales se deben identificar y saber usar en los momentos de la negociación, ajustándose al perfil del negociador (Hennig, 2009); y entendiendo que este consiste en utilizar las habilidades y capacidades de la organización o el equipo negociador para alcanzar el logro de los objetivos. A continuación, se definen once tipos de poderes de negociación, resaltando que en algunas negociaciones se pueden presentar otro tipo de poderes:

- **El poder de la alternativa:** planteamiento de diversos escenarios y oportunidades en la negociación de acuerdo con el análisis de los intereses y capacidades de la contraparte. Se alinea con el tercer principio de negociación (crear opciones para ganancias mutuas), el cual busca no cerrar la negociación de forma inmediata en el caso que alguna capacidad no sea compatible; siempre y cuando las partes continúen acercando sus intereses.
- **El poder de la legitimidad:** este se apalanca de la experiencia, experticia, cumplimiento e integridad que tiene el negociador o del reconocimiento de la marca o empresa que representa.
- **El poder del riesgo:** en ocasiones el poder de la negociación se basa por el nivel de riesgo que cualquiera de las partes está dispuesto a asumir, entendiendo que entre mayor riesgo va a haber mayor incertidumbre. Es ideal que en toda negociación se haga una evaluación de riesgos, donde se identifiquen, clasifiquen, encuentren mitigadores y se definan los supuestos de los que se está dispuesto a asumir.

- **El poder del compromiso:** dirigido al nivel de responsabilidad que cada una de las partes adopta con la visión de lograr su objetivo. Así mismo se asocia el cumplimiento de las promesas dadas durante la negociación y se conecta con la legitimidad que gana el equipo o la compañía.
- **El poder del conocimiento:** está orientado al nivel de juicio y comprensión que tienen los negociadores, respecto al producto, servicio o situación. Aquí es importante resaltar que es vital llegar a una negociación con información, teniendo datos y hechos (apalancado en el cuarto principio, y siendo este el principio fundamental para alcanzar una negociación óptima), debido que la falta de información va a desequilibrar la capacidad de proponer o aceptar una propuesta.
- **El poder de la experiencia:** negociar es evolutivo y dinámico en el tiempo, por lo que las vivencias es un factor clave y permite desenvolverse de forma diferente o con criterio, durante la negociación.
- **El poder de la recompensa:** está dado con los reconocimientos hacia la contraparte que se den durante la negociación y sirvan de motivador. Algunos modelos de negociación denominan esto, la lista de deseos y concesiones, el cual se basa en el principio de obtener elementos de mucho valor para uno y que represente bajo costo para la contraparte y de ofrecer elementos de mucho valor para la contraparte y que represente bajo costo para uno.
- **El poder del tiempo:** es la línea de tiempo en la que se debe establecer el acuerdo, la cual se vuelve en un mecanismo de presión si se pone en evidencia. Aquí es donde es importante aplicar criterio y un lenguaje adecuado a la hora de hacer una propuesta o de solicitar información y que el tiempo sea un criterio importante para tomar la decisión o cumplir con el objetivo definido durante la negociación.
- **El poder de la percepción:** está orientado a lo que muestra cada parte en la mesa de negociación. En una negociación no importa quién tiene el poder, sino quién demuestra tenerlo. Es importante siempre resaltar los valores y lograr conectarlo con el poder de la legitimidad.
- **El poder de las relaciones:** consiste en el estado y acercamiento en que quedan las partes, posterior al cierre de la negociación. Este poder, es

uno de los más importantes ya que las buenas negociaciones se consiguen entre las relaciones en confianza que logran las partes.

- **El poder de la persuasión:** se basa en conocer o descifrar rápida y detalladamente los intereses de la contraparte con el fin de ofrecer un servicio o producto acorde a sus necesidades, con el fin que dicha oferta genere una relación de plazo y sea valorada de forma positiva.

Por último, para complementar el perfil del negociador, se encuentran los roles que cada uno cumple en la negociación. Esto surge del planteamiento que idea la negociación que sea estructurada y llevada a cabo por un equipo, idealmente conformado por mínimo dos personas (Fisher y Ury, 2011). A continuación, se presentan los principales roles (Scotwork, 2016):

- **Portavoz:** lidera y coordina la mesa de negociación, presenta el objetivo, los intereses, hace las propuestas y concesiones. Tiene presentes en la mesa los puntos no negociables, aquellos que son vitales para la compañía no ceder.
- **Recapitulador:** realiza las preguntas y planteamientos de la negociación. Propone la ruta con base al avance que se va teniendo y busca mantener la negociación enfocada en el cumplimiento de los objetivos e intereses.
- **Observador:** tiene el rol estratégico en la negociación donde visualiza la contraparte, sus gestos, comportamiento, analiza los planteamientos y abstrae información con el fin de proporcionar al portavoz o recapitulador un dato relevante para la toma de decisiones o identificar si algo está fuera del plan.

10.2.4 Problemas en una negociación

Durante la negociación, no todo siempre sale como lo planeado, a continuación, se relacionan problemas generales durante la negociación que se debe procurar evitar:

- Falencias en la claridad del alcance y planteamiento del objetivo
- Planteamiento ineficiente del cronograma de trabajo e incumplimiento de los hitos
- Desalineación del objetivo de comunicación entre las partes
- Falta de comunicación

- Desalineación de los equipos
- Documentación incompleta de los acuerdos
- Falta de planeación
- Acuerdos con disputas abiertas entre las partes
- Foco en las personas y no en el problema
- Foco en posiciones y no en los intereses de las partes
- Falta de alternativas, concesiones o planteamiento de deseos en la mesa de negociación
- Negociación basada en juicios y no en argumentos
- Falta de inteligencia emocional por parte de los negociadores de alguna de las partes
- Tomarse algo personal

10.3 Negociaciones multiculturales

Una vez se logran dominar los cuatro principios de negociación, se gana experiencia ejecutando negociaciones con actores locales y se interioriza la construcción del perfil hacia ser un negociador profesional, planeando cada negociación, definiendo la estrategia y conociendo muy bien la contraparte (sus intereses, referenciándolo y entendiendo sus poderes de negociación); el siguiente paso para avanzar en la carrera como negociador es cuando se tienen negociaciones internacionales. Lo anterior se da en el momento que la necesidad o producto no se puede conseguir localmente o la oferta existente va en contravía de los intereses, y se requiere buscar un actor internacional que tenga las capacidades o recursos demandados. Comúnmente, en esta situación se presentan barreras en el idioma, diferencias culturales, horarios distintos y estrategias de relacionamiento e interacción diferenciales; lo cual resulta en la estructuración de una negociación multicultural.

Para complementar el concepto de negociación multicultural, se recomienda conocer las seis dimensiones de una cultura nacional que presenta el profesor Geert Hofstede, las cuales ayudan a generar parámetros genéricos del país con el que se

está interactuando, logrando el entendimiento de las preferencias independientes de cada una de las regiones a las que pertenecen los negociadores; permitiendo distinguir entre las generalidades del país, en vez de enfocarse en rasgos individuales. Antes de ejecutar una negociación multicultural es vital conocer sobre la cultura del negociador con el que se va a interactuar, esto permite potencializar las habilidades y el perfil del negociador, dando la capacidad de comprender y planear la estrategia de negociación con actores internacionales. A continuación, se da una descripción de las seis dimensiones de una cultura nacional (Hofstede, 2010).

- **Índice de distancia de poder:** consiste en determinar cómo dentro de una sociedad se manejan las desigualdades entre las personas. Esto permite identificar los rangos jerárquicos, tomadores de decisiones, distribución de riquezas, intereses particulares o generales.
- **Individualismo respecto colectivismo:** describe las preferencias entre una persona de una región que haga predominar sus intereses particulares sobre los grupales o del lado opuesto; priman los intereses grupales por encima de los individuales. A la hora de negociar con actores locales e internacionales esto es clave, con el fin de identificar si el acuerdo está sujeto a una decisión particular de una persona y qué tipo es o si está asociado a los intereses de una compañía. Incluso se puede ir más allá y explorar si el acuerdo aporta al desarrollo de una comunidad, lo cual amplía la estrategia de negociación al entender que los intereses colectivos deben primar sobre los individuales.
- **Masculinidad respecto a feminidad (o también descrito como rasgos rudos respecto a suaves):** acá es importante aclarar que el estudio de Hofstede no lo orienta a un parámetro de género, sino que de forma profunda se lleva a representar las preferencias en la sociedad en relación con la rudeza de la interacción humana o el grado de competitividad e individualismo; respecto a un lado opuesto donde la interacción es cercana, se evidencia cooperación y modestia al realizar los planteamientos. Esta dimensión es vital combinarla con el principio de enfocarse en el problema y no en las personas, adicional de la recomendación de que en una mesa de negociación no debe tomarse nada personal, esto porque en algunos países o regiones los tratos son rudos y ante una mala interpretación se puede llegar a malinterpretar el mensaje o entorpecer la negociación.

- **Índice de evitación de incertidumbre:** expresa el grado que los miembros de una sociedad se sienten inconformes con la incertidumbre y la ambigüedad. El principal reto acá es determinar cómo un actor de la región con la que se está negociando es capaz de cerrar un acuerdo bajo el hecho que se encuentren variables de riesgo altas o un nivel de incertidumbre en el tipo de acuerdo con lograr. Recordando que hay un poder de negociación basado en el riesgo, acá es vital entender el apetito que puede tener la contraparte y cómo estratégicamente se lleva a cabo el acuerdo.
- **Orientación de relaciones de largo plazo respecto a las de corto plazo:** bajo este principio se identifica la preferencia que el país o región puede llegar a tener respecto al plazo de las relaciones. Esto permite leer en una mesa de negociación el tipo de relación que la contraparte está dispuesta a lograr con uno, el nivel de inversión y construcción a la que conjuntamente puedan llegar.
- **Indulgencia respecto a moderación:** la indulgencia representa una sociedad que permite la gratificación relativamente libre de impulsos humanos básicos naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse; mientras que la moderación representa una sociedad que puede llegar a suprimir los niveles de satisfacción de las necesidades y regularlos mediante normas que pueden llegar a ser estrictas para la sociedad. Esto permite entender el nivel de robustez o grado de ligereza que la contraparte aspire a llevar en el acuerdo, tipo de contrato, condiciones, restricciones, características; entre otros factores que puedan complejizar el acuerdo o ralentizar la negociación.

En mi experiencia personal he tenido la oportunidad de negociar con compañías y personas fuera de Colombia, de países como India, Bulgaria, España, Francia, Inglaterra, China, Estados Unidos, Canadá, México, Argentina, Chile, Brasil, Venezuela, Panamá, El Salvador, entre otros; y a pesar de que varios son de habla hispana, siempre encontré diferencias fundamentales. En ellas entendí que estratégicamente debía preparar previamente las conversaciones, tener claridad en el mensaje que me entregaban, evitar los juicios, preguntar antes de asumir, entender que el tema cultural, los intereses y características posiblemente generarían un manejo diferente en la negociación al que acostumbraba a preparar. Con base en esto estructuro la preparación de cada negociación multicultural bajo los siguientes aspectos:

- **Información inicial:** país, cultura, religión, idioma, población, situación socioeconómica y situación política. Esto me permite tener información de cultura general sobre la región de la persona con la que estoy conversando.

- Completar la información de las seis dimensiones y tendencias de estilo de negociación: Buscando entender el estilo de conversación y comunicación del negociador de la contraparte. Por ejemplo, en regiones entre el sur de España y frontera con Portugal, se tiende a ser rudos en las conversaciones y por ende en las mesas de negociación. En India se pueden encontrar algunos negociadores que tienden a regatear. Construir estos datos es importante antes de generar una relación de negociación.

10.4 Estrategia de negociación desde abastecimiento

El método de negociación planteado en el aparte anterior es eficiente tanto para compradores como vendedores, e igualmente para negociadores de alianzas o adquisiciones; cada uno manteniendo sus proporciones, estrategias, perfiles y conocimientos específicos que se deban tener para lograr el resultado deseado. En esta sección se hará una profundización sobre cómo preparar una negociación estratégica desde el lado del comprador. Para esto es ideal definir el concepto de abastecimiento estratégico.

10.4.1 Definición abastecimiento estratégico

Como se plantea en la evolución de la negociación y orientándolo hacia un contexto de abastecimiento de bienes y servicios, las negociaciones estratégicas se basan en la búsqueda del gana-gana de las partes a través del análisis y evaluación de la necesidad, la planeación y definición para establecer las condiciones de negociación; las cuales las partes tomarán para llegar a un resultado en donde se cumplan los objetivos planteados y se logren beneficios mutuos con premisas de eficiencia y calidad (Fisher y Ury, 2011). Inicialmente se deben establecer las herramientas e información que se tendrá como base para establecer el alcance y las características de la necesidad, siendo el comienzo de la planeación en el abastecimiento estratégico y pilar para el logro de los resultados (Spiller, Reinecke, Ungerman y Teixeira, 2014). Para establecer el alcance, se deben tener los objetivos de la necesidad, evaluar las alternativas y oferta del mercado, y establecer una evaluación de factores de riesgos y seguridad que orienten a una evaluación integral de las decisiones a tomar. Todo dependiendo de la profundidad que se desee, en razón de que se puede complementar paralelamente con evaluaciones de otros factores como, ambiental, regulatorio, entre otros; que conlleve a una evaluación del costo total de propiedad completo (Spiller, Reinecke, Ungerman y Teixeira, 2014).

Una vez se tenga claro el alcance, tomando los cuatro principios de negociación, se enfoca la estrategia de la negociación basada en la búsqueda de un resultado de ganancia para las partes (Fisher y Ury, 2011). En resumen, con base al planteamiento de abastecimiento estratégico, se logran los resultados a través del conocimiento de la necesidad, conocimiento de las partes involucradas en la negociación, una adecuada planeación y definición de una estrategia competitiva enfocada en resolver el problema y eliminando las posiciones logrando beneficios conjuntos.

10.5 Metodología

10.5.1 Análisis de la información

Es el punto de partida del abastecimiento estratégico, a través del cual se establece una evaluación integral del conocimiento que la organización tiene del servicio al interior y en el mercado. La información se puede clasificar en tres tipos (Spiller, Reinecke, Ungerman y Teixeira, 2014):

- **Información interna:** corresponde al conocimiento que la organización tiene basada en su experiencia y servicios contratados a partir de información histórica. Es importante que la información sea de fuentes precisas y clasificarla por categorías de servicios.
- **Información del mercado:** corresponde a la experiencia de organizaciones que actualmente utilizan el bien o servicio y que están dispuestas a participar en referenciacines. También se incluye organizaciones destinadas a investigaciones y consultorías.
- **Información de los proveedores:** se relaciona con el conocimiento que se tiene de los proveedores que tienen la capacidad de ofrecer los bienes y servicios. En abastecimiento estratégico, entre más se conoce al proveedor, más se puede lograr servicios de gana-gana.

10.5.2 Identificación costo total de propiedad y drivers de negociación

En relación con uno de los objetivos del abastecimiento estratégico, basado en premisas de eficiencia y calidad, se hace necesario realizar una evaluación de todos los costos que están involucrados en los bienes y servicios demandados, lo cual representa el concepto del costo total de propiedad (Spiller, Reinecke, Ungerman y Teixeira, 2014).

Comúnmente el insumo para la evaluación de los costos totales de propiedad se toma del análisis de la información, en donde una vez identificados todos los costos, se debe realizar una normalización de las unidades de medida de cada uno con el fin de poder sumarlos y obtener un valor total. Posterior a la normalización, se procede a realizar una clasificación por tipos de costos, los cuales son, según Maurice y Thomas (2015):

- **Costos internos:** dependen directamente de la organización que demanda la necesidad, ejemplo: empleados, bonificaciones, costo sitio físico, entre otros.
- **Costos externos:** están relacionados con el proveedor y la logística para la prestación del servicio. Se identifican al no tener relación directa por la organización; ejemplo: precio proveedor, transporte, bodega, entre otros.
- **Otros costos u ocultos:** son costos que no se identifican fácilmente en la evaluación de un bien o servicio, o son particulares a este. En ocasiones los costos hundidos, como consultorías, son considerados en este rubro o las cargas impositivas.

Con base en lo anterior, se procede a realizar la suma de los tres tipos de costos, obteniendo como resultado final el costo total de propiedad. La evaluación de los costos totales de propiedad debe darse a través de una línea de tiempo, comúnmente en dos escalas: i) un año y ii) la vigencia del servicio o compra del bien (en caso de que sea a un periodo superior a cinco años, se realiza una escala adicional con base a las premisas y tiempos definidos). Por último, con la identificación de los costos totales de propiedad, es posible identificar los costos variables y fijos, los más preponderantes y los que generan direccionamiento a incrementar o disminuir los bienes o servicios a través de su variabilidad; con esto se estructuran los drivers (o variables direccionadoras), que permiten definir de una forma concisa la forma de variación en el tiempo, tomando los costos que generan mayor volatilidad y peso.

10.5.3 Investigación mercado y definición costo objetivo

Con la información que hasta ahora se ha identificado, evaluar e identificar en el mercado servicios o bienes con características que ya se encuentran funcionando en una organización, es un complemento del abastecimiento estratégico y permite mitigar la incertidumbre de definición del alcance, riesgos de proyección de comportamientos y variabilidad de los costos. Lo anterior, comparando los drivers que genera el costo total de propiedad o sus costos preponderantes, lo cual orienta las tendencias y

efectos que podrían presentarse en el tiempo (Spiller, Reinecke, Ungerman y Teixeira, 2014). Con base en este planteamiento, es posible estructurar argumentos para la planeación de la negociación, partiendo de la definición de un precio objetivo medido por el comportamiento de los costos identificados. Es importante aclarar que, en caso de ser un servicio poco común en el mercado, el precio objetivo se puede definir a través del costo total de propiedad, las revisiones y definiciones realizadas con el proveedor que lo ofrece.

10.5.4 Planeación estrategia de negociación

Se utiliza la información recolectada más el costo total de propiedad y la revisión del mercado con el fin de establecer una estrategia de negociación, se recomienda seguir los siguientes pasos (Spiller, Reinecke, Ungerman y Teixeira, 2014):

- Consolidar el alcance, objetivos y el análisis de los diversos factores (riesgos, seguridad, entre otros) explorados con base a la necesidad.
- Caso de negocio, precio objetivo e indicadores financieros para toma de decisión.
- Evaluar las variables macroeconómicas que impactan el caso de negocio.
- Acotar los supuestos que se tengan en el caso de negocio.
- Definir el equipo negociador, roles y responsabilidades.
- Definir el cronograma de negociación, acotando fecha de inicio y fecha fin.
- Estructurar la hoja de ruta de negociación a través de la definición de (Scotwork, 2016): negociables, no negociables, límites de negociación y los intereses.
- Definición del tipo de contrato, cláusulas y anexos.

Es importante que durante la estrategia de negociación se mantenga siempre la legitimidad de lo que se plantea, puesto que este puede llegar a ser un punto débil en caso de no cumplir con consideraciones o definiciones de los elementos que son negociables y no negociables.

10.5.5 Cierre de la negociación

Una vez culminada la etapa de negociación, es importante antes de la firma del contrato realizar una lista de chequeo de todas las premisas de negociación, supuestos y condiciones acordadas; realizando una debida documentación y estableciendo una fecha de cierre de acuerdo e inicio de la entrega del bien o prestación del servicio.

10.6 Modelo de negociación ágil en abastecimiento

10.6.1 Propósito

El abastecimiento ágil se proyecta como complemento y avance en el abastecimiento estratégico, tomando su metodología a través de la planeación, investigación proactiva y conocimiento de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, incluyendo su innovación y tendencias, se logran negociaciones deseadas en el corto plazo, basadas en resultados de eficiencia y sostenibilidad. A partir de lo anterior, el pilar fundamental y de éxito es el conocimiento y uso de la información, complementando con un conocimiento integral y establecimiento de relaciones en mediano y largo plazo con socios estratégicos. En este tipo de negociaciones se permite lograr un ciclo representado por el aprendizaje (de la contraparte, mercado y alcance de la negociación), influenciar el mercado y el entorno, y adaptarse al tipo de negociaciones y mercado (Wheeler, 2013).

10.6.2 Evaluación del mercado

Hay diversos mecanismos para realizar evaluaciones del mercado y la contraparte, en donde se resaltan cuatro fuentes:

- Establecer un equipo dedicado conocedor de los bienes y servicios que investiguen periódicamente tendencias e innovaciones.
- Tener acuerdos con organizaciones orientadas a investigación en servicios.
- A través del relacionamiento, actividades de presentación portafolio de productos, participación de eventos y foros con los proveedores.
- Referenciación con la industria o cluster a donde pertenezca la organización, a nivel nacional e internacional.

Paralelamente, la información obtenida se contrasta con el conocimiento existente en la organización sobre la compañía con la que se va a negociar, partiendo desde los productos y servicios que ofrece y complementando con datos integrales como: presencia y lugares de oferta, estructura operativa y comercial, capacidad e inversión en innovación, principales clientes, aliados y socios, productos complementarios y sustitutos, fecha de cierre de año fiscal, información financiera, competidores y sus variables económicas con la que se puede realizar análisis genéricos de su estructura de costos y precios, partiendo de la industria y mercado en donde se encuentra. Del planteamiento anterior, es posible tomar las definiciones genéricas de los siguientes mercados (Maurice y Thomas, 2015):

- **Competencia perfecta:** se tienen poderes de negociación dispersos, la estructura de costos y precios es abierta a la oferta y demanda del mercado en donde la definición de esta depende del posicionamiento del proveedor.
- **Competencia monopolística:** se tienen productos diferenciados y elásticos, la entrada al mercado de nuevos participantes es fácil. Diversidad de precios y costos en el mercado por la cantidad de participantes.
- **Oligopolio:** pocas empresas en el mercado, comúnmente un líder pone los precios y el resto los sigue, las decisiones de precios y producción afectan las condiciones de demanda en el mercado.
- **Monopolio:** los productos son inelásticos con pocos sustitutos, hay una empresa única con barreras de entrada marcadas en el mercado. Los precios varían con base a las definiciones de la empresa.

10.6.3 Planeación abastecimiento ágil y resultados

Siguiendo una adecuada aplicación de forma proactiva de la metodología de abastecimiento estratégico, el conocimiento e investigación del mercado y el relacionamiento e información sobre la contraparte con la que se negocia, ya sean proveedores o aliados, se pueden planear negociaciones directas con base a los requerimientos que tiene la organización, los cuales se ajusten a los alcances y servicios que ofrecen los proveedores o aliados. Siendo la planeación, la estrategia y las premisas de negociación pilares fundamentales en el abastecimiento ágil para buscar un acuerdo óptimo e ideal. Lo anterior se logra, partiendo desde los objetivos, teniendo puntos de control de estatus y estableciendo claramente los tiempos de

negociación. Sobre esto último, se recomienda incluir tiempos de holgura durante la negociación, los cuales se usan como puntos de control, revisión de alcance, consulta con tomadores de decisiones que no están participando en la mesa o actualizaciones que surgen durante la mesa.

10.6.4 Recomendaciones en la planeación de una negociación ágil

Se recomienda complementar la estrategia a través de cinco categorías que integran la información y permiten desenvolver una negociación ágil basada en el conocimiento e información de las partes:

- **Categorías:**
 - **Planeación e investigación información:** la investigación y conocimiento de la contraparte se debe hacer de forma integral, no solo de la compañía, sector, producto o servicio sino complementar con el relacionamiento de la persona o grupo de personas que representan la contraparte. Esto entendiendo que en toda mesa de negociación hay personas relacionándose con personas, lo que muestra intereses particulares, vivencias, experiencias, emociones, entre otros. Por lo que al dar una adecuada lectura del equipo con el que se va a negociar, permite construir relaciones que orientan el resultado deseado.
 - **Tomadores de decisión:** identificar los tomadores de decisiones es clave a la hora de negociar, es trascendental en la negociación que ambas partes cuenten con la disponibilidad oportuna e inmediata de los tomadores de decisiones, con lo que se logra capacidad de maniobra y oportunidad en la decisión final.
 - **Metodología y estrategia de negociación clara:** desde la apertura de la negociación plantear los intereses y deseos durante la mesa, ser claro con los intereses vitales o no negociables y dar concesiones a medida que la contraparte vaya cediendo en los planteamientos deseados.
 - **Conocimiento integral y comunicación:** juega un rol fundamental mantener una comunicación activa y estratégica, separar puntos de control, seguimientos y buscar conocer de forma integral a la contraparte. Interiorizarla como un miembro adicional del equipo, entendiendo que

cumple con características y afinidades que permiten establecer una relación de confianza.

- **Control y monitoreo conjunto de la negociación:** adicional a los puntos de control, establecer una lista de revisión de los logros de la negociación y los pendientes, entender dónde está la diferencia y buscar alinearlos con los intereses, poniendo sobre la mesa los potenciales deseos y concesiones.

10.6.5 Definición y orientación modelo de abastecimiento ágil

En relación con las categorías definidas, y complementado con el marco teórico analizado en el presente capítulo; se visualiza que el modelo de abastecimiento ágil se complementa con el abastecimiento estratégico y se orienta a lograr los resultados a través de 4 principios importantes:

- Planeación y análisis de la información
- Conocimiento del mercado
- Metodología de negociación basada en intereses y un gana-gana entre las partes
- Conocimiento y comunicación con proveedores o aliados, basado en relaciones duraderas

10.7 Conclusiones

Es importante comprender que negociar es más profundo que lograr un precio y que no solo basta con lograr un resultado óptimo, es un generador para dar el salto hacia ser un negociador estratégico. Formular cada negociación bajo un propósito y un objetivo son aspectos claves que orientan el resultado y permite tener un criterio claro a la hora de tomar una decisión sobre el éxito de una negociación.

El planteamiento dado, hace parte de la estructura que debe tomar un negociador en su perfil, basándose en un flujo constante de aprendizaje, influenciando y adaptándose al entorno cambiante del mercado, donde el punto de partida se da en la interiorización de los principios básicos de negociación: separar las personas del problema, enfocarse en los intereses, no en una posición; crear opciones para ganancias mutuas e insistir en función de criterios objetivos (argumentos, datos y hechos). Llevando a que la

búsqueda en la negociación del resultado óptimo se transforme en la mejor alternativa al acuerdo negociado.

De forma más profunda, un negociador se debe formar y conocer el mismo desde el ser y el hacer, partiendo de conocer sus competencias blandas, siendo vital encontrar un equilibrio en el manejo de las emociones como característica para evitar enfocarse en juicios o en las personas y poder cumplir con el principio de tener foco en el problema y definir intereses conjuntos que permita llevar una negociación a una construcción equilibrada para las partes. Y el hacer se conecta con la capacidad de relacionarse, comunicarse, identificar los poderes de negociación, investigar y obtener información, ganar criterio para tomar decisiones, planear y ejecutar la negociación, combinar la experiencia con hechos durante la negociación y encontrar alternativas que permitan solucionar un problema, y llevar a concluir bajo un criterio de éxito claro que permita mostrar el cumplimiento de los objetivos generando una relación a plazo.

Formar el perfil de negociador no sesga a estar de un solo lado de la negociación, al contrario, da las capacidades para generar negociaciones desde la perspectiva de un comprador (abastecimiento), vendedor, generador de alianza o inversión y adquisición de compañías. La particularidad se basa en los conocimientos previos que se debe tener del alcance y tipo de negociación.

En el caso particular de alianzas la construcción del vehículo o plataforma por la que las dos partes estructurarán la relación, definirán las responsabilidades de cada uno y distribuirán la generación de beneficios, primando siempre poner sobre la mesa los intereses de las partes. Desde la perspectiva de inversión o adquisición de compañías, es vital contar con las evaluaciones financieras y toma de decisiones basada en los indicadores e intereses de las partes, adicional del conocimiento profundo sobre la industria o sector de la compañía en la que se está invirtiendo.

Como caso particular, desde la mirada de un vendedor, los conceptos de negociación no buscan crear una vía diferente a las teorías de ventas sino complementar buscando un resultado eficiente para las partes en la negociación.

Finalmente, combinar la estructura adoptada de negociador estratégico con la experiencia ganada y la oportunidad de tener negociaciones multiculturales, permite saltar a un nivel avanzado que forma un perfil integral, así se logra la comprensión del concepto de ir más allá de negociar.

Referencias

- Falcão, H. (2010). *Value Negotiation. How to Finally Get the Win-Win Right*. Prentice Hall.
- Fisher, R. y Ury, W. (2011). *Getting to Yes Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Harvard. (2016). Glossary. <http://www.pon.harvard.edu/glossary/#section-B>
- Harvard. (2016). Glossary. <http://www.pon.harvard.edu/glossary/#section-N>
- Hennig, J. (2012). *Negociando para ganar. Taller del Éxito Expres*.
- Lewicki, R. & Wang, C. (2004). *Negotiation*. Base de datos ITESM Oxford Reference.
- Recuperado el 1 de mayo de 2019 de <http://0-www.oxfordreference.com.millennium.itesm.mx/view/10.1093/acref/9780198662242.001.0001/acref-9780198662242-e-619?rskey=AEdi32&result=2>
- Maurice, C. y Thomas, C. (2015). *Managerial Economics*. McGraw Hill.
- Olekalns, M. y Druckman, D. (2012). *With Feeling: How Emotions Shape Negotiation*. En B. Martinovski (Ed.), *Emotion in Group Decision and Negotiation*. Springer
- RAE. (2016). *Negociar*. <http://dle.rae.es/?id=QMTFYRQ>
- Scotwork. (2019). *Negotiation Skills*. <http://www.scotwork.com/negotiation-consultancy/>
- Spiller, P., Reinecke, N., Ungerman, D. y Teixeira, H. (2014). *Procurement 20/20 Supply Entrepreneurship in a Changing World*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Wheeler, M. (2013). *The art of Negotiation*. Simon & Schuster, Inc. Harvard Business School.

CAPÍTULO 11. COLOMBIA EN ASIA PACÍFICO: LAS EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LAS EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES COMO FUENTE DE INSPIRACIÓN PARA EXPORTADORES DEL SECTOR

Camilo Pérez Restrepo¹, Valentina Arango Orozco²

Resumen

El comienzo de la internacionalización de las empresas colombianas hacia los mercados del Asia Pacífico representa uno de los principales cambios en los paradigmas del comercio exterior del país. Las profundas transformaciones económicas y sociales de las economías del Asia Pacífico y el impacto que esto ha representado en el aumento del consumo y el surgimiento de una clase media, así como el aumento de los precios de los denominados commodities en los mercados internacionales son con frecuencia citados como los principales motores del aumento del comercio entre el Asia Pacífico y una región proveedora de materias primas como América Latina. Sin embargo, detrás de este crecimiento, existen también una serie de elementos de estrategia, generación de vínculos entre los empresarios, reconocimiento de las nuevas oportunidades comerciales, y una serie de innovaciones a nivel productivo. Son precisamente estos últimos factores los que representan una importante fuente de estudio desde el campo de los negocios internacionales y cuya comprensión resulta esencial para apoyar la internacionalización de las empresas colombianas. El sector agroindustrial (liderado por café, flores y pieles) ha sido el pionero en el acceso a los mercados asiáticos y por ende, las lecciones de su internacionalización pueden ser de interés para nuevos productos del sector que comienzan a abrirse las puertas en los mercados asiáticos (frutas, cítricos, aguacate, carne de res, entre muchos otros productos del sector agroindustrial colombiano con proyección al Asia Pacífico), así

¹ Profesor del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT e investigador del Centro de Estudios Asia Pacífico, magíster en Políticas Públicas (MPP), especialista en Política Económica de la Universidad Nacional de Singapur- Lee Kuan Yew School of Public Policy (NUS-LKYSP). Es negociador internacional de la Universidad EAFIT y EM Strasbourg Business School en Francia. Tiene experiencia como asesor de diferentes instituciones en Canadá y Singapur, así como consultor para el sector público y empresas en Colombia. Correo: cperezr1@eafit.edu.co

² Negociadora internacional de la Universidad EAFIT, perteneciente al grupo de investigación en el semillero de investigación Asia Pacífico. Actualmente, se desempeña en el área de negocios internacionales en la empresa Colcafé. Correo: varango1@eafit.edu.co

como productos de otras industrias que igualmente pueden encontrar un nicho de mercado en los diversos países de la región. El presente documento es el resultado del trabajo del Semillero de Investigación de Asia Pacífico del Centro de Estudios Asia Pacífico en la Universidad EAFIT. Entre el año 2017 y 2018, el semillero se puso a la tarea de caracterizar las experiencias de las empresas colombianas en el mercado de Asia Pacífico. Esto con el objetivo de ser una herramienta de entendimiento y facilitación de la internacionalización de otras empresas hacia la región asiática. Se tuvo como propósito la identificación de empresas exportadoras de productos no mineroenergéticos, ya que para el año 2016, la oferta colombiana de al Asia Pacífico estaba altamente concentrada en productos mineroenergéticos. Una versión más detallada de los resultados del estudio fue publicada en Arango et al. (2018). El texto está compuesto por cuatro partes. En la introducción se lleva a cabo una corta descripción del crecimiento de las relaciones comerciales entre Colombia y sus socios asiáticos, haciendo énfasis en la concentración que las exportaciones del país han tenido en el sector mineroenergético y la necesidad de diversificar la oferta colombiana a los mercados asiáticos. Durante la introducción se comenta, además, sobre la pertinencia de la exportación de alimentos por temas de falta de autosuficiencia alimentaria de diversos países asiáticos. La segunda parte se encarga de caracterizar la oferta agroindustrial colombiana en Asia Pacífico. Se destacan las tendencias de exportación de alimentos de Colombia al Asia Pacífico en términos de productos, destinos, crecimientos y su nivel de valor agregado. La tercera parte, realiza un paralelo de las experiencias de los exportadores de café, flores y pieles de Colombia a los mercados asiáticos (basado en entrevistas a empresarios en 2016-2017), frente a los modelos de internacionalización (modo de entrada, relacionamiento con los clientes, generación de redes, integración en cadenas de valor regionales, etc.). Basado en estas entrevistas, se discuten además las ventajas y desventajas que la internacionalización en los mercados del Asia Pacífico ha representado para los empresarios colombianos. Finalmente, el texto presenta una serie de conclusiones basadas en los datos y las entrevistas.

Según datos obtenidos de Legiscomex (2017), encontró que en el año 2016 un total de 1.023 empresas exportaron a la región, sin embargo, solo 391 empresas cumplían con las tres siguientes características, ventas FOB superiores a USD 10.000 (con el fin de excluir las muestras comerciales) y productos no mineroenergéticos (para estudiar las exportaciones no tradicionales y ahondar en las verdaderas oportunidades en la región.) Con un muestreo probabilístico estratificado, un margen de error de 10% y un nivel de confianza de 90%, se seleccionó una muestra representativa de 58 empresas

para ser entrevistadas a profundidad. La metodología para la obtención de información se basó en fuentes secundarias (bases de datos) y fuentes primarias (encuestas y entrevistas), esto con el fin de obtener información cuantitativa y cualitativa. Los resultados de estas entrevistas son los que se reflejan en el presente documento.

11.1 Introducción

Las relaciones entre Asia Pacífico y América Latina en torno al comercio de alimentos o el desarrollo del sector agrícola han sido abordados en diversas ocasiones en la literatura. El informe de la OCDE y la FAO (2019) hace reconocimiento desde el ámbito institucional del crecimiento e importancia de América Latina en la seguridad alimentaria de los países del Asia Pacífico. Es importante mencionar sin embargo que la mayoría de los estudios se han centrado en el caso de China y sus inversiones en la compra de tierra y producción agrícola en América Latina. Se destacan los análisis de Soto y Gómez (2014) los cuales abordaron el tema de las inversiones en tierra por parte de China, Corea del Sur y Japón, haciendo un mapeo de los lugares donde se han hecho y abordando las discusiones sobre las implicaciones que esto tiene a nivel social. Este asunto de los *land grabs* es abordado también por Myers y Guo (2016). En su análisis, Roldán *et al.* (2016) documentan las tendencias de la inversión de China en agricultura en América Latina, destacando que, si bien era aún incipientes en comparación a otros sectores, tiene un mayor crecimiento.

Desde una perspectiva diferente, se destaca el estudio de Dussel Peters *et al.* (2017) que desarrolla un juicioso ejercicio sobre los efectos que han tenido el comercio con China y las inversiones de ese país asiático en América Latina en el empleo a nivel regional. Sus resultados muestran efectos mixtos, de generación de empleo en algunos sectores, mientras en otros la competencia de China ha tenido implicaciones negativas para el empleo. De forma más reciente, Evan Ellis (2018) ha analizado los intereses estratégicos de China en agricultura y pesca y aborda la conversación sobre el papel que pueden tener estos sectores en la consolidación de un poder suave. Por su parte la CEPAL (2018) analizó los efectos para las economías latinoamericanas de las recientes tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, revisando sus impactos en varios sectores, dentro de ellos, la agricultura. Las perspectivas del comercio de alimentos y otros productos agrícolas entre Colombia y los diferentes países del Este de Asia ha sido abordado también en la literatura. Se destacan los análisis de Roldán (2019) quien midió el impacto que han tenido los acuerdos comerciales firmados entre los países de la Alianza del Pacífico y las principales economías del Este Asiático (China,

Japón y Corea del Sur). El análisis encontró que, en el caso colombiano, al solo tener acuerdo con Corea del Sur en vigor desde el 2016, no ha habido aún un impacto significativo, aunque ya algunos productos agrícolas colombianos han empezado a exportarse al mercado coreano como consecuencia de la desgravación arancelaria y los avances en materia de regulaciones sanitarias y fitosanitarias. El análisis de Díaz et al. (2019) tiene conclusiones similares respecto al potencial que ofrecen los mercados del Este asiático para la exportación de aguacate *hass* de origen colombiano, conforme se negocien los protocolos necesarios en el marco de la diplomacia sanitaria emprendida por el gobierno colombiano en años recientes para impulsar y diversificar las exportaciones agrícolas.

El sector exportador colombiano ha enfrentado una serie de desafíos en los años recientes, ligados a diversos factores exógenos como las variaciones de la tasa de cambio, e incluso el surgimiento de diversos competidores a nivel global en sus principales industrias. Sin embargo, su principal desafío se encuentra en la alta dependencia que tiene el país de la exportación de commodities, en particular el petróleo, lo que expone al sector exportador colombiano a constantes choques debido a las fluctuaciones de estos productos en los mercados internacionales. El sector mineroenergético representó en promedio el 64 % de las exportaciones del país entre 2014-2018, mientras el sector agroindustrial promedió el 18 % y las demás manufacturas promediaron el 18 % durante este mismo período. Sin embargo, es importante mencionar que, durante este mismo período, solo el sector agroindustrial tuvo un crecimiento promedio anual positivo con el 2 %, mientras que las exportaciones minero-energéticas que contrajeron en un promedio anual del 5 %, lo cual reafirma el desafío que representa para el país la alta dependencia de este sector. Ver la tabla 23 a continuación.

Tabla 24. Exportaciones de Colombia al mundo por sectores (en USD millones)

Sectores	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio 2014-2018
Total	32.853	39.820	56.954	60.274	58.822	54.795	35.691	31.045	37.770	41.770	40.214
Minero energético	19.744	27.331	41.916	45.792	43.932	39.786	21.749	17.884	23.978	27.694	26.218
Agro-industrial	5.911	5.709	6.991	6.537	6.512	7.202	6.821	6.761	7.270	7.207	7.052
Otras manufacturas	7.199	6.780	8.047	7.945	8.378	7.807	7.121	6.400	6.522	6.869	6.944

Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

Sin embargo, en términos de los destinos de las exportaciones, Colombia ha tenido una serie de transformaciones estructurales, marcadas particularmente por la menor dependencia del Estados Unidos, frente a un aumento del comercio con América Latina y especial con el Asia Pacífico. Durante los primeros años de la década (2009-2013), los Estados Unidos eran el principal destino de las exportaciones con un promedio del 38 %, mientras América Latina tenía el 30 %, y Asia Pacífico rondaba el 10 %. Durante el período más reciente (2014-2018), los resultados son diferentes. América Latina es ahora el principal destino de las exportaciones del país, con un promedio del 33 %, seguida por Estados Unidos con el 29 %, y Asia Pacífico con el 13 %. Ver la figura 17.

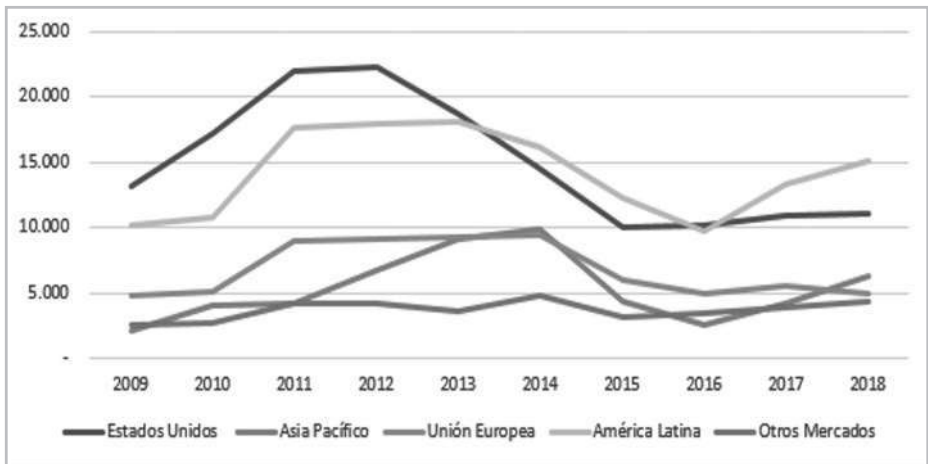


Figura 18. Evolución de las exportaciones colombianas 2009-2018 por región (cifras en USD millones)
Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

Aunque el Asia Pacífico está lejos de consolidarse como el principal destino de las exportaciones de Colombia, como ya lo es para otras economías de América Latina como Chile y Perú, resulta interesante caracterizar las relaciones comerciales con esta región, en función de sus principales sectores exportadores y los destinos de las exportaciones.

11.2 Caracterización de las exportaciones colombianas al Asia Pacífico

Las exportaciones de Colombia al Asia Pacífico aumentaron de USD 2.130 millones en 2009 a USD 6.335 millones en 2018, lo cual representa un crecimiento promedio anual del 24 %, una cifra notable si se considera que, durante ese mismo periodo, el total de las exportaciones del país solo creció a razón de un promedio anual del 5 %. Ver tabla 2.

Tabla 25. Exportaciones de Colombia al Asia Pacífico por sectores (en USD millones)

Importadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio 2014-2018
Asia Pacífico	2.130	4.072	4.124	6.766	9.152	9.928	4.282	2.626	4.137	6.335	5.462
Participación Asia Pacífico (%)	6 %	10 %	7 %	11 %	16 %	18 %	12 %	8 %	11 %	15 %	13 %
Crecimiento exportaciones al Asia Pacífico		91 %	1 %	64 %	35 %	8 %	-57 %	-39 %	58 %	53 %	
Minero energético al Asia Pacífico	1.581	3.318	3.297	6.076	8.391	9.148	3.492	1.847	3.289	5.546	4.665
Participación minero energético en Asia Pacífico	74 %	81 %	80 %	90 %	92 %	92 %	82 %	70 %	79 %	88 %	82 %
Crecimiento exportaciones mineroenergéticas al Asia Pacífico		110 %	-1 %	84 %	38 %	9 %	-62 %	-47 %	78 %	69 %	
Agroindustrial al Asia Pacífico	393	571	613	444	450	513	563	538	600	560	555
Participación agroindustrial en Asia Pacífico	18 %	14 %	15 %	7 %	5 %	5 %	13 %	20 %	14 %	9 %	12 %
Crecimiento exportaciones agroindustriales al Asia Pacífico		45 %	7 %	-27 %	1 %	14 %	10 %	-4 %	11 %	-7 %	

Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

Sin embargo, al igual que a nivel global, la mayoría de las exportaciones del país a los mercados de Asia Pacífico están concentradas en el sector mineroenergético. Las exportaciones mineroenergéticas aumentaron de USD 1.581 millones a USD 5.546 millones entre 2009 y 2018. Durante los primeros años de la década de análisis (2009-2013), el sector minero energético representó en promedio el 83 % de las exportaciones colombianas a los mercados del Asia Pacífico. Esta cifra no tuvo cambios significativos en el siguiente período (2014-2018) donde el promedio fue del 82 %. El segundo sector protagonista fue el agroindustrial cuyas exportaciones aumentaron de USD 393 millones en 2009 a USD 560 millones en 2018. La participación del sector agroindustrial dentro de las exportaciones colombianas al Asia Pacífico fue en promedio del 12 % en ambos períodos de análisis. Ver figura 18.

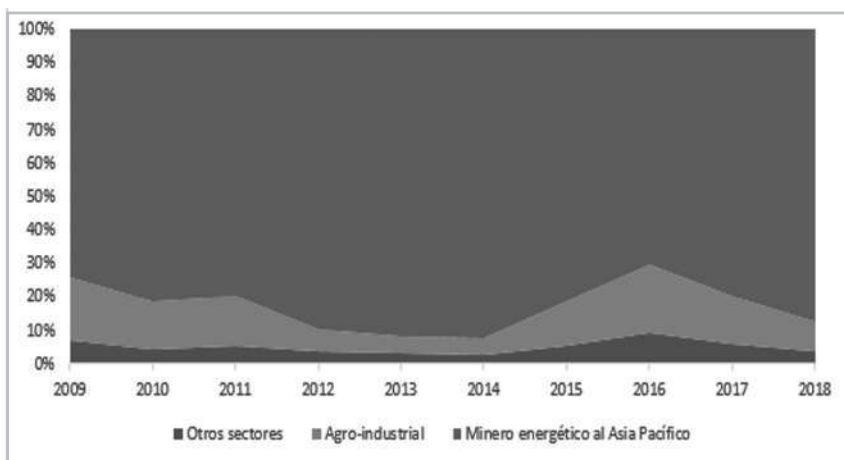


Figura 19. Evolución de las exportaciones de Colombia al Asia Pacífico 2009-2018 por sectores (porcentaje de participación) / Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

En términos de mercados para los productos colombianos en el Asia Pacífico, China se ha consolidado como el mayor destino. Las exportaciones colombianas al mercado chino promediaron los USD 2.980 millones durante el período 2014-2018 lo que equivale al 55 % de las exportaciones del país a la región. El segundo socio durante este período fue la India con un promedio de USD 869 millones, seguido por Japón con USD 480 millones, y Corea del Sur con USD 447 millones. Otros mercados destacados incluyen Singapur, Malasia, y Hong Kong. Es de destacar que Colombia

cuenta con un tratado de libre comercio con Corea del Sur en vigor desde 2016 y se encuentra negociado con EPA con Japón y acuerdos comerciales con Australia, Nueva Zelanda y Singapur en el marco de la figura de estados asociados en la Alianza del Pacífico. Ver tabla 25.

Tabla 26. Destinos de las exportaciones colombianas al Asia Pacífico (en USD millones)

Importadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio 2014-2018
Asia Pacífico	2.130	4.072	4.124	6.766	9.152	9.928	4.282	2.626	4.137	6.335	5.462
China	950	1.967	1.989	3.343	5.102	5.755	2.264	1.127	2.004	3.748	2.980
India	449	365	732	1.363	2.993	2.739	550	226	280	548	869
Japón	336	511	528	360	388	421	520	428	557	474	480
Corea del Sur	107	373	276	336	230	520	229	402	457	627	447
Singapur	105	422	281	427	61	232	368	66	358	410	287
Malasia	6	51	14	222	107	24	100	95	150	168	107
Hong Kong	63	61	58	426	78	63	67	100	84	94	82
Taipei Chino	28	188	110	45	40	41	58	41	91	110	68
Australia	19	34	38	40	48	50	48	48	57	56	52
Tailandia	23	47	37	38	44	38	38	48	30	25	36
Otros Asia Pacífico	44	55	60	167	60	47	39	45	68	73	55

Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

La creciente importancia que tiene el sector agroindustrial dentro de las exportaciones colombianas al Asia Pacífico resulta interesante como caso de estudio y como un sector con potencial para reducir la dependencia que tiene el país de las exportaciones minero-energéticas a esta región del mundo. El sector agroindustrial ofrece oportunidades para agregar valor a la producción nacional y tiene un alto potencial por el hecho que la mayoría de los países del Asia Pacífico son importadores netos de alimentos, lo cual es uno de los indicadores de falta de autosuficiencia alimenticia.

El mercado agroindustrial del Asia Pacífico promedio los USD 371.153 millones entre 2014-2018. Los principales mercados agroindustriales en el Asia Pacífico son China, cuyas importaciones promediaron los USD 109.614 millones, seguido por Japón con USD 64,803 millones, Corea del Sur con USD 28.124 millones. Hong Kong y la India completan el top 5 con USD 26.925 millones y USD 21.430 millones, respectivamente. A manera de indicador del dinamismo de las importaciones agroindustriales de la región puede considerarse que el valor de las importaciones agroindustriales del Asia Pacífico crecimiento a una ratio del 4 % promedio anual, superior al promedio mundial. Durante el período comprendido entre 2014-2018, los mayores aumentos de las importaciones agroindustriales tuvieron lugar en China (cuyas importaciones en este sector crecieron 5 % promedio anual), seguido por Vietnam, Corea del Sur, Hong Kong, y Japón.

América Latina se ha consolidado como un socio estratégico proveedor de productos agroindustriales al Asia Pacífico. En el período 2014-2018, la región exportó un promedio de USD 65.966 millones, lo que corresponde al 32 % de los productos agroindustriales por el Asia Pacífico. Los principales proveedores son Brasil (con una participación del 60 %), Argentina (con el 14 %), Chile (con el 10 %). Perú, y Ecuador completan el *top 5*.

Durante el período 2014-2018, las exportaciones agroindustriales de Colombia al mundo promediaron los USD 7.052 millones. De estas, USD 555 millones tuvieron como destino los diferentes mercados del Asia Pacífico, lo que representa un 8 % de las exportaciones de agroindustriales de Colombia al mundo. Estas cifras ubican además a Colombia en la posición número ocho dentro de los exportadores agroindustriales de América Latina al Asia Pacífico, las exportaciones agroindustriales de Colombia a los mercados del Asia Pacífico tuvieron un crecimiento promedio anual de 5 %, una cifra, nuevamente superior al crecimiento el total de las exportaciones del país que creció el 2 %.

Los principales compradores de los productos agroindustriales colombianos en el Asia Pacífico son Japón por valor promedio de USD 315 millones (que corresponden al 57 % de las exportaciones que este sector en Colombia hace al Asia Pacífico). El segundo destino es Corea del Sur con un valor promedio de USD 94 millones (17 %), seguido por Australia con USD 44 millones (8 %). Completan el top cinco los mercados de Malasia y China. Ver tabla 26 para ver más información sobre los destinos.

Tabla 27. Destinos de las exportaciones agroindustriales de Colombia al Asia Pacífico (cifras en USD millones)

Destinos	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio 2014-2018	% expoagro ind
Exportaciones agroindustriales al mundo	5.911	5.709	6.991	6.537	6.512	7.202	6.821	6.761	7.270	7.207	7.052	
Exportaciones agroindustriales al Asia Pacífico	393	571	613	444	450	513	563	538	600	560	555	
Japón	302	442	425	292	302	314	345	314	332	268	315	57 %
Corea del Sur	53	72	107	67	61	89	80	101	104	97	94	17 %
Australia	13	19	29	31	33	39	42	42	52	48	44	8 %
Malasia	4	1	8	7	8	17	40	23	22	26	26	5 %
China	2	7	14	11	13	16	17	13	24	43	23	4 %
Hong Kong, China	7	10	10	10	10	11	9	11	17	22	14	3 %
Taipei Chino	4	6	6	7	7	9	12	12	15	17	13	2 %
Nueva Zelandia	5	5	7	11	9	10	9	11	12	11	11	2 %
Vietnam	1	1	1	1	1	2	2	3	12	18	7	1 %
Singapur	1	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	0 %
Otros Asia Pacífico	2	7	4	3	3	3	5	4	8	5	5	1 %

Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

Es interesante destacar que, aunque en términos generales el sector mineroenergético domina las exportaciones colombianas al Asia Pacífico, sin embargo, en casos como el de Japón las exportaciones agroindustriales son de hecho las más representativas. El 66 % de las exportaciones Colombia al Japón son agroindustriales. Las participaciones del sector agroindustrial son también altas en las exportaciones de Colombia a mercados como Australia, Malasia, e incluso Corea del Sur. Sin embargo, las exportaciones agroindustriales de Colombia a los mercados del Asia Pacífico se encuentran aún concentradas en los productos tradicionales. Ver figura 3.

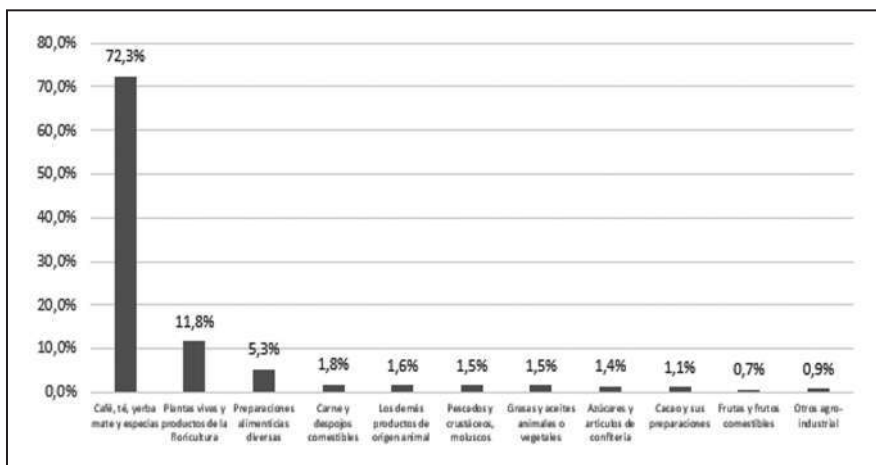


Figura 20. Productos agroindustriales exportados por Colombia al Asia Pacífico (porcentaje de participación)

Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

Entre 2014 y 2018, el mayor rubro de exportación agroindustrial de Colombia al Asia Pacífico fue el capítulo 09 en el cual está comprendido el café con un valor promedio de USD 401 millones. Esta cifra representa el 16 % de las exportaciones de café de Colombia hacia el mundo. Los mayores destinos en Asia Pacífico son Japón con el 60 %, Corea del Sur con el 21 %, Australia el 8 %. China y Malasia son también mercados importantes en el Asia Pacífico para el café colombiano. El 99 % de estas exportaciones, son de café sin tostar ni descafeinar (090111), que no tiene transformación industrial. El segundo rubro fue el capítulo 06 el cual agrupa las flores con exportaciones promedio por USD 65,3 millones. Esta cifra es equivalente

al 5 % de las exportaciones de flores que Colombia hacia al mundo. Japón es el mayor mercado para las flores colombianas en Asia Pacífico con una participación superior al 80 %. El segundo destino es Australia con 10 % y el tercero fue Corea del Sur con el 5 %. China y Taiwán completan el top 5. Resulta además interesante observar que China ha sido el mercado con mayor crecimiento para este grupo de productos. El mayor rubro dentro de este capítulo son las exportaciones de claveles (060312) que corresponden al 66 % de las exportaciones de flores colombianas al Asia Pacífico. El tercer rubro fue el capítulo 21 donde se agregan una serie de alimentos procesados, en particular los extractos y esencias del café. El Asia Pacífico representa el 10 % de las exportaciones colombianas en este capítulo. Los principales destinos, coinciden con los otros dos productos, siendo Japón el mayor comprador con el 54 %, seguido por Corea del Sur, China, Malasia, y Taiwán. Casi la totalidad de las exportaciones en este capítulo son extractos, esencias y concentrados de café que están concentrados en la subpartida (210111).

El cuero y sus manufacturas representan otro interesante caso de estudio en cuanto son un producto no tradicional dentro de la canasta de exportaciones de Colombia que tiene un enfoque particular en la región Asia Pacífico y se encuentra vinculado a sus cadenas de valor. Aunque es el cuero y sus manufacturas subproducto de la ganadería, el cuero no se clasifica tradicionalmente entre las exportaciones agroindustriales, razón por la cual no está comprendido en las cifras presentadas anteriormente. Durante el período 2014-2018, las exportaciones de cuero y sus manufacturas de Colombia al mundo promediaron los USD 202 millones. Los Estados Unidos son el mayor destino para las exportaciones colombianas de este tipo de productos con un 25 % del total. Sin embargo, los países del Asia Pacífico fueron en promedio el 30 % de los mercados para el cuero colombiano. Las exportaciones de Colombia a los mercados de Asia Pacífico promediaron los USD 61 millones durante el período, lo que es equivalente a un poco más del 1 % de las exportaciones de Colombia a esta región del mundo.

Tabla 28. Exportaciones de cuero y sus manufacturas de Colombia al mundo (cifras en USD millones)

Mercados	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio 2014-2018
Mundo	186,7	200,1	234,4	242,0	279,9	298,3	244,4	183,3	154,8	131,0	202,3
Asia Pacífico	23,9	51,6	75,8	87,8	125,2	94,7	72,3	53,8	55,0	30,7	61,3
% Asia Pacífico	13 %	26 %	32 %	36 %	45 %	32 %	30 %	29 %	36 %	23 %	30 %
China	13,8	18,0	29,7	38,5	51,4	36,6	29,4	22,9	31,4	11,3	26,3
Hong Kong, China	2,8	8,0	13,2	16,0	28,9	18,8	10,3	10,2	7,2	6,6	10,6
Taipei, Chino	0,9	5,7	9,0	4,0	6,2	9,3	10,5	7,4	4,8	4,0	7,2
Tailandia	0,5	6,1	14,0	16,0	20,8	10,9	11,5	5,7	3,8	3,8	7,1
Corea del Sur	1,8	8,2	3,7	4,9	4,1	5,3	2,8	2,1	1,8	2,1	2,8
Otros Asia Pacífico	6,5	8,7	8,3	11,7	16,8	14,9	9,3	7,1	7,4	4,7	8,7

Fuente: Semillero Asia Pacífico basado en cifras Trade Map (2019).

Si bien es importante mencionar que las exportaciones de Colombia en este sector tanto al mundo como al Asia Pacífico ha tenido una contracción en los años recientes, esta región continúa siendo un destino de interés para los empresarios del sector. Las compras de Asia Pacífico de cuero y sus manufacturas han rondado los USD 35.526 millones, una cifra considerable y en crecimiento. Los principales mercados en Asia Pacífico para el cuero colombiano durante el período 2014-2018 fueron China con USD 11,3 millones (37 % de las exportaciones de cuero de Colombia al Asia Pacífico), seguido por Hong Kong con USD 6,6 millones (21 %), y Taipéi con USD 4 millones (13 %). Tailandia y Corea del Sur completan el top 5 con exportaciones por USD 3,8 millones y USD 2,1 millones, respectivamente. La mayoría de estas exportaciones de cuero y sus manufacturas son materias primas o bienes intermedios. Las subpartidas con mayores exportaciones son (410411), (410799) y la (410150) que son usadas como

bienes intermedios en industrias como la producción de confecciones o la producción de silletería para la industria automotriz.

11.3 Paralelo de las experiencias de los exportadores de café, flores y pieles de Colombia

Como parte de la investigación fue importante entender cómo ha sido el proceso de internacionalización de las empresas colombianas agropecuarias y de alimentos a la región, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de internacionalización. Según el análisis de Galván (2003) el proceso de internacionalización de las empresas puede ser resumida en cuatro modalidades: procesos, económica, redes, y las Born Global. En años recientes, diversos autores han abordado los procesos de internacionalización dentro de las empresas del sector agroindustrial. Algunas de las obras más notables incluyen de Bianchi y García (2007) y Bianchi (2014). Estos autores han encontrado que la mayoría de las empresas del sector permanecen en las primeras etapas de internacionalización, es decir, exportaciones directas o indirectas. La excepción a esta tendencia son algunas de las multilatinas con negocios en el sector agrícola. Su proceso de internacionalización ha sido documentado en los trabajos de Cuervo-Cazurra (2008) y Aguilera et al., (2017). Estos autores han señalado que las multilatinas, a diferencia de sus muchas contrapartes, tienen una estrategia de internacionalización mucho más madura y, en casos, han buscado inversión extranjera directa en el sector agrícola.

Antes de llevar a cabo las entrevistas, dentro del equipo de investigación, se tenía la hipótesis que las empresas colombianas llegaban al Asia Pacífico siguiendo la perspectiva tradicional de los procesos de la internacionalización de la empresa como lo propone el modelo de Uppsala. Esta perspectiva afirma que la internacionalización es el resultado de un proceso de compromiso incremental de aprendizaje en el que la acumulación de conocimiento y el incremento de los recursos marcan el compromiso con los mercados extranjeros. Según esta perspectiva, las empresas agroindustriales de Colombia estarían inicialmente enfocadas en mercados más tradicionales, como lo pueden ser Estados Unidos y América Latina, y solo aquellas más experimentadas estarían hoy llegando de forma exitosa a los mercados de Asia Pacífico, inicialmente a través de procesos de exportación, para eventualmente incluso invertir en la región. Por otro lado, la perspectiva económica afirma que factores y ventajas económicas llevan a las empresas a internacionalizarse, por ejemplo, menores costos de producción, eficiencias por disponibilidad de materias primas, ubicación estratégica, beneficios fiscales, la existencia de acuerdos comerciales, entre diversos factores

para tener en cuenta. Por su parte, la perspectiva de redes por su parte defiende la idea de que las empresas se internacionalizan gracias a la creación de relaciones interorganizacionales para cooperar en diferentes aspectos durante la cadena de producción y distribución con empresas en el extranjero. Por último, las empresas que siguen la internacionalización tipo Born Global son aquellas que inician su proceso de internacionalización en el momento de su creación o durante los primeros años de su existencia. En esta investigación se encontró que las exportaciones colombianas del sector agroindustrial al Asia Pacífico están lideradas por tres categorías de productos: café, flores y pieles. Dentro de esta sección se detallarán las experiencias de estos exportadores que participaron en las entrevistas llevadas a cabo por el semillero y se contrastan respecto a las teorías de internacionalización y las cifras de comercio exterior presentadas en las primeras partes del presente documento.

11.3.1 Café

El café, como producto insignia de Colombia, es el principal producto de exportación no mineroenergético de Colombia. Las empresas colombianas exportadoras de café venden a Asia pacífico café verde, café soluble (en polvo y extracto) y aceite de café. Estas empresas en el año 2016 tuvieron presencia en diez países de la región, siendo Japón (22 %), Corea del Sur (20 %), Australia (17 %) y Singapur (11 %) los destinos con mayor presencia de empresas colombianas. Respecto al modo de entrada de estas empresas cafeteras a Asia Pacífico, todas tienen presencia por medio de exportaciones, en un único caso, una misma empresa tiene inversión extranjera directa por medio de una planta de producción, una oficina de ventas y una oficina de compras en la región.

Durante la investigación, se logró concluir que Estados Unidos y Europa son las regiones por las que la mayoría de las empresas de este sector comenzaron su proceso de internacionalización. Para conocer qué tan importante es la región Asia Pacífico para las empresas cafeteras, se indagó sobre el porcentaje de ventas realizadas a esta región como parte de la totalidad de ventas internacionales de las mismas. Se concluyó que estas ventas aún no representan un porcentaje muy significativo dentro de las ventas internacionales de las empresas cafeteras, puesto que para un 92 % de las empresas encuestadas, esta región representa un porcentaje menor o igual al 20 % de sus ventas totales internacionales. Dentro de la región Asia Pacífico, Japón seguido de Corea del Sur, representan los mayores socios comerciales del sector cafetero de Colombia. De acuerdo con Mintel (2019), el consumo per cápita de café en Japón es de 3,79 kg al año, y el de Corea del Sur es de 4,03 kg al año.

11.3.2 Flores

La floricultura sobresale también dentro de las exportaciones colombianas de productos no mineroenergéticos a Asia Pacífico. Los productos exportados son: hortensias, claveles, rosas y aves del paraíso. En el año 2016, las empresas floricultoras colombianas tuvieron presencia en trece mercados de la región, entre ellos, Japón (26 %), Corea del Sur (18 %) Australia (12 %) y China (12 %) como principales destinos de exportación. En este sector, un 5,20% de las empresas encuestadas tiene presencia en Asia Pacífico por medio de una oficina de ventas, sin embargo, las exportaciones siguen siendo el método de entrada por excelencia de las flores colombianas a la región.

Al analizar el proceso de internacionalización de las empresas floriculturas, se concluyó que Norteamérica representa el mayor mercado internacional. También se encontró que estas empresas comienzan su proceso de internacionalización en esta región, y al ganar experiencia en los mercados internacionales, comienzan a exportar a Asia. Hoy en día, aunque Asia pacífico es una región importante para la floricultura colombiana, todavía requiere de mucho desarrollo comercial por parte de los empresarios colombianos. Tan solo para el 5 % de las empresas encuestadas, Asia Pacífico, representa entre el 80 % y 100 % de sus ventas internacionales. Mientras que para el 83 % de estas empresas, las ventas a Asia Pacífico son menores o iguales al 40 % de sus ventas globales. Al igual que en café, Japón es el mayor socio comercial para las empresas de flores, las empresas afirman que, en este mercado, los clientes comienzan ordenando pedidos muy pequeños, pero al pasar el tiempo se convierte en una compra muy estable, en la que la relación dura por años, y no te cambian como proveedor. También afirmaron que los ritos y tradiciones de Japón, como parte de su cultura milenaria, son un beneficio muy importante para el sector floricultor, ya que las flores se convierten en parte esencial de los rituales japoneses.

11.3.3 Pieles

El proceso de internacionalización a Asia Pacífico del sector de pieles arrojó los mayores hallazgos de la investigación. Se identificó que las pieles tienen un comportamiento muy diferente a productos insignias de Colombia, como lo son el café y las flores. Dentro de las exportaciones de este sector, se destacan las pieles de vacuno y equino saladas y el cuero en azul. En el año 2016, estas empresas exportadoras tuvieron presencia en ocho mercados de la región, donde China (30 %), Tailandia (25 %), Vietnam (15 %) y Hong Kong (10%) tuvieron la mayor concentración de importaciones de pieles colombianas.

A diferencia de las exportaciones de café y flores, países como Japón y Corea no son tan importantes para las exportaciones de pieles, por el contrario, destinos como Tailandia y Vietnam sobresalen en este sector. Esto llamó particularmente la atención del equipo de investigación, pues estos países históricamente no han sido los mayores socios comerciales de Colombia en Asia Pacífico. Por medio de la investigación, se encontró que las exportaciones de pieles a Asia Pacífico hacen parte de la cadena de valor de la industria automotriz que se desarrolla en países como Tailandia y Vietnam. Los empresarios afirmaron que el uso final de las pieles era tapicería de vehículos. También se logró identificar la industria de calzado como uso final de las pieles colombianas exportadas a la región.

Al analizar el proceso de internacionalización de las empresas de pieles al Asia Pacífico, se identificó que el 60 % de las empresas encuestadas ingresaron directamente al Asia Pacífico, esto contrasta totalmente con las empresas de flores y café. También se encontró que para el 70 % de las empresas encuestadas, Asia Pacífico representa un porcentaje mayor o igual al 60 % de sus ventas internacionales totales, de hecho, un 50 % de las empresas respondieron que sus ventas a Asia representan alrededor del 80 % y 100 % de sus ventas internacionales totales. Esto comprueba cómo este sector está completamente volcado y enfocado en Asia como mercado de exportación. Destinos como Hong Kong (25 %), China (25 %), y Tailandia (25 %), fueron seleccionados como los mercados de mayor importancia para las empresas de pieles colombianas. Esto contrasta nuevamente con las empresas de café y flores, donde Japón y Corea del Sur son los mercados de mayor relevancia.

Los resultados de las entrevistas con los empresarios del sector sugieren que las empresas con productos como flores y café son más tradicionales en su proceso de internacionalización y, por ende, siguen un modelo por procesos mediante el cual su internacionalización comienza por mercados más conocidos, similares culturalmente y cercanos geográficamente y luego, llegan a mercados más distantes como lo es el Asia Pacífico. La mayoría de las empresas del sector agroindustrial colombiano, con presencia en Asia Pacífico están exportando sus productos, pero solo una de las empresas entrevistadas, Colcafé, cuenta con algún tipo de inversión en la región. Por el contrario, se encontró que las empresas de pieles siguen la perspectiva de internacionalización económica, porque es en el Asia Pacífico donde encuentran mayores ventajas económicas y por eso muchas de estas empresas realizan su primera exportación a esa región. Un hallazgo particularmente interesante dentro de la industria del cuero es que en gran parte la internacionalización de las empresas colombianas en el sector ha estado ligada a su vinculación a las cadenas de valor

de la industria automotriz en el Asia Pacífico. Esto también representa un punto de partida frente los procesos de internacionalización tradicionalmente vistos en las empresas colombianas.

Durante la investigación, también se hizo un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrentan estos productos colombianos en Asia Pacífico. Se encontró que tanto para café como para flores las principales fortalezas son origen del producto y calidad. Como principales oportunidades se identificaron las estacionalidades y festivales de la región, por otro lado, como debilidades resaltan los altos costos de producción y el desconocimiento de los mercados. Por último, como amenaza, se encontró que al ser commodities, estos productos todavía se encuentran muy atados a la volatilidad de los precios internacionales. Respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las pieles colombianas en la región de Asia Pacífico, se identificó que las buenas relaciones comerciales, los grandes volúmenes y economías de escala relacionadas son las principales fortalezas. Como oportunidad se identificó la presencia de la tapicería dentro de las cadenas de valor de la industria automotriz en Asia. Como principal debilidad se encontró la baja calidad del producto y como amenaza, una competencia muy enfocada en precio y competidores con muchísima mejor calidad (relacionado a la materia prima disponible).

11.4 Conclusiones

El Asia Pacífico se ha convertido en años recientes en un socio comercial importante para Colombia, lo que ha permitido que el país diversifique sus destinos de exportación y con ello, los riesgos asociados a la alta dependencia de un mercado específico, como lo es Estados Unidos. Este cambio fue clave para la prosperidad del país, no solo durante la crisis financiera global del 2008-2009, sino también lo ha sido en el contexto de las medidas proteccionistas que han dominado el panorama económico mundial en los últimos dos años. Pese al crecimiento del valor de las exportaciones del país a los diversos mercados del Asia Pacífico, el análisis de las cifras puso en evidencia que el país sigue exportando principalmente productos mineros energéticos a los mercados de esta región y, por ende, no está aprovechando al máximo las oportunidades que fenómenos como el crecimiento de la clase media en esta parte del mundo puede representar para las empresas de diversos sectores en nuestro país.

Sin embargo, se observó cómo el sector agroindustrial ha comenzado a tener mayor dinamismo dentro de las relaciones comerciales entre Colombia y Asia Pacífico en

los años recientes, y cómo éste puede llegar a ofrecer importantes oportunidades para el país, en la medida que pueda lograrse no solo una reducción de las barreras arancelarias, sino también la negociación de los protocolos de acceso sanitario y fitosanitario, que son particularmente sensibles a la hora de exportar alimentos. Dentro de los productos agroindustriales, una parte sustancial de las exportaciones colombianas al Asia Pacífico sigue estando concentrada en el café y las flores. Sin embargo, un análisis más profundo ha reflejado que el país cada vez está exportando una mayor variedad de subproductos dentro de estos rubros, en especial, escancias y concentrados de café, que tienen una transformación industrial y por ende un mayor valor agregado, también una mayor variedad de flores.

Se destaca también, aunque no fue un tema de análisis en este documento, las oportunidades que se han generado con la entrada en vigor del tratado de libre comercio entre Colombia y Corea del Sur, por medio del cual, diversos productos agroindustriales de Colombia han comenzado a abrirse las puertas a este mercado asiático. Se resalta el hallazgo sobre el rol que están jugando las pieles colombianas en el mercado asiático, en la medida que éstas han logrado vincularse a cadenas de valor regionales y son un rubro importante de exportación a mercados no tradicionales en la región.

Los resultados de las entrevistas con los empresarios del sector sugieren que las empresas con productos como flores y café son más tradicionales en su proceso de internacionalización llegando primero a mercados tradicionales como Estados Unidos y América Latina pues son similares culturalmente y cercanos geográficamente, y en la mayoría de los casos, solo han incursionado en los mercados de Asia Pacífico luego de contar con una amplia experiencia haciendo negocios con otras partes del mundo. En contraste con esta tendencia, las empresas de pieles siguen la perspectiva de internacionalización económica que, ante las oportunidades que ofrecen los compradores en Asia Pacífico, ha optado en muchos casos, por internacionalizarse hacia esa región, incluso sin contar con una amplia experiencia exportando a mercados tradicionales. La vinculación de las empresas de pieles en las cadenas de valor de la industria automotriz en el Asia Pacífico es un elemento que sin duda representa un punto de partida frente los procesos de internacionalización tradicionalmente vistos en las empresas colombianas y que puede resultar interesante como referente para las empresas en diversos sectores en Colombia, que pese a tener un enorme potencial de negocios con el Asia Pacífico, no se han aventurado a hacer negocios con la región.

Referencias

- Aguilera, R., Cuervo-Cazurra, A. y González-Pérez, M. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 446–464.
- Arango, V., Ángel, S., Toro S., y Villa, S. (2018). La presencia de empresas colombianas agropecuarias y de alimentos en el mercado de Asia Pacífico: análisis mixto de sus experiencias de internacionalización. *Revista Digital Mundo Asia Pacífico*, 7(12), 58-76.
- Bianchi, C. y García, R. (2007). Export marketing strategies of an emerging country: an exploratory study of the main challenges and factors leading to success for Chilean food exporters. *Journal of Food Products Marketing*, (7), 1–19.
- Bianchi, C. (2014). Internationalization of emerging market firms: an exploratory study of Chilean companies. *International Journal of Emerging Markets*, 9(1), 54–78.
- CEPAL. (2018). *International Trade Outlook for Latin America and the Caribbean*. CEPAL.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. *Journal of International Management*, (9), 138–154.
- Dussel Peters, E. y Armon, A. (2017). Efectos de China en la cantidad y calidad del empleo en América Latina y el Caribe. OIT.
- Ellis, R. E. (2018). The future of Latin America and the Caribbean in the context of the rise of China. Center for Strategic & International studies.
- Díaz-Vasquez, J. C., Ardila-López, C. y Guerra-Aranguren, M. A. (2019). Case Study on the Eligibility of Colombian Hass Avocado in the US Market: Opportunities in East Asia. *Journal Mundo Asia Pacífico*, 8(14), 5–17.
- Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En I. Galván (ed.), *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (pp. 93- 140). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Legiscomex (2017). Base de datos de ranking de empresas exportadoras de Colombia. <https://www-legiscomex-com.ezproxy.eafit.edu.co/>
- Myers, M. y Guo, J. (2015) China's agricultural investment in Latin America. A critical assessment. *The Dialogue*. China and Latin America Report.
- OECD y FAO. (2019). *Agricultural Outlook 2019-2028*. OECD y FAO.

- Roldán-Pérez, A. (2019). The Impacts of FTAs on Latin America' s Agricultural Exports to East Asia: A Gravity Model and Computable General Equilibrium Model Analysis (Issue January). Doctoral dissertation. Waseda University.
- Soto Baquero, F. y Gómez, S. (2014). Reflexiones sobre la concentración y extranjerizaciones de la tierra en América Latina y el Caribe. FAO.
- Trademap (2019). Base de datos de estadísticas de comercio para el desarrollo de negocios. <https://www.trademap.org/Index.aspx> (consultada en 30 de marzo 2019)

CAPÍTULO 12. APOYO CAMERAL AL DINAMISMO EXPORTADOR ANTIOQUEÑO: CASO CÁMARA DE COMERCIO DE ABURRÁ SUR

Daniel Bonilla Calle, Isabel Cristina Alzate Rendón¹,
Heidi Isabella Rodríguez Cervantes²

Resumen

Gracias a la nueva configuración empresarial, además de los cambios dados en las organizaciones a partir de la globalización y el incremento en las operaciones internacionales, hoy por hoy las empresas buscan conglomerarse o asociarse de manera tal que encuentren un respaldo para sus procesos cotidianos, sumado a los posibles retos que se puedan suscitar con el pasar del tiempo. Dado lo anterior, es de suma importancia comprender la esencia de las cámaras de comercio, su actuar, y cómo éstas apoyan a los empresarios indiferente sea su tamaño, a que mejoren sus condiciones actuales a partir del incentivo y asesoramiento en los procesos de internacionalización, los cuales claramente, son un dinamizador de cualquier economía. Para esto, es importante que se dé a conocer la labor que realizan las cámaras de comercio, más aún en temas de comercio internacional, permitiendo al lector y a cualquier empresa, específicamente del sur del Valle de Aburrá, conocer acerca de los beneficios que se tiene como afiliado, y más aún, de las líneas de acompañamiento que ofrece la Cámara de Comercio Aburrá Sur y su unidad de comercio internacional (UCI), en temas relacionados con los negocios y transacciones internacionales.

Palabras clave: Cámara de Comercio, comercio internacional, procesos de internacionalización, Aburrá Sur, CCAS

¹ Negociadora internacional de la Fundación Universitaria ESUMER, especialista en Gerencia Logística Internacional de la Fundación Universitaria ESUMER, magíster en Logística Integral de la Fundación Universitaria ESUMER, estudiante del Doctorado en Ingeniería, Industria y Organizaciones. Docente e investigadora de la Fundación Universitaria CEIPA, experiencia de más de 15 años en negocios internacionales, temas logísticos, planeación y cadena de suministro.

² Heidi Isabella Rodríguez Cervantes, estudiante de último año de Administración en Negocios Internacionales de la Fundación Universitaria CEIPA.

12.1 Introducción

Los acelerados cambios dados en la economía mundial gracias al proceso globalizador, han presionado a las organizaciones a reconfigurar sus estrategias y, por ende, su estructura organizacional, de manera tal que puedan competir tanto en el mercado doméstico, como en el mercado internacional. Para lograr lo expuesto y obtener además resultados positivos en el tiempo, deberá existir una interrelación de fuerzas, tanto internas como externas a la organización, que permitan el desarrollo de las capacidades dinámicas y, finalmente, el aprovechamiento de oportunidades que le permitan a la empresa crecer (Puerto Becerra, 2010).

Asimismo, el crecimiento y evolución de una organización, deberá estar soportado por un plan estratégico, además del acompañamiento de organismos que apoyen e impulsen el fortalecimiento y desarrollo de la empresa. Uno de estos organismos son las cámaras de comercio, las cuales son personas jurídicas de derecho privado y que realizan funciones públicas, pero de igual forma, desarrollan funciones de carácter privado, cuyo cumplimiento y desarrollo no es sometido a reglas determinadas, lo que permite el desarrollo de programas de carácter autónomo por ordenamiento (Confecámaras, s. f.). Una cámara de comercio es una organización o conglomerado de negocios buscando conseguir sus intereses colectivos, mientras avanzan como comunidad o región. Los empresarios en cada una de las ciudades se asocian de manera voluntaria para abogar en pro de la comunidad y en intereses de prosperidad económica.

Confecámaras (s. f.) define acerca de las cámaras de comercio:

Son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado, y llevar los registros mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la administración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma (Confecámaras, s.f.).

De igual forma, es importante distinguir que existen dos tipos de cámaras de comercio, y que, a su vez, son diferentes en su concepción, sin desligar las funciones de ambas a la esencia cameral, pero siendo de una naturaleza muy diferente. Estas son las cámaras de comercio interior y de las cámaras de comercio exterior. Tal como su nombre lo explica, las primeras se dedican a trabajar por “la actividad económica, industrial y

empresarial en una ciudad o región”; por otro lado, las segundas buscan incentivar el comercio internacional mejorando las exportaciones e importaciones del tejido empresarial país en general (Camerdata, 2018).

De igual forma, las cámaras de comercio interior, y de acuerdo con lo expuesto acerca de su autonomía por ordenamiento, las cámaras podrán diseñar programas que tengan por objeto dinamizar el comercio internacional de su región, como es el caso de la Cámara de Comercio Aburrá Sur. Algo en común entre las figuras camerales expuestas, es que ambas cuentan o pueden acceder al apoyo de las autoridades o gobiernos locales, a través de subvenciones, además de la participación en consejería económica. Así pues, y según Camerdata (2018), las cámaras de comercio son en esencia, asociaciones de empresas que buscan favorecer la competitividad, además de fortalecer temas como la producción y las economías de escala “de cara a ofrecer una serie de servicios comunes y de interés general de todos sus miembros” (Camerdata, 2018).

12.2 Las cámaras de comercio en el mundo

En la actualidad, hay cerca de 13.000 cámaras registradas en el World Chambers Federation y en el registro de cámaras mundiales (Association of Chamber of Commerce Executives, s. f.). Existen creencias que giran alrededor de la verdadera utilidad que representan las cámaras de comercio para los empresarios y el impacto social que pueden generar. Global Cities Business Alliance -CGBA (2016), expone en su artículo de discusión *How cities and business can work together for growth*³, que en las ciudades en las cuales existe una densa presencia de negocios, pero no una autoridad muy consolidada frente a los temas referentes con estos, las Cámaras de Comercio y otros grupos de negocios pueden liderar iniciativas que integren las autoridades regionales, municipales o agencias gubernamentales, en asuntos que pueden incluir temas comerciales, hasta una agenda que permita liderar iniciativas a largo plazo.

Para ejemplificar mejor lo anterior, este es el caso de Shanghai, en el cual empresas y entes gubernamentales trabajan en conjunto a través de la cámara de comercio, en planes para apoyar el crecimiento de la ciudad. De igual forma, tanto en Londres como en Nueva York, las cámaras de comercio son vistas como vehículos para interactuar entre Gobierno-empresa, las cuales promueven oportunidades de colaboración a través de redes externas entre comerciantes y los diferentes asociados a las cámaras. En el caso de Boston, tanto las cámaras de comercio y otros grupos de empresas,

³ En español: *Cómo las ciudades y los negocios pueden trabajar juntos para crecer.*

buscan liderar agenda para la interacción ciudad-empresa, trabajando en temas de gran interés como innovación y educación (Global Cities Business Alliance -CGBA, 2016).

En el caso de Francia, y en específico en el tema de inteligencia competitiva, las cámaras de comercio e industria realizan un gran énfasis sobre todo en las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales juegan un rol importante en la economía de país y en el estudio realizado por los autores Smith, Wrigth y Pickton, (2010) sobre programas de inteligencia competitiva para pymes de Francia. Bennett (2004) realiza un estudio acerca de cómo las cámaras de comercio inglesas prestan servicios de apoyo para estimular el crecimiento de las pymes gracias a la oferta de franquicias, evidenciando que el organismo que más estimula esta diversificación de negocio, volviéndose socios en este proceso, son las cámaras de comercio. Por otro lado, es importante resaltar, que ser miembro activo de una cámara de comercio, no solo tiene beneficio de estar agremiado y respaldado por una entidad y sus miembros o asociados, también se reciben beneficios indirectos a través del aprendizaje, las interacciones con más empresas y la comunidad, además de la creación de redes de trabajo colaborativo y una mayor visibilidad en el sector y la región (Dawley, Stephens y Stephens, 2005).

Por otro lado, es importante comprender la perspectiva de los consumidores frente a que las empresas pertenezcan a una cámara de comercio. Frente al tema, The Schapiro Group (s. f.) expone que se tiene una concepción de que los consumidores no se fijan directamente en si una empresa pertenece a una cámara de comercio para tomar una decisión de compra o comprometerse con una empresa, pero, y según una muestra de 2000 adultos encuestados, el 29 % considera que las empresas que están afiliadas a una cámara de comercio tienen prácticas verificables y más adecuadas. Igualmente, el 26 % cree que pertenecer a una cámara de comercio es una estrategia más efectiva para comunicar que un negocio es de fiar. Si una compañía se muestra firmemente comprometida con su cámara de comercio local, el 12 % de los consumidores tiende a pensar que sus productos se destacan más que los de su competencia, esto dado que los consumidores infieren que, al estar involucrados en las cámaras, son fácilmente percibidos como responsables socialmente, comprometidos con la comunidad y líderes de la industria.

Finalmente, cuando los consumidores conocen que una empresa pequeña es miembro de una cámara de comercio, 44 % tienen una percepción favorable de ella, y el 62 % argumentaría que es más probable adquirir bienes o servicios de la compañía en el futuro (The Schapiro Group, s. f.). Los resultados arriba expuestos, muestran cómo

hacer parte de una cámara de comercio, es una estrategia efectiva para comunicar las cualidades de una empresa y, estadísticamente, es una forma efectiva de transmitir a los consumidores el vínculo de las buenas prácticas, el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social con su empresa.

12.3 Las cámaras de comercio en Colombia

Para el caso específico de los empresarios colombianos, existen múltiples beneficios de ser afiliados a una cámara de comercio y de formalizar su negocio a través de estas entidades. La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) expone al respecto:

Entendemos la formalización como el ejercicio de una actividad económica bajo las normas del Estado, para nosotros es un proceso de inclusión económica que le facilita a su empresa crecer, ser proveedor de otras empresas, llegar a otros mercados, obtener créditos, acceder a todos los servicios de fortalecimiento empresarial que ofrece la entidad y participar en diferentes programas financieros de entidades del gobierno.

Colombia cuenta con 57 cámaras de comercio agremiadas y representadas por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). Está organizada en cinco regiones: Caribe, Central, Noroccidental, Oriental y Suroccidental. Este organismo trabaja para fomentar la competitividad y el desarrollo del país concentrado a nivel regional a través de las cámaras de comercio en temas de formalización, emprendimiento e innovación empresarial (Confecámaras, s. f.). A 2018, existen cerca de 1.620.000 empresas matriculadas a Confecámaras, de las cuales 6.793 son grandes, 109.000 pymes y 1.500.000 microempresas (Confecámaras, s.f.).

A pesar de ser instituciones privadas, las cámaras de comercio están sujetas en todo su carácter y actos resultados del deber, a las normas públicas que son aplicables a todos aquellos usuarios particulares que tengan funciones administrativas por delegación legal siempre y cuando sea claramente explícito. Éstas son dirigidas por empresarios afiliados elegidos, y por representantes que conforman una junta directiva designados por el Gobierno Nacional. Asimismo, se fijará el número de miembros que conformarán la junta directiva de cada cámara, incluidos los representantes del Gobierno, teniendo en cuenta el número de afiliados en cada una y la importancia comercial de la correspondiente circunscripción (Senado de la República de Colombia, 1971).

Entre las funciones de las cámaras de comercio expresas en el artículo 86 del Código de Comercio son, entre otras:

- 1) Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el Gobierno y ante los comerciantes mismos.
- 2) Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos
- 3) Llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos, como se prevé en este Código.
- 4) Dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones.
- 7) Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta.
- 8) Prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores.

De igual forma, es importante aclarar, que al tener autonomía en la prestación de servicios, capacitaciones y acompañamiento que éstas dieran a sus afiliados, todas pueden poseer programas de diferente profundidad y manejo para el tema de internacionalización de empresas.

12.4 Cámara de Comercio Aburrá Sur (CCAS)

La Cámara de Comercio Aburrá Sur (en adelante CCAS) surgió por iniciativa de los industriales y comerciantes de los cinco municipios que conforman el sur del Valle de Aburrá-Caldas, Envigado, Itagüí, La Estrella y Sabaneta- e inició labores en propiedad el 8 de abril de 1992 en la sede principal del municipio de Itagüí. Ha pasado por un importante proceso de descentralización, abriendo sedes en cada municipio que le conforman, haciendo más posible y accesible el contacto con los empresarios (Cámara de Comercio Aburrá Sur, s. f.).

La CCAS también ha gestado y consolidado un portafolio de programas de apoyo empresarial en el que se integran los servicios del plan de atención empresarial, el programa de promoción comercial y sectorial (PCS) y la asesoría y acompañamiento

de la unidad de comercio internacional (UCI) y centros de información y asesoría de Procolombia. A los mencionados, se suman los servicios del Centro de Conciliación y Arbitraje, el proceso de construcción de indicadores sociodemográficos, así como la actualización de perfiles económicos y sociales que lidera el Comité Técnico de Investigaciones en alianza con diversos centros universitarios; los servicios de asesoría y capacitación del Comité Tributario-Contable, y la intervención sectorial que se realiza en diferentes sectores productivos del Aburrá Sur, a través de diversos proyectos de cooperación local, regional e internacional. A diciembre de 2018 cuenta con alrededor de 30.000 afiliados (Cámara de Comercio Aburrá Sur, s. f.).

12.4.1 Unidad de Comercio Internacional (UCI)

La Cámara de Comercio Aburrá Sur dice acerca de la unidad de comercio internacional (en adelante UCI) que:

El objetivo de esta unidad cameral ha sido promover y liderar el intercambio comercial del Aburrá Sur con el mundo, mediante el impulso de actividades académicas, informativas, logísticas, comerciales e investigativas, así como a través de la asesoría y el desarrollo de proyectos de promoción comercial que faciliten a los empresarios de la subregión la búsqueda de oportunidades de mercado y el incremento de negocios internacionales.

El portafolio de servicios de la unidad contempla como acciones básicas de apoyo: asesoría y acompañamiento técnico, capacitación, inteligencia de mercados, logística internacional, desarrollo empresarial, promoción internacional de la región y de sus empresarios (ferias y misiones), bilingüismo empresarial y alianzas interinstitucionales. Asimismo, la UCI se especializa en tres líneas de ayuda al empresario: asesorías (brindadas en las principales sedes), programas (ciclos de eventos de transformación digital, formación exportadora, creación de estrategias internacionales, entre otros) y capacitación (acompañamiento permanente y constante durante el proceso de actividad comercial internacional).

Para dar mayor claridad acerca de la labor de este UCI, se realizó una entrevista abierta con el señor José Fernando Restrepo, jefe de la Unidad de Comercio Internacional. Es administrador de negocios internacionales y especialista en Legislación Aduanera, además, lleva al frente de la UCI poco más de tres años. Relata José Fernando, que desde que ingresó a su cargo, los programas y eventos de la UCI se han especializado aún más, tomado un índice de profundidad mayor en cada tema. Se ha cambiado

la medición de logros, es decir, su indicador de cumplimiento, el cual se hacía por cantidad de asesorías o eventos que se determinaba el éxito, mientras que ahora, se mide por el impacto. Según el jefe de la UCI, los tres principales rasgos de la UCI son: vocación, servicio y unidad.

Considero que el propósito y la razón de ser de la UCI es aportar al desarrollo empresarial del Aburrá Sur desde la internacionalización, innovación y la transformación digital. A largo plazo, espero que lleguemos a ser un índice de valor agregado para los empresarios. Lograr la consolidación del conocimiento interno y promoción del profesionalismo y de las habilidades propias (Velásquez, 2019).

Agrega además José Fernando, que el proyecto que más impacto ha tenido para la comunidad es el Pacto Educación Empresa-Estado. Además de esto, la señora Irma Villa, coordinadora de proyectos de la CCAS, considera que este pacto ha sido el que ha aumentado la capacidad creativa y de innovación para el futuro de las personas que hacen parte del proyecto. Por otro lado, menciona que el proyecto que más impacto y alcance ha tenido para la UCI es Exportas. Este es un programa que se realiza para las pymes del Aburrá Sur que hagan parte de los sectores metalmecánico, textil confección y agroindustrial y que estén interesados en ampliar su mercado a través de la exportación. A continuación, se mencionan tres casos de empresas, las cuales han sido beneficiadas por el acompañamiento y asesoría de la UCI en alguna de sus tres líneas.

- **Casai Nutrición Nativa**

Casai Nutrición Nativa es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos saludables con ingredientes nativos de la región colombiana. Recibieron asesorías por parte de la UCI desde principios del año 2019 en materias de registro frente a la FDA, etiquetado de sus productos, logística internacional y gracias a eso, pueden hoy exportar sus productos a Estados Unidos y unos meses después, tener presencia en más de 20 tiendas en la costa de Miami, con oportunidades de empezar a exportar sus innovadores productos en países como Chile y Perú.

- **Blancamar**

Esta empresa del Aburrá Sur comenzó como un pequeño emprendimiento de confección de vestidos de baño que se dio a conocer en un pitch realizado por la CCAS y, posteriormente, accediendo al apoyo de la CCAS con asesorías para fortalecer el emprendimiento y consolidar su estructura como empresa. Al completar exitosamente

ese proceso de maduración de la mano de los asesores, entró en otro tipo de asesorías con la UCI para poder exportar sus vestidos de baño. Recibió asistencia constante para identificar el mercado potencial ideal para su producto, estructuras de costos para llevar a cabo esta actividad, organización de brochures e imagen corporativa para presentar su oferta exportadora. Blancamar se encuentra trabajando arduamente en lograr su primera exportación a Miami, lo cual encaja perfecto con sus aspiraciones de ser una empresa con actividad internacional.

- **Eléctricas JG**

Eléctricas JG es una empresa del sector manufacturero metalmecánico, ha sido un miembro activo y participativo de los programas de la CCAS y particularmente de la UCI. Sin embargo, apenas para el año 2018 gracias al programa Exportas, realizaron una misión internacional al Caribe, lo cual les permitió consolidar su primera exportación a República Dominicana. Desde entonces se han fortalecido en la creación de relaciones sólidas con clientes actuales y clientes potenciales en el exterior, consolidando su crecimiento en ventas.

12.5 Conclusiones

Es innegable que, dados los cambios en los mercados internacionales y la gran interrelación comercial entre países gracias a la apertura de mercados y a la firma de múltiples acuerdos comerciales, el exportar se ha vuelto más que en un objetivo para ampliar las ventas de las empresas, en una forma de diversificar los riesgos en los mercados y ser aún más competitivos, tanto a nivel local como internacional.

En dicho sentido, y teniendo en cuenta que el principal tejido empresarial de Colombia son las pymes, lo cual vale para Antioquia y sus diferentes regiones, las cámaras de comercio deben diseñar instrumentos que permitan el afianzamiento y crecimiento de estas, a través de programas como los que actualmente maneja la CCAS y puntualmente la UCI, los cuales apoyan no solo a la configuración interna empresarial, sino que además alienta a aquellas empresas que por sus características, se perfilan como empresas potencialmente exportadoras.

Pese a que hay trabajo por realizar, y aún más en el camino de sellar la alianza academia-cámaras de comercio, es mucho el trayecto recorrido de parte de la CCAS y su UCI, la cual es una plena convencida de los frutos que puede dar la relación entre academia-empresa, fortaleciendo en conocimientos, pero aún más, aportando al crecimiento de esta región de Antioquia.

Referencias

- Association of Chamber of Commerce Executives. (s.f.). What is a chamber of commerce?: Association of Chamber of Commerce Executives. <https://secure.acce.org/about/chambers-of-commerce/>
- Association of Chamber of Commerce Executives. (s.f.). What is a chamber of commerce?: Association of Chamber of Commerce Executives. <https://secure.acce.org/about/chambers-of-commerce/>
- Bennett, R. (2004). Support Services for SMEs: Does the “Franchisee” Make a Difference to the Business Link Offer? *Environment and Planning C: Government and Policy*, 22(6), 859–880. doi:10.1068/c0426
- Cámara de Comercio Aburrá Sur. (s. f.). Antecedentes: Cámara de Comercio Aburrá Sur. <http://www.ccas.org.co/servicios-empresariales/unidad-de-comercio-internacional-uci/>
- Cámara de Comercio Aburrá Sur. (s.f.). Unidad de Comercio Internacional - UCI: Cámara de Comercio Aburrá Sur. <http://www.ccas.org.co/servicios-empresariales/unidad-de-comercio-internacional-uci/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. CCB. (s. f.). Beneficios de la formalidad y riesgos de la informalidad: Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Formalice-su-empresa/Beneficios-de-la-formalidad-y-riesgos-de-la-informalidad>
- Camerdata. (2018). La importancia de las cámaras de comercio: Camerdata. <https://www.camerdata.es/blog/importancia-camaras-comercio/>
- Confecámaras. (s.f.). Funciones de las cámaras de comercio: Confecámaras. <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>
- Confecámaras. (s.f.). Introducción a cámaras de comercio: naturaleza jurídica de las cámaras de comercio: Confecámaras. <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>
- Confecámaras. (s.f.). La confederación: acerca de Confecámaras: Confecámaras. <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>
- Congreso de la República de Colombia. (1971). Código de Comercio. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

- Dawley, D., Stephens, R. y Stephens, D. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525.
- Global Cities Business Alliance. CGBA. (2016). How cities and business can work together for growth. <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/gcba-cities-business-growth.pdf>
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171-195.
- Smith, J., Wriqth, S. y Pickton, D. (2010). Competitive Intelligence programmes for SMEs in France: evidence of changing attitudes. *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), 523–536. doi:10.1080/0965254x.2010.529154
- The Schapiro Group. (s. f.). The Real Value of Joining a Local Chamber of Commerce. <http://www.dalycity-colmachamber.org/pdf/TheRealValueofJoiningALocalChamberof-Commerce.pdf>
- Velásquez, J. F. (2019). Acerca de la Unidad de Comercio Internacional UCI. (H. Rodríguez e I. Alzate, entrevistadores).

CAPÍTULO 13. LA PROSPECTIVA EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: RETOS PARA MEDELLÍN, COLOMBIA

Alejandro Delgado Vásquez¹

Resumen

La historia de la humanidad está marcada por un crecimiento estable y lento durante gran parte de los 100.000 años que lleva en el planeta Tierra. Durante los últimos 200 años el avance de la ciencia ha demostrado la capacidad cognitiva de esta especie, la cual a través de la cooperación entre muchos individuos cuenta con la posibilidad en este momento, por ejemplo, de cambiar su naturaleza y conquistar los confines del espacio. La cuarta revolución industrial llegó para quedarse con sus posibilidades de crecimiento exponencial y generación de mayor calidad de vida a muchos humanos, aunque plantea retos que deben ser tenidos en cuenta para evitar disrupciones negativas que pueden afectar a millones de personas. En dicho sentido, es imperativo comprender que la humanidad se encuentra en un momento histórico en el que el cambio tecnológico cuenta con una velocidad de transformación mayor a la velocidad de adaptación humana a las tecnologías. Esto implica riesgos importantes en términos sociales, ambientales, económicos y políticos que deben ser atendidos mediante ejercicios de prospectiva, con miras a plantear acciones hoy, que ayuden a mitigarlos y así crear entre todos el futuro. En especial, lograr que todo el ecosistema de innovación de la ciudad defina atajos que nos hagan crecer exponencialmente en el talento, la infraestructura, los mecanismos de financiación y cambios culturales necesarios para aprovechar positivamente las tecnologías de esta revolución industrial.

Palabras clave: cuarta revolución industrial, prospectiva, inteligencia artificial, Medellín, Ruta N

¹ Administrador de empresas y MBA de la Universidad de Louisiana, especialista en Estudios Políticos de Eafit, máster en Análisis de Problemas Políticos y Económicos de la Academia Diplomática Colombiana (Universidad Externado), y máster en Asuntos Urbanos de Boston University. Cuenta con más de dieciocho años de experiencia, de los cuales los últimos nueve han sido en el sector público trabajando por el incremento de la productividad y competitividad a través de la innovación. Gerente de Políticas Públicas de Ruta N, donde estuvo al frente de poner en funcionamiento el Centro para la Cuarta Revolución Industrial de Colombia. Actualmente trabaja para la subsecretaría de gestión tecnológica y de la información. Correo: alejandro.delgado@medellin.gov.co

13.1 Introducción

Hoy en día, la sociedad está siendo desafiada por la cuarta revolución industrial (4RI). Un momento en la historia en el que los científicos, los nuevos emprendedores, y los avances tecnológicos están generando disrupción en muchas industrias, borrando límites geográficos, desafiando los marcos regulatorios existentes, e incluso redefiniendo lo que significa el ser humano (Schwab, 2019, pp. 11-13). Tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), blockchain, internet de las cosas (IoT), drones y medicina de precisión están rápidamente cambiando nuestras vidas, al igual que transformando negocios y sociedades, lo que inevitablemente plantea nuevos riesgos y levanta preocupaciones éticas.

En este sentido, debemos preguntarnos ¿cómo puede Medellín mantenerse al día con estas tecnologías de rápida evolución, de manera que su efecto sea positivo y genere mayor calidad de vida a sus ciudadanos? Usando información secundaria, se plantea revisar el contexto histórico de las tres primeras revoluciones industriales, al igual que las implicaciones de las tecnologías de la cuarta revolución industrial. Esto con miras a comprender que la velocidad de cambio en las tecnologías, en este momento, supera la velocidad de ajuste de los humanos a estas, razón por la que es necesario, bajo un liderazgo del ecosistema de innovación de Medellín, hacer prospectiva para lograr mantener a la sociedad productiva y en armonía con el medio ambiente, teniendo en cuenta un futuro con una fuerte interacción humano-máquina en un entorno enmarcado por el acceso y el uso de la información, al igual que la transformación digital.

Para desarrollar lo planteado anteriormente, se pretende hacer énfasis en cómo ciertas tecnologías logran generar cambios en la forma en que los humanos se relacionan con la naturaleza, en los incrementos en la productividad relacionados a dichos cambios, y los efectos generados en las configuraciones sociales y políticas globales. Luego se explicarán las implicaciones de las tecnologías de la cuarta revolución industrial, con el objetivo de darle mucha importancia a la necesidad de sobrepasar modelos de pensamiento lineal, para pasar a uno exponencial, en especial si se tiene en cuenta que la velocidad del desarrollo tecnológico demuestra una tasa de crecimiento que va en dicha vía. Finalmente, se hará un recuento breve sobre los avances que ha tenido la ciudad de Medellín con respecto a las tecnologías de 4RI. Se plantearán algunos proyectos de ciudad necesarios para alinear a Medellín con la 4IR, y finalmente, se describirá el rol del Centro para la Cuarta Revolución Industrial (C4RI) que tendrá sede en Ruta N.

13.2 Una mirada rápida a la historia

Los historiadores han caracterizado los cambios vividos por la humanidad de diferentes maneras. Por ejemplo, Joseph McFalls Jr. (1991, pp. 1-43), al igual que otros historiadores, describen las diferentes edades que surtió la humanidad a lo largo de la historia, donde incluían la edad de piedra (10.000 a. C.–3000 a. C.), la edad de bronce (3000 a. C.– 2000 a. C.), la edad del hierro (2000 a. C.–0), la Edad Media (0-1.000) y, finalmente, la Edad Moderna. En este caso, las divisiones se definieron a partir de acontecimientos importantes o determinantes para el rumbo de la historia, tales como el descubrimiento y uso de metales como el bronce o el hierro. Por su parte, Yuval Harari (2015, p. 1) hace una lista de los momentos más importantes de la historia reciente de los humanos donde hace 12.000 años comienza la revolución agrícola, situación que implicó la domesticación de animales y plantas, al igual que el comienzo del desarrollo de asentamientos humanos permanentes, y la reducción del proceso de vida nómada que llevaba nuestra especie hasta entonces. Hace 4.250 años surge el primer imperio (imperio Acadio) y las religiones politeístas, mientras que hace apenas 2.500 años la humanidad inventó el uso del dinero para poder intercambiar bienes y servicios. Cabe resaltar que hace escasos 500 años comienza la revolución científica, al igual que el proceso de globalización que hoy conocemos y el capitalismo. Finalmente, hace solamente 200 años comienzan las revoluciones industriales, con sus respectivos efectos en la economía, el medio ambiente y la población global.

En solo 200 años la humanidad ha pasado de moverse a caballo, a tener la capacidad de destruir el planeta o salvarlo a través de la energía nuclear, a contar con la posibilidad de crear nuevos organismos inteligentes mediante la genética avanzada y la nanotecnología, al igual que crear súper humanos que usando inteligencia artificial y la robótica podrían vivir por siempre. Así de rápido ha sido el cambio. Con relación a la cantidad de humanos en el planeta, durante la mayor parte de la historia humana, la población mundial nunca superó los 10 millones de personas (Kremer, 1993). La tasa de mortalidad fue tan alta como la tasa de natalidad, y la tasa del crecimiento poblacional se mantuvo muy cerca de cero. El crecimiento significativo de la población comenzó alrededor del año 8.000 a. C., cuando los humanos empezaron a cultivar y criar animales. Para 1650 d. C., la población mundial se había expandido unas 50 veces, pasando de 10 millones a 500 millones. En ese momento, expertos calcularon que la tierra no sería capaz de mantener a más de 1.000 millones de personas, teniendo en cuenta la tecnología disponible en la agricultura y en el proceso de comercio, entre

otros. Sin embargo, la población mundial sumó 500 millones de personas en tan solo 150 años, alcanzando los primeros 1.000 millones alrededor de 1800 d. C. Para 1930, la población había crecido a dos mil millones de personas, y la tendencia es a que siga creciendo hasta llegar a los 10.000 millones para el 2050. Teniendo en cuenta este contexto, en la siguiente sección se explicará brevemente la primera revolución industrial y lo que esta significó para el desarrollo humano en el planeta.

13.3 La primera revolución industrial

Para comenzar, es importante resaltar que previo a la primera revolución industrial los humanos ya sabían utilizar diferentes fuentes de energía como el aire para moverse por el mar, el fuego para manejar y moldear metales, y usar plantas para combatir enfermedades, entre otras habilidades fundamentales para su supervivencia; pero casi siempre dependían de factores externos para utilizarlas eficientemente (acceso cercano a madera, viento en la dirección correcta, etc.). El cuerpo humano o animal era la única forma en que se podían convertir fuentes de energía orgánica (alimentos) en movimiento por demanda cuando era necesario (Harari, 2015, p. 335). En dicho sentido, la capacidad productiva era limitada por la capacidad muscular de los humanos y animales usados para mover cosas, tales como arar la tierra, transportar materiales y madera, transportar bienes, etc. Adicionalmente, la capacidad de intercambio de conocimiento, productos y servicios era limitada ya que era muy costoso y lento mover átomos alrededor del mundo.

El invento de la máquina de vapor cambiaría todo esto. Esta máquina, a través de la conversión del calor emanado por fuentes como el carbón, en movimiento de pistones desplazados por vapor, permitiría, a través de redes de poleas, incrementar exponencialmente la productividad de industrias como la textil, la química, y la de maquinaria en países como Inglaterra, luego Alemania, Francia, Estados Unidos y Japón, entre otros. Historiadores cuentan que la primera bomba de vapor exitosa fue patentada por Thomas Savery en 1698 (Lira, 2013), y en sus palabras esta proporcionó un “motor para elevar el agua usando fuego”. Luego, los avances de los ingleses en el desarrollo de nuevas máquinas a vapor a partir de 1760 lograrían que este país se convirtiera en la mayor potencia mundial a comienzos del siglo XIX. Según Crafts (1998, pp. 193-210), la Gran Bretaña de ese siglo era la economía más rica y avanzada del mundo. El producto interno bruto real por persona casi se duplicó en los 90 años entre 1780 y 1870, llegando a USD 3.263 per cápita. Para tener un poco de contexto, esto significa que este país contaba con un 30 % más

de PIB per cápita que en los Estados Unidos, al igual que un 70 % más que Francia y Alemania en ese momento. La economía era la más industrializada del mundo, con más de un 30 % de su población empleada en la industria manufactura en 1870, mientras que la urbanización era tan intensa que para 1901 el 80% de la población británica vivía en ciudades (Hobsbawm, 1975, p. 309).

Durante estos tiempos también aparecieron los Luditas. Ellos eran una organización secreta de trabajadores textiles ingleses en el siglo XIX, una facción radical que destruyó la maquinaria textil como forma de protesta, ya que temían que el tiempo dedicado a aprender las habilidades de su oficio se perdería, y que las máquinas reemplazarían su papel en la industria (Conniff, 2011). ¿Algún parecido con la situación actual? La primera revolución industrial también dio pie al crecimiento de las redes de comunicaciones a través de las redes ferroviarias, al igual que el aumento del comercio internacional mediante barcos con motores a vapor y centros de comercio crecientes. Según O' Rourke et al. (2007, p. 5), el comercio internacional, que venía creciendo a una tasa del 1 % anual entre 1500 y 1800, creció en un promedio de 3,5 % anual después de las guerras napoleónicas.

Con base en lo anterior, se podría concluir que la primera revolución industrial fomentó el crecimiento de la productividad industrial y el comercio global, al igual que el desarrollo de redes de conocimiento a través de las redes de comunicaciones físicas. Se incrementó la capacidad de mover átomos al no depender únicamente en la fuerza física de humanos y animales para hacerlo.

La segunda revolución industrial llevaría a la humanidad a avanzar más rápido alrededor del uso productivo de la energía eléctrica y sus redes, al igual que al crecimiento del uso del petróleo.

13.4 La segunda revolución industrial

La segunda revolución industrial, también conocida como la revolución tecnológica, fue una fase de rápida industrialización desde finales del siglo XIX hasta principios del siglo XX (Mokyr, 1999, pp. 219-245). En dicho sentido, los avances en la tecnología de fabricación y producción permitieron la adopción generalizada de sistemas tecnológicos como las redes eléctricas, de telégrafos y ferrocarriles, al igual que redes de gas, agua y alcantarillado, que anteriormente se habían concentrado en unas pocas ciudades avanzadas en la época. Por su parte, la enorme expansión de las líneas ferroviarias y de telégrafos después de 1870 permitió un movimiento sin precedentes

de personas e ideas, que culminó en una nueva ola de globalización. En el mismo período de tiempo, se introdujeron nuevos sistemas tecnológicos, principalmente la electricidad, el petróleo y los teléfonos. La segunda revolución industrial continuó en el siglo XX con la electrificación inicial de la fábrica y la línea de producción, y terminó al comienzo de la Primera Guerra Mundial.

Algo un poco triste a resaltar es que la competencia por la hegemonía energética dominada por el petróleo le quitó importancia al desarrollo de vehículos eléctricos, los cuales para finales de 1800 ya eran funcionales. En dicho sentido, se sabe que el inventor austriaco Franz Kravogl puso en exhibición un vehículo de dos ruedas con motor eléctrico en la Exposición Mundial de 1867 en París, pero fue considerado como una curiosidad y no se podía conducir confiablemente en la calle. Otro vehículo, esta vez con tres ruedas, fue probado en una calle de París en abril de 1881 por el inventor francés Gustave Trouvé (Wakefield, 1994, pp. 2-3). En los Estados Unidos, la aceptación de los vehículos eléctricos inicialmente se vio obstaculizada por la falta de infraestructura eléctrica. Sin embargo, para 1912, muchos hogares ya contaban con acceso a la electricidad, lo que permitió un aumento en la popularidad de estos vehículos. Es importante resaltar que, a comienzos del siglo XX, en este país, el 40 % de los automóviles funcionaba con vapor, el 38 % con electricidad y el 22 %. Un total de 34.000 automóviles eléctricos se registraron en los Estados Unidos en la primera década de 1900, convirtiéndose así en el país donde los automóviles eléctricos tuvieron la mayor aceptación (Kirsch, 2000, pp. 153-162). Muchos más vehículos eléctricos fueron desarrollados en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, su avance fue puesto en espera debido a la aparición del Modelo T de Ford (Gordon, 2007).

Este vehículo movido por un motor a combustión fue diseñado para ser resistente y capaz de soportar las paupérrimas carreteras de la época. Aparte que era muy barato de producir gracias al proceso de fabricación en línea, donde los trabajadores se especializan en su labor incrementando profundamente su productividad. Además, por USD 850 no solo era mucho más barato que el automóvil promedio de la época, sino que también era mucho más asequible de usar, ya que en ese momento el combustible era muy abundante. Estos factores hicieron que el Ford Modelo T fuera un éxito instantáneo, logrando vender más de 10.000 unidades en su primer año, siendo esto más de dos veces y media la cantidad de autos vendidos en Estados Unidos solo ocho años antes. Para 1916, el precio de un Modelo T se había reducido a USD 360, logrando vender 730.000 unidades ese año. Así, para 1920, Ford estaba construyendo la mitad de los autos en el mundo, acabando con la hegemonía de más de 5.000 años del caballo como método de transporte.

Para esta misma época el avance de los motores eléctricos permitiría que las fábricas fueran mucho más eficientes y ágiles, lo que ayudaría para que el desarrollo industrial pudiera establecerse en ciudades más pequeñas o alejadas que no necesariamente estaban cerca de las fuentes de carbón, fundamentales para mover las máquinas de vapor. Se podría decir que la segunda revolución industrial permitió el inicio del movimiento global de datos, al igual que un incremento en el acceso a la industrialización en aquellos lugares conectados a las redes eléctricas, sin necesidad de depender de la cercanía a las fuentes primarias de carbón. Entonces, el gran hito de la segunda revolución industrial fue el crecimiento y fortalecimiento de las redes eléctricas, lo que apoyaría el desarrollo de las telecomunicaciones y la electrónica, condimentos fundamentales para la llegada de la tercera revolución industrial.

13.5 La tercera revolución industrial

La tercera revolución industrial tomaría los avances en electrónica para darle comienzo a la era de la computación y más tarde a internet. Esta determinó el comienzo de la era digital. Para comenzar, escritores como Daniel Halacy (1970), determinan que la primera máquina de cómputo fue inventada por Charles Babbage, un ingeniero mecánico inglés, en 1833. Esta máquina fue desarrollada para ayudar en el proceso de navegación en el mar, especialmente para realizar cálculos matemáticos que para la época eran muy complejos de realizar por humanos. Muchas más máquinas de cómputo fueron creadas durante las primeras décadas del siglo XX. Sin embargo, la más conocida, debido a su efecto en los acontecimientos globales es la llamada Colossus, máquina de cómputo perfeccionada por los ingleses durante la Segunda Guerra Mundial. Esta computadora, desarrollada en gran parte por Joan Clarke y Alan Turing, logró decodificar los mensajes encriptados que enviaban los alemanes a través de su máquina Enigma, situación que marcó un hito en el desenlace de dicha guerra (Copeland, 2006).

Cabe resaltar que el avance en las capacidades de cómputo es fundamental para explicar el crecimiento logrado durante la tercera revolución industrial. Se debe reconocer el desencadenamiento de eventos y crecimiento en la productividad que genera la posibilidad de hacer cálculos complejos en muy poco tiempo, los cuales antes eran hechos de manera manual por personas muy especializadas o expertos, al igual que la posibilidad de transmitir bits globalmente a la velocidad de la luz. Dichos avances llevaron al humano a realizar modelos matemáticos para una pléyade de situaciones, tales como calcular movimientos estelares, hacer pronósticos del

tiempo, estudiar los ciclos económicos, hacer cálculos de demanda, al igual que otros cálculos que anteriormente tomaban años, y que con esta tecnología se hacían en minutos o segundos. Por su parte, el desarrollo de las redes de internet permitió además conectar al mundo, facilitando el intercambio de conocimiento a escala global, mientras creaba nuevos mercados y nuevas formas de comprar y vender.

Todo lo anterior, sumado al crecimiento exponencial en la capacidad de cómputo (procesamiento), en la velocidad de transmisión de datos, al igual que la reducción del costo de almacenamiento de información, marcan un importante hito de avance tecnológico denominado revolución digital, la cual permite a la humanidad navegar decididamente hacia la cuarta revolución industrial.

13.6 La cuarta revolución industrial

Esta revolución, suma los conocimientos y tecnologías desarrolladas en los últimos 200 años, y le agrega más velocidad y el ingrediente de la convergencia. Hoy en día, tecnologías como la genética, la nanotecnología, la biotecnología, la inteligencia artificial, la automatización, la robótica, el big data, y el internet de las cosas, entre otras, están juntándose y potenciándose entre sí para habilitar una gran cantidad de nuevos negocios de futuro, al igual que avances en el desarrollo humano y su naturaleza biológica. Sin embargo, también representa la posibilidad de que una gran cantidad de humanos se vuelva irrelevante, ya que estas tecnologías podrían hacer que sus habilidades no sean útiles en un futuro económico cercano marcado por la relación humano-máquina. Tal como lo expresa un trabajo realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (Bosch, Pagés y Ripani, 2018, p. 14), se calcula que entre un 62 y un 75 por ciento de los trabajadores de América Latina se encuentran en labores en alto riesgo de ser automatizadas, razón por la que, como se explicará más adelante, es necesario hacer prospectiva para evitar que la inactividad genere una disrupción negativa en nuestros entornos.

Por su parte, Cathy O' Neill (2016, p. 7), hace visible la complejidad de dejar que algoritmos generados por humanos, que por lo general cuentan con sesgos, puedan decidir el futuro de personas sin contar con un esquema global de validación y verificación de los mismos. Ella explica, por ejemplo, cómo en Estados Unidos, los empleadores utilizan cada vez más los puntajes en el crédito, estilo Datacrédito, para evaluar los perfiles de personas que planean contratar. Según ellos, aquellos que pagan sus cuentas puntualmente tienen mayor probabilidad de seguir las reglas y

ser puntuales, por ejemplo. Esta decisión hace que aquellas personas con puntajes crediticios bajos tengan menos probabilidades de encontrar empleo, así la situación que haya bajado su puntaje crediticio tuviera origen en una calamidad personal, por ejemplo. Dicha situación termina en un círculo vicioso donde el desempleo los empuja hacia la pobreza, lo que empeora aún más sus calificaciones crediticias resultando en dificultades para conseguir un trabajo. Como este, hay cientos de casos similares en las que las decisiones tomadas usando tecnología requieren de estándares éticos para que los sesgos implícitos en su código no generen situaciones adversas para los humanos.

La gran diferencia que existe en este momento es que el uso de información y la inteligencia colectiva permiten que la dependencia de expertos o gurús sea reducida. Hoy en día vivimos en un exceso de generación de datos adicionado a un mayor poder de cómputo, lo que habilita que las decisiones puedan ser tomadas, no a través de extrapolaciones, sino a través del análisis con la data completa. Lo cierto es que, aunque los riesgos son visibles, las oportunidades también son muy visibles, razón por la que hay que plantear acciones contundentes en el desarrollo de condiciones habilitantes para que Medellín pueda aprovechar esta revolución al máximo. Entonces, aunque la ciudad sigue estando atrasada con respecto a los líderes globales en términos de infraestructura, talento y recursos necesarios para aprovechar esta revolución industrial, desde hace unos años se han tomado algunas medidas que van en esta vía. A continuación, se listarán algunos proyectos de ciudad alrededor de la cuarta revolución industrial que pretenden generar unas capacidades y condiciones habilitantes para que emprendedores, empresarios y ciudadanos puedan aprovechar las tendencias que esta revolución industrial brinda.

13.7 Infraestructura TIC para la equidad y competitividad

Para comenzar, según cifras de Mintic (2017), para el 2017, en Antioquia, solo entre 3,3 y 9,8 por ciento de las empresas (pymes y grandes respectivamente) han adoptado el uso de inteligencia artificial en sus procesos productivos. De igual manera, únicamente entre el 8,4 y el 10,7 por ciento de las empresas usan de alguna forma internet de las cosas; mientras que menos del 1 por ciento de las empresas manufactureras del departamento usan la robótica dentro de sus cadenas de valor. Esto implica la necesidad de generar capacidades para que las empresas comiencen su transformación digital, que requieren condiciones habilitantes que se los facilite. En dicho sentido, desde Ruta N, con apoyo del BID, a través de una consultoría

especializada, se definirá el norte para la ciudad de Medellín con respecto a la infraestructura de TIC necesaria para incrementar su competitividad y equidad, de manera que logre un índice de digitalización al nivel de las ciudades más avanzadas del mundo. Esta información estará alimentada por recomendaciones técnicas de infraestructura (fibra óptica, centros de datos, redes, etc.), de modelo de negocio (sostenibilidad en el tiempo), y de apropiación (uso por parte de los ciudadanos para generar empleos y mejorar la participación ciudadana). Se plantea definir el costo de contar con infraestructura TIC neutral (fibra óptica, centros de datos, IoT, etc.) por toda el área metropolitana, la cual pueda ser usada por cualquier proveedor de internet de cámaras de seguridad, IoT, gaming, contenido multimedia, etc., pagando por su uso, pensando en la analogía con las calles que hoy existen y sus peajes. Adicionalmente, se medirán los beneficios socioeconómicos (nuevos empleos, nuevos emprendimientos, incremento en los impuestos nacionales y locales, etc.) de contar con esta infraestructura.

Para lograrlo, se ha tomado el ejemplo de ciudades como Estocolmo, donde la ciudad es dueña de su red de fibra óptica, la cual luego es utilizada por los operadores de internet para ofrecer sus servicios de alto valor agregado, lo que implica, por ejemplo, que, por cerca de 20 Euros, un hogar en esa ciudad puede obtener servicio de triple-play con internet de 1Gbps. Esta ciudad cuenta con cobertura del 98 % de hogares con internet fijo, mientras que en Medellín es del 22 % (Mintic, 2018, p. 48). Los resultados de este estudio serán entregados finalizando agosto del 2019.

13.8 Otras acciones alrededor de la cuarta revolución industrial

13.8.1 DAPI

Teniendo en cuenta que la inteligencia artificial puede poner en riesgo miles de empleos de bajo valor agregado en la ciudad, se fundó DAPI (Digital Americas Pipeline Initiative), empresa creada por Ruta N e IRPA-AI², la cual está enfocada en prestar servicios de inteligencia artificial y automatización de procesos con talento local a empresas de Estados Unidos. DAPI se proyecta como una gran generadora de empleo, contando con una meta de contratar a más de 700 personas y facturar más de USD 31,5 millones a 2021.

² Para conocer más, favor visitar: <https://irpaai.com/>

13.8.2 Proyectos habilitantes de ciudad

Por su parte, Ruta N ha realizado los estudios de prefactibilidad para grandes negocios que propenden por resolver grandes retos de la ciudad, entre los que se encuentran:

a. *Movilidad como servicio*: el proyecto propone crear un sistema de transporte privado usando bicicletas, *buggies* y motos eléctricas, en el cual se pueda encontrar flexibilidad, conveniencia, estatus, progreso y comodidad, donde prevalezca la conectividad, cuidado del medio ambiente, planificación inteligente del crecimiento urbano, la congestión y la urbanización, y la responsabilidad social. Este proyecto consiste en generar una solución a través de un sistema de movilidad compartida o movilidad como servicio que reduzca el uso del vehículo privado, mejorando así la movilidad y la calidad del aire. Este sistema estaría compuesto por diversas estaciones distribuidas en lugares estratégicos del área metropolitana, teniendo como principal característica el estar conectado al sistema integrado de transporte de la ciudad de Medellín, por lo tanto, algunas de las estaciones estarían ubicadas adyacentes a las estaciones del Metro, Metroplús y Tranvía, ofreciendo complementariedad con el sistema de movilidad actual.

b. *Plataforma de innovación en transacciones de salud*: este proyecto plantea conformar una sociedad gestora que se encargue de las labores estratégicas y administrativas para llevar a cabo la integración funcional del proceso de prestación de servicios y aseguramiento, la articulación de los actores y la toma de decisiones en el marco de la atención integral en salud en la región. Todo esto a través del acceso oportuno y seguro a los datos e información clínica y administrativa, contando con la participación de los principales actores del sistema y utilizando los mejores estándares de interoperabilidad y seguridad de la información. Para esto deberá contratar un operador tecnológico que se encargue de disponer la plataforma y servicios requeridos para la solución.

c. *Bróker de talento*: teniendo en cuenta las grandes oportunidades para aquellas ciudades que cuenten con el talento pertinente para la cuarta revolución industrial, se estudió crear una alianza con un operador calificado, con el fin de poner en funcionamiento un mecanismo apropiado para identificar y analizar las tendencias en el desarrollo del talento humano de la ciudad. En una primera fase deberá estar orientado a habilidades en tecnologías de

la información y las comunicaciones, y en fases posteriores a ciencias de la vida y energía.

d. Formación especializada basada en simulación: se pretende explotar comercialmente la capacidad subutilizada de los centros de simulación en salud de la ciudad de Medellín para estructurar la cadena productiva de diseño y comercialización de ambientes de aprendizaje, herramientas didácticas, microsimuladores y macrosimuladores, que permitan desarrollar capacidades institucionales certificadas, técnicas y comerciales en torno al capital humano, desarrollo tecnológico e innovación de la cadena de entrenamiento en salud.

e. Centro de Realidad Virtual y Realidad Aumentada (VR/AR) de Medellín: este centro está orientado a lograr ciclos de aprendizaje más cortos basados en VR/AR, actualizados y dinámicos, derivados de ejercicios prospectivos permanentes, que beneficien principalmente a las personas más vulnerables (jóvenes de estratos bajos, profesionales de baja demanda laboral en la actualidad, madres cabeza de hogar y niños), para las cuales el actual sistema educativo no les permite salir de “la trampa de la pobreza” e integrarse de forma socioeconómica efectiva a la sociedad, mientras ellos mejoran la calidad de vida de sus familias.

f. Carga cognitiva: el proyecto de carga cognitiva, quiere transformar disruptivamente la industria del transporte de carga en Colombia, a partir del desarrollo de una nueva manera de realizar el transporte por medio de drones de alta capacidad que se desplazarían por rutas seguras a través del país.

g. Manufactura cohesiva: este proyecto busca la creación y fortalecimiento de redes digitales de empresas manufactureras, buscando unificar la oferta de manufactura en una plataforma web, que permita acceder y administrar maquinaria y procesos de manufactura, bajo el concepto de cibermanufactura.

13.8.3 Metadatos

Metadatos³ es la estrategia de datos abiertos de la ciudad, liderada por la Alcaldía de Medellín a través del Departamento Administrativo de Planeación y que tiene como aliado estratégico a Ruta N. Se considera una apuesta para ser una ciudad inteligente

³ Para ver más información, favor visitar la siguiente página: <http://metadatos.gov.co/>

logrando la apropiación, apertura y uso de los datos como herramienta de gobierno, acción ciudadana y toma de decisiones, bajo la premisa de que la información es de todos y para todos. En la actualidad cuenta con más de 230 conjuntos de datos con información de diferentes secretaría de la Alcaldía, al igual que fuentes externas.

13.8.4 CN2

El Centro Nacional de Nanotecnología⁴ tiene el objetivo de impulsar las capacidades en nanotecnología del país a través de un modelo de investigación precompetitiva, la centralización de servicios tecnológicos y recurso humano especializado, y el desarrollo de productos y procesos nanotecnológicos.

13.8.5 Blockchain Centre Medellín

El Blockchain Centre (BCC)⁵ es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo promover y acelerar la adopción de la tecnología Blockchain en Colombia. Hay nueve centros en el mundo: el de Medellín, lanzado a finales del 2018, es el primero de Latinoamérica y tiene como objetivo que el ecosistema en Medellín conozca y se apropie de las aplicaciones comerciales, gubernamentales y educativas alrededor de esta tecnología, más allá de las criptomonedas. Desde la ciudad se han desarrollado otras iniciativas alrededor de la cuarta revolución industrial. Sin embargo, un importante hito alrededor de este tema es el inicio en funcionamiento del Centro para la Cuarta Revolución Industrial en Medellín. A continuación, se explicará de qué se trata esto y cuáles son las implicaciones para la ciudad y el país de contar con este centro afiliado al Foro Económico Mundial en Ruta N.

13.9 El Centro para la Cuarta Revolución Industrial

Para enfrentarse a los retos tecnológicos y el desarrollo de normas y estándares para mantenerse al día con la rápida evolución que enfrentamos a nivel global, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum -WEF) desarrolló los centros para la cuarta revolución industrial, con el primer centro definido con sede en San Francisco, EE. UU. Sin embargo, esta estrategia nació con un foco global, siendo los primeros centros asociados creados en China, India y Japón. Estos centros son caracterizados

⁴ Para ver más información, favor visitar la siguiente página: <http://centronacionaldenanotecnologia.com/>

⁵ Para ver más información, favor visitar la siguiente página: <http://www.blockchaincentrecolombia.com/>

por ser un hub para la cooperación global, buscando ir más allá de ser un centro de pensamiento a ser un centro de acción. Esto con miras a participar y liderar el desarrollo de marcos regulatorios y de política pública para promover la adopción de tecnologías emergentes en diferentes industrias y países, al igual que representar un espacio para priorizar la ética y los valores en la aplicación de la tecnología.

El Centro para la Cuarta Revolución Industrial de Colombia (C4IR) servirá como un espacio de confianza e intercambio de conocimiento, donde los encargados de la formulación de políticas locales, nacionales y extranjeras, los ejecutivos empresariales, los expertos en tecnología, al igual que otros interesados clave intercambiarán ideas sobre las últimas tendencias y aplicaciones tecnológicas con miras a configurar el futuro de la Cuarta Revolución Industrial en nuestro país. Este centro se está desarrollando como una alianza entre la Alcaldía de Medellín, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Ruta N. Este Centro habilitará el acceso de Colombia a la principal red de expertos globales en tecnologías asociadas a la industria 4.0, compartiendo mejores prácticas, opciones de política y regulación y metodologías para la adopción de nuevas tecnologías en condiciones de equidad y generación de oportunidades.

13.9.1 Proyectos iniciales

Desde la estructuración inicial del Centro, liderado por Ruta N, la Alcaldía de Medellín y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se han definido estas tecnologías iniciales.

- **Inteligencia artificial (AI):** Desbloqueando el sector público. Estándares para un diseño, apropiación y despliegue efectivo y responsable de la inteligencia artificial en los organismos gubernamentales, para la optimización de sus operaciones y la prestación de los servicios.

Existen amplias posibilidades de mejorar el servicio público del Estado a través de herramientas de AI. Sin embargo, algunas entidades públicas siguen siendo cautelosas en su apropiación debido a posibles sesgos, problemas asociados a la privacidad y otros elementos relacionados con la transparencia, la gobernanza, la responsabilidad y la complejidad de este tipo de sistemas. Uno de los temas centrales de actividad del centro consistirá en mejorar la actividad de la función pública en el marco de la provisión de servicios asociados a grandes retos de ciudad: movilidad, mejora de la calidad del aire, seguridad, y provisión de servicios públicos. Todo lo anterior en el marco de políticas adecuadas de privacidad y manejo de datos y de investigación y desarrollo responsables.

Foco de los proyectos:

- **Mejoramiento en los procesos y efectividad por parte de las entidades de control a través de la inteligencia artificial:** identificación de irregularidades tales como la evasión de impuestos, contrabando, cobros o recobros indebidos en el sistema de salud, y revisión de transacciones irregulares o de lavado de dinero. Inicialmente, se propone realizar este proyecto tomando como piloto el trabajo que desarrolla la DIAN. Adicionalmente se puede evaluar la pertinencia de trabajar proyectos con otras dos entidades que tienen volúmenes de datos considerables como el caso de la UIAF y el ADRES.
- **Fortalecimiento de la política criminal y la seguridad ciudadana a través del uso de herramientas de inteligencia artificial:** uso e integración de datos (imágenes, video, sensores) como mecanismos y fuentes probatorias que faciliten la reconstrucción de pruebas y casos para la imputación de cargos a todo tipo de criminales. También se pretende impulsar la interoperabilidad y el manejo de la información de diferentes fuentes para fortalecer la prevención y detección temprana de actividades criminales. Se propone trabajar con la Policía, Fiscalía y demás instituciones relacionadas con este foco. El componente de inteligencia artificial está dado por proyectos relacionados con Predictive Policing el cual se podría trabajar de manera paralela, al tiempo que se habilita y se revisa el marco regulatorio.
- **2-IoT: Estructura de datos para ciudades del mañana. Facilitar la interoperabilidad y la sostenibilidad financiera de las soluciones basadas en internet de las cosas (IoT) para afrontar los grandes retos urbanos.**

Cada día se generan más de 2,5 quintillones de bytes de datos, y gran parte de estos datos provienen de dispositivos IoT. Desafortunadamente, solo una pequeña cantidad, menos del 1 %, se utiliza realmente para impulsar decisiones y agregar valor (Barranco, 2012). Para desbloquear los silos de datos y liberar todo el potencial de IoT, es fundamental un mayor intercambio dentro y entre el sector público y privado. El Centro tendría como objetivo crear prototipos de política pública, probar y refinar el marco regulatorio escalable para ciudades y comunidades rurales para ayudar a maximizar el valor transversal de los datos de IoT y permitir modelos de negocios más sostenibles, al tiempo que permite a los ciudadanos tomar mejores decisiones. Adicionalmente, la actividad del centro en esta línea se orientará a la integración del análisis de datos para facilitar la solución de apremiantes problemas de centros urbanos y rurales.

Foco de los proyectos:

- **Infraestructura TIC para la equidad:** adicional a los esfuerzos con las políticas para la masificación de la banda ancha en el país, el centro trabajará de manera conjunta con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la creación y definición de políticas sobre temas relacionados con la implementación de soluciones de IoT en zonas urbanas y rurales, como el manejo de espectro, estándares de conectividad (LoRa, Sigfox, Zigbee, etc) y casos de uso más probables para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Se plantea también desarrollar políticas públicas que permitan incentivar el incremento en la cobertura y acceso requerido para habilitar soluciones de internet de las cosas en todo el territorio nacional. Así mismo, se fomentará el trabajo conjunto del Centro con MinTIC, las empresas y emprendedores del sector telecomunicaciones para definir proyectos específicos, en el marco de la Ley TIC (en proceso de aprobación en el Congreso) y los objetivos de la Alta Consejería para la Innovación y las TIC y la equidad.
- **Utilización de IoT para mejorar la movilidad:** se plantea actualizar el marco normativo de uso de datos personales y de información recopilada a través de sensores, al igual que los protocolos de interoperabilidad de los datos, para facilitar el desarrollo de proyectos que apunten a mejorar movilidad urbana a través de las TIC. Esto incluye generar propuestas de desarrollo de proyectos para optimizar las rutas de buses, fomentar el uso del transporte público al incrementar su velocidad, seguridad y calidad, fomentar la reducción de los índices de contaminación al incrementar el uso de vehículos compartidos, generar información en tiempo real para los usuarios de transporte público para facilitar el movimiento de personas, y optimizar la red de semáforos locales, entre otros.

Los dos proyectos mencionados anteriormente implican además un trabajo de alineación normativa y de definición de estándares nacionales para el uso de la infraestructura pública, incluyendo postes de la energía, ductos, luminarias, zonas públicas, y semáforos, entre otros, para fomentar que los planes de ordenamiento territorial permitan la instalación de sensores de IoT en estas zonas o infraestructura, de manera que se habiliten nuevas soluciones de ciudad inteligente de forma ágil y sencilla, al igual que nuevos negocios alrededor de esta tecnología.

- **Blockchain: Transparencia. Balance entre el anonimato y la responsabilidad en el Blockchain**

Las *Distributed Ledger Technologies* pueden ofrecer nuevas formas de proporcionar a los usuarios tanto el anonimato como la transparencia. Para utilizar efectivamente *blockchain* para la identidad digital se necesitan marcos de políticas que garanticen niveles adecuados de seguridad y protección para usos que van desde los pasaportes hasta las billeteras de criptomonedas. El centro trabajará en definir recomendaciones de políticas flexibles que brindarán opciones para diversos grados de transparencia en casos de uso como el voto, el registro de propiedades, y los mecanismos de identificación personal, entre otros.

Foco de los proyectos:

- **Políticas públicas para la adopción de blockchain:** a fin de minimizar los riesgos asociados con la adopción de tecnologías emergentes, el centro colaborará con las entidades del Estado y el sector privado, para definir una estrategia y una política para la implementación de soluciones basadas en blockchain, así como la priorización e identificación de servicios, tales como la identidad digital, votación digital, la historia clínica digital, la trazabilidad de multas, pasado judicial, impuestos o servicios relacionados con notarías, entre otras.
- **Blockchain para catastro:** diseño de políticas para fomentar el manejo transparente de los datos relacionados con los bienes y la trazabilidad de la propiedad de los mismos, con miras a mejorar el recaudo de impuestos locales, al igual que potenciar el manejo de programas como la restitución de tierras para las víctimas del conflicto y la entrega de viviendas gratuitas en el país. Es importante reconocer que en este campo, la implementación y los efectos de este tipo de intervenciones se podrían ver en el largo plazo, más aún teniendo en cuenta que se deben alinear varias entidades del orden nacional para que se pueda generar un real valor de cara al ciudadano.

Cada proyecto escogido se desarrollará en cuatro fases, siguiendo las buenas prácticas establecidas por el Foro Económico Mundial y los otros centros de la cuarta revolución industrial a nivel global (FEM, 2019, p. 10). En la primera fase, se realizará una revisión de esfuerzos en política pública existentes o en proceso, se identificarán los actores involucrados en cada tema específico, se especificarán las necesidades del gobierno y la industria, y se determinarán áreas de enfoque para los proyectos. Esto permitirá tener un mayor entendimiento de las necesidades del contexto local, nacional y regional,

encontrar los puntos más álgidos para priorizar los esfuerzos en la formulación de política pública y alinear a los actores involucrados.

Durante la segunda fase, se determinarán cuáles son las políticas o cambios en gobernanza que tienen mayor posibilidad de lograr cambios sistémicos, y se codisearán los protocolos y marcos de referencia de políticas públicas a desarrollar. Esto se hará buscando el consenso y la validación de los actores involucrados, teniendo siempre presente la comunicación fluida entre los diferentes niveles, a saber, local, nacional y regional. Adicionalmente, durante esta fase se adelantarán los trámites legislativos correspondientes para lograr la institucionalización de las políticas públicas identificadas y construidas a través de los procesos que se consideren pertinentes. La fase tres implica el desarrollo de prototipos de política pública con entidades gubernamentales y el sector privado, con miras a probar los protocolos y marcos de referencia antes definidos. Adicionalmente, se empleará lo aprendido en el proceso para realimentar lo planteado, con miras a llegar a la mejor opción posible. Finalmente, la fase cuatro, implica escalar regional y globalmente lo probado en los proyectos piloto, mediante la difusión de los protocolos y marcos de referencia desarrollados, a través de la red de centros para la cuarta revolución industrial a nivel internacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, aunque el comienzo de un C4IR en Colombia es un importante hito, es fundamental que la ciudad desarrolle capacidades de prospectiva para que el ecosistema de innovación pueda tomar acciones desde ahora para prepararse para el futuro que se avecina. En la siguiente sección se harán unas recomendaciones para lograrlo.

13.10 La importancia de la prospectiva en el marco de la Cuarta Revolución Industrial

Tal como se mencionó anteriormente, es imperativo comenzar a desarrollar capacidades para pensar de manera exponencial, razón para darle prioridad al ejercicio de prospectiva de manera sistémica en el ecosistema de innovación de la ciudad. Para comprender lo anterior, se tomará la gráfica que usa Thomas Friedman (2016, p. 32) para explicar la situación actual en el mundo, en la que la velocidad de cambio tecnológico, con base especialmente en la ley de Moore (1965, p.4), lleva un paso exponencial, mientras que la capacidad de adaptación de los humanos lleva una velocidad lineal.

En dicha gráfica, Friedman da a entender que en la actualidad existe un desfase entre el punto donde se encuentra el avance tecnológico y nuestra capacidad de asimilar las tecnologías. Esta brecha es la que explica los retos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta que tecnologías como la inteligencia artificial, la robótica, la biotecnología y la nanotecnología, pueden representar un riesgo para la humanidad en términos económicos (desigualdad creciente) y sociales (gran cantidad de humanos que quedan irrelevantes por falta de habilidades pertinentes), retos que deben ser tenidos en cuenta por emprendedores, empresarios, y creadores de política pública a la hora de enfrentar esta revolución industrial.

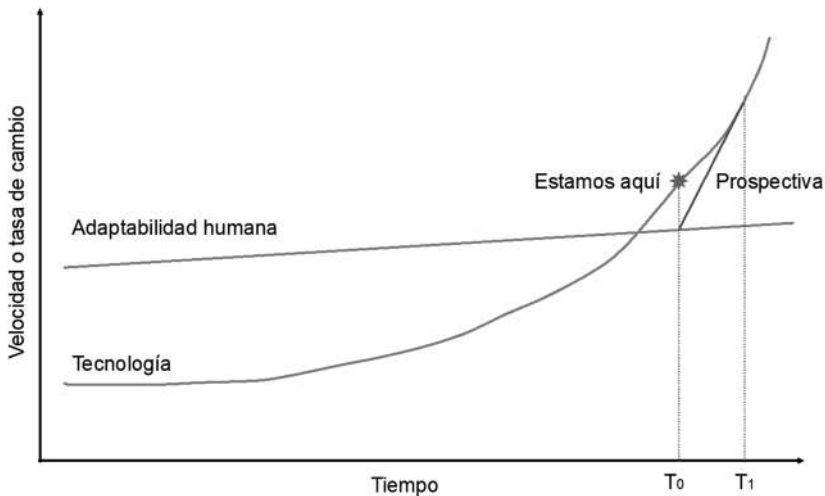


Figura 21. La importancia de la prospectiva para aprovechar la cuarta revolución industrial
Fuente: Friedman (2016, p. 32).

Con base en lo anterior, es necesario generar ejercicios de prospectiva para reducir la brecha mostrada en la figura. Esto se puede lograr a través de la definición, usando data y la inteligencia colectiva, de escenarios de futuro posibles, al igual que las acciones necesarias para comenzar a actuar desde ahora. Un claro ejemplo es el uso de prospectiva y datos para definir el talento necesario para afrontar los cambios planteados por esta revolución.

Según un estudio presentado por Dell junto al *Institute for the Future* (2019, p. 3), el 85 % de los empleos que existirán en el 2030 no se han inventado todavía. Esto

plantea dificultades para definir, entonces, ¿qué deben estudiar los jóvenes hoy en día para ser relevantes?

Para estimar qué habilidades requieren los jóvenes en un futuro cercano, primero debemos revisar las megatendencias que entre muchos expertos se han estudiado. Por ejemplo, según Andrew Winston (2019), con base en la información disponible, se pueden definir algunas megatendencias que tendrán efecto en la humanidad de aquí al 2030.

Para comenzar, el cambio demográfico que se avecina es bastante potente pues se calcula que para el 2030 la Tierra cuente con 8.500 millones de habitantes, donde más de 1.000 millones serán mayores de 65 años. Segundo, dos tercios de la población vivirá en ciudades, lo que genera una gran posibilidad de crear nuevos empleos alrededor de la agricultura urbana, edificaciones verdes, y ciudades inteligentes. Tercero, cada vez se generará más información sobre personas, productos, organizaciones, etc., a través de sensores, celulares, uso de páginas web, entre otros. Esto producirá una importante presión para mantener un balance entre la privacidad y el uso productivo de datos. Cuarto, el calentamiento global es una fuerte amenaza para todo el planeta, lo cual requiere acciones rápidas para definir nuevos modelos de producción y consumo más amigables con el ambiente. Quinto, la posible escasez de materias primas, agua y demás recursos naturales generará una presión positiva a la generación de modelos de economía circular. Sexto, se prevé un auge de tecnologías verdes lo que implica un potencial enorme en la generación de nuevos empleos alrededor de estas. Séptimo, la inteligencia artificial podría hacernos mucho más eficientes; sin embargo, también tiene el potencial de dejar millones de personas sin empleo. Octavo y noveno, el resurgir de nacionalismos y populismos podría impedir los avances globales en acciones conjuntas para mejorar la calidad de vida de los humanos y cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

Entonces, se ha planteado la necesidad de que nuestros jóvenes aprendan a aprender, enmarcados en un mundo que cambia cada vez más rápido. Para aprovechar esta velocidad, se plantea que las habilidades del futuro deberían estar enmarcadas en lo siguiente (Marr, 2019): creatividad para aprovechar al máximo el futuro que se viene; inteligencia emocional, teniendo en cuenta que las máquinas tendrán dificultades relacionándose y conectándose emocionalmente con los humanos; pensamiento crítico, para poder cuestionar las acciones recomendadas por la inteligencia artificial; aprendizaje activo para poder mantenerse al día en el conocimiento pertinente; toma de decisiones para tener siempre en cuenta la ética y la moral; comunicación

interpersonal para lograr ampliar la inteligencia colectiva; liderazgo, fundamental para manejar un mundo cada vez más diverso; técnicas alrededor de conocer las tecnologías y sentirse cómodos con estas; finalmente, la habilidad de cambiar constantemente. Deberán plantearse cambios en los currículos en todos los niveles de formación, para que los jóvenes puedan contar con esto, cerrando la brecha que hoy existe entre las habilidades necesarias para el trabajo del futuro y lo que se está enseñando en las escuelas e instituciones educativas.

En el caso de Medellín, desde Ruta N se está planteando una estrategia para formar cerca de 25.000 jóvenes en situación vulnerable, para que puedan emprender o trabajar en las empresas que la ciudad está atrayendo, quitándole así combustible al conflicto, evitando que jóvenes ingresen a bandas criminales. Para finalizar, el ejercicio de prospectiva debe generalizarse para varios ámbitos más allá de la educación.

Con el Centro para la Cuarta Revolución Industrial se pretende lograr que la velocidad de cambio en las políticas públicas se acerque a la velocidad de cambio tecnológico, de manera que estas no se conviertan en una barrera para el desarrollo de nuevos negocios que generen el empleo del futuro en América Latina. Es clave entonces que todo el ecosistema de innovación de Medellín comprenda la necesidad de crear capacidades para prospectar. Es muy probable que se cometan equivocaciones y que este ejercicio implique ajustes constantemente porque predecir el futuro, en especial en este momento de la historia, es muy complejo. Sin embargo, quedarse quieto no es opción.

13.11 Conclusiones

La historia de la humanidad está marcada por un crecimiento estable y lento durante gran parte de los 100.000 años que lleva en el planeta Tierra. Durante los últimos 200 años el avance de la ciencia ha demostrado la capacidad cognitiva de esta especie, la cual a través de la cooperación con muchos individuos cuenta con la posibilidad en este momento de cambiar su naturaleza y conquistar el espacio. La cuarta revolución industrial llegó para quedarse con sus posibilidades de crecimiento exponencial y generación de mayor calidad de vida a la humanidad.

Es imperativo comprender que la humanidad se encuentra en un momento histórico en el que el cambio tecnológico cuenta con una velocidad de transformación mayor a la velocidad de adaptación humana a las tecnologías. Esto implica riesgos importantes en términos sociales, ambientales, económicos y políticos que deben ser atendidos

mediante ejercicios de prospectiva, con miras a plantear acciones hoy que ayuden a mitigarlos y así crear el futuro.

La ciudad de Medellín, aunque todavía está atrasada con respecto a las ciudades más avanzadas del planeta, está tomando acciones para convertirse en una urbe donde sus ciudadanos puedan desarrollar todo su potencial a través del aprovechamiento de las tecnologías de la cuarta revolución industrial. Proyectos mencionados como Tic para la equidad, Medata y el Centro para la Cuarta Revolución Industrial así lo demuestran.

Queda mucho trabajo por realizar. En especial, lograr que todo el ecosistema de innovación de la ciudad apropie el uso de la prospectiva para definir atajos que nos hagan crecer exponencialmente en el talento, la infraestructura, los mecanismos de financiación y cambios culturales necesarios para aprovechar positivamente las tecnologías de esta revolución industrial. Sin embargo, el panorama es positivo, razón para ser optimistas de que Medellín logrará ser una ciudad sostenible de manera inteligente en un futuro cercano.

Referencias

- Barranco, R. (2012). ¿Qué es el Big Data? <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/index.html>
- Conniff, R. (2011). What the Luddites Really Fought Against. <https://www.smithsonianmag.com/history/what-the-luddites-really-fought-against-264412/?no-ist=&page=2>
- Copeland, J. (2006), Colossus: The Secrets of Bletchley Park's Codebreaking Computers. Oxford University Press.
- Crafts, N. (1998). Forging Ahead and Falling behind: The Rise and Relative Decline of the First Industrial Nation. *The Journal of Economic Perspectives*, 12 (2), 193-210. <http://www.jstor.org/stable/2646970>
- Dell and ITIF. (2019). Realizing 2030. A divided vision of the future. <https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/Realizing-2030-A-Divided-Vision-of-the-Future-Summary.pdf>
- Friedman, T. (2016). Thank you for being late. Farrar, Straus and Giroux.

- Gordon, J. (2007). 10 moments that made American business. *American Heritage Magazine*, 58(1), 34-48.
- Halacy, D. (1970). *Charles Babbage, father of the computer*. Crowell-Collier Press
- Harari, Y. (2015). *Sapiens, A brief history of humankind*. Harper Collins.
- Hobsbawm, E. (1975). *The age of capital*. Weindenfeld and Nicholson.
- Kirsch, D. (2000). *The Electric Vehicle and the Burden of History*. Rutgers University Press.
- Kremer, M. (1993). Population Growth and Technological Change: One Million B.C. to 1990, *The Quarterly Journal of Economics*, 108 (3), 681–716.
- Lira, C. (2013). *The Savery Pump*. <https://www.egr.msu.edu/~lira/supp/steam/savery.htm>
- Marr, B. (2019). The 10 vital skills you will need for the future of work. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work/#632075f63f5b>
- McFalls, J. (1991). Population, a lively introduction. *Population Bulletin*, 46 (2), 1-43.
- Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones. (2017). El observatorio de la economía digital en Colombia. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-61929_recurso_4.pdf.
- Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones. (2018). Boletín Trimestral de las TIC. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-75854_archivo_.pdf
- Mokyr, J. (1999). The second industrial revolution (1870-1914). En V. Castronovo (Ed.), *Storia dell'economia Mondiale* (pp. 219-245). Laterza Publishing.
- Moore, G. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics Magazine*, 45, 114-117.
- O' Neill, C. (2016). *Weapons of Math Destruction*. Crown Publishing.
- O' Rourke, K., Rahman, A., y Taylor, A. (2007). *Trade, Knowledge, and the Industrial Revolution*. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w13057.pdf>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Winston, A. (2019). The world in 2030. Nine megatrends to watch. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-world-in-2030-nine-megatrends-to-watch/>

Wakefield, E. (1994). History of the Electric Automobile. Society of Automobile Engineers.

World Economic Forum. (2019). Centre for the Fourth Industrial Revolution Network for Global Technology Governance. <https://weforum.ent.box.com/v/C4IR-Brochure>

CAPÍTULO 14. EL ROL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y DE LA ACI EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MEDELLÍN¹

Juan Camilo Mesa Bedoya²

Resumen

Este capítulo tiene por finalidad dar a conocer el proceso de internacionalización de Medellín, proceso también conocido académicamente como paradiplomacia, en el periodo 1998-2019, a partir de dos aspectos: las políticas públicas que han posibilitado la gestión internacional de este ente territorial y la experiencia de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. Este es un estudio cualitativo y descriptivo, cuyos análisis fueron realizados a partir de la información extraída de fuentes secundarias. Entre los hallazgos más relevantes están el alto grado de institucionalización de la paradiplomacia en este municipio y los logros tangibles de dicho proceso, que se expresan en los altos montos de cooperación internacional e inversión extranjera captados por la ciudad, y en el posicionamiento de la misma en el contexto internacional.

Palabras clave: internacionalización, paradiplomacia, cooperación internacional, inversión extranjera.

Abstract

This chapter aims to make visible the process of internationalization of Medellín, a phenomenon also known academically as paradiplomacy, in the period 1998-2019, from two aspects: public policies that have enabled the internationalization of this municipality and the experience of the Agency of Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area. This is a qualitative and descriptive study, based on information extracted from secondary sources. Among the most relevant findings

¹ Este capítulo fue elaborado en colaboración con la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín). Julián Rodríguez Rojas fue el enlace de dicha institución y proporcionó gran parte de la información que se convirtió en insumo de este manuscrito.

² Ph. D. (c) en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina. Internacionalista Universidad San Martín, Medellín, Colombia. Docente de tiempo completo de la Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Correo: mesabedoya@gmail.com

are the high level of institutionalization of paradiplomacy and the achievements of this process, expressed in the high amounts of international cooperation and foreign investment, and in its positioning in the international context.

Keywords: Internationalization, Paradiplomacy, International Cooperation, Foreign Investment.

14.1 Introducción

La internacionalización de las ciudades es un asunto cada vez más común en la realidad de un sistema internacional globalizado e interdependiente, en el que el Estado-nación tradicional “ha ido perdiendo presencia y poder, además, cediendo poco a poco parte de su soberanía” (Zeraoui, 2011, p. 62). En este escenario, las ciudades y regiones han desarrollado métodos para tener un rol representativo, en el que pueden materializar sus intereses y además han encontrado herramientas para la discusión y solución de diferentes problemáticas. Bell (citado por Gurutz, 1997) sostenía que el Estado es demasiado pequeño para las cosas grandes y demasiado grande para las pequeñas. Por tanto, lo que se observa una reivindicación de las ciudades y regiones para ocuparse de los asuntos de los que no se ocupa el Estado.

El municipio de Medellín, Colombia, no ha sido ajeno a la internacionalización. De hecho, como sostiene Mesa (2019), esta ciudad ha experimentado dos procesos de internacionalización, uno circunstancial que tuvo relación con el fenómeno de los carteles de narcotráfico que operaron en la ciudad en la década de los 80 e inicios de la década de los 90, en este primer momento Medellín tuvo una suerte de visibilidad internacional pues durante este periodo fue considerada como una de las ciudades más violentas del mundo. No obstante, dicho proceso no puede considerarse como gestión internacional, dado que sus motivantes no fueron estratégicos ni perseguía una finalidad. El segundo proceso de internacionalización es intencional, gestado desde año 2000 mediante la formalización de una política pública que posibilita su gestión internacional y que se materializa con la creación de la Agencia de Cooperación Internacional. Este segundo proceso es el que se pretende analizar en este capítulo, que tiene por objetivo dar a conocer la internacionalización de Medellín como un caso de éxito a partir de dos vertientes. La primera, es analizar las políticas públicas para la internacionalización de la ciudad y la segunda, la gestión desarrollada por la ACI.

Este capítulo tiene un arreglo metodológico cualitativo descriptivo a partir de fuentes secundarias oficiales como lo son los planes de desarrollo³, los decretos del alcalde⁴, los acuerdos municipales⁵ y los informes de gestión⁶ de las entidades que tienen relación con la gestión internacional del municipio de Medellín.

14.2 Marco teórico

La gestión internacional de los actores subnacionales⁷ es uno de los temas en boga en la disciplina de la Relaciones Internacionales⁸. Desde su conceptualización inicial este fenómeno ha sido denominado y analizado de diferentes formas, no obstante, el término más popularizado en el mundo académico de las Relaciones Internacionales es paradiplomacia. A pesar de que la conceptualización de la paradiplomacia data de finales de la década de 1970, los actores subnacionales han realizado procesos de gestión internacional desde hace muchos años.

Como mencionan Mesa y González (2016) uno de los primeros convenios de cooperación por la vía de hermanamiento data del año 836, entre las ciudades de Paderborn (Alemania) y Le Mans (Francia), o, por ejemplo, en el caso de las ciudades de Tokio (Japón) y Seattle (Estados Unidos), cuyo hermanamiento data de la década de 1950. Alexander Ugalde (2006), por su parte, menciona que la presencia internacional

³ El Plan de Desarrollo Municipal es considerado un instrumento de planificación de los entes territoriales, por medio del cual se organiza y orienta el programa del gobierno de turno. Este plan es concertado entre la comunidad y la administración local y establece la hoja de ruta del ente territorial durante el gobierno en vigencia. Este plan tiene sustento legal en el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia, y está reglamentado en la Ley 152 de 1994, en la que se establecen los principios de armonía y coherencia que deben tener estos planes, con los respectivos a nivel departamental y nacional” (Mesa Bedoya, 2019, p. 15).

⁴ Los decretos emitidos por el alcalde municipal están avalados por sus atribuciones constitucionales y además reglamentados en el artículo 93 de la Ley 136 de 1994, según el cual son actos del alcalde, los decretos, resoluciones y las órdenes (Mesa Bedoya, 2019, p. 16).

⁵ Los acuerdos municipales son emanados del Concejo Municipal por atribución constitucional y están reglamentados por la Ley 136 de 1994. Son considerados actos jurídicos de carácter general” (Mesa Bedoya, 2019, p. 16).

⁶ “De acuerdo con la Ley 951 de 2005, los servidores públicos del orden nacional, departamental, distrital, municipal y metropolitano, así como los particulares que administren fondos o recursos del Estado, deben presentar un informe en el que se dé cuenta de su gestión de los recursos financieros, humanos y administrativos” (Mesa Bedoya, 2019, p. 16).

⁷ “Por actor subnacional se entiende a las unidades administrativas del Estado que se encuentran por debajo del nivel central, como lo menciona Fronzaglia (2005, p. 44) son “las unidades institucionales o niveles de poder ejecutivo, que son componentes de un gobierno de un Estado Nacional: estados, regiones, provincias, municipios, u otros poderes locales. En referencia a los términos usados en administración pública, las entidades encargadas de administrar el territorio en Colombia, se denominan gobernaciones, en el caso de los departamentos, y alcaldías, en el caso de las ciudades y municipios” (Mesa Bedoya, 2019, p. 20).

⁸ Es importante aclarar que por “Relaciones Internacionales”, con iniciales en mayúsculas se hace referencia a la disciplina. Por “relaciones internacionales” con iniciales en minúsculas se hace referencia al conjunto de interacciones.

de los que él denomina Actores Gubernamentales No Centrales cuenta con una trayectoria histórica, citando ejemplos de las relaciones exteriores de los cantones suizos con entidades del exterior, la proyección internacional de Quebec desde el siglo XIX y la acción exterior del primer gobierno vasco durante la guerra civil española (1936-1939). Por tanto, es un proceso que tiene un fundamento histórico inclusive previo a la consolidación de la figura del Estado Nación moderno (Mesa Bedoya, 2019, pp. 30-31).

Uno de los pioneros en analizar lo local en el área disciplinar de las Relaciones Internacionales fue Chadwick Alger (1977). Para este autor, las ciudades tienen un papel relevante en la política mundial dado que son núcleos creadores de una nueva tecnología y una cultura que después se extenderá más allá de ellas, son puntos de intersección –nodos– de los sistemas internacionales que facilitan su interconexión, son los cuarteles generales desde donde se controlan tanto el sistema internacional gubernamental como el no gubernamental y dado que la gente se identifica con las ciudades y se dirige a ellas en búsqueda de protección y apoyo. Por su parte, en materia de gestión internacional, quien se considera el precursor de las investigaciones en esta materia es Ivo Duchacek (1984; 1986a; 1986b; 1988; 1990), quien a partir de sus análisis sobre la gestión internacional de los estados federados canadienses comenzaba a observar, en palabras de Luna (2010, p. 55), que en el ámbito internacional “no solo se escuchaba la voz de los Gobiernos Centrales sino también la de otros protagonistas como la oposición, las comunidades etnoterritoriales, los grupos de interés, las partes componentes de los estados (provincias, municipios o sus equivalentes), etc.”. En la tabla 28, se puede observar la evolución del concepto de paradiplomacia y las múltiples expresiones del mismo, presentes en diferentes obras académicas.

Tabla 29. Evolución del concepto paradiplomacia

Autor	Año	Conceptos introducidos	Definición
Duchacek	1984	Paradiplomacia	Solo enuncia el concepto, más no lo define
		Regionalismo transfronterizo	Procesos informales de asociación entre provincias o estados federados cuyos Estados comparten fronteras
		Microdiplomacia global	Contactos directos entre “gobiernos constituyentes” domésticos con extranjeros
	1986a	Microdiplomacia regional transfronteriza	Contactos formales e informales, condicionados por la proximidad geográfica y por la similitud de los problemas comunes y sus posibles soluciones

Autor	Año	Conceptos introducidos	Definición
Duchacek		Microdiplomacia transregional	Conexiones y negociaciones entre gobiernos no centrales que no son contiguos, pero que los Estados a los que pertenecen sí lo son
		Paradiplomacia global	Los contactos políticos de los gobiernos no centrales, con otros de nacionales distantes, no solo para lo relacionado a comercio o negocios, sino también para establecer vínculos sociales y culturales
		Protodiplomacia global	Las acciones exteriores de los gobiernos no centrales, de connotaciones separatistas en busca de soberanía propia
	1986b	Regionalismo transfronterizo	Los categoriza como “actividades paradiplomáticas” y los describe como conceptos correlacionados, más no los define nuevamente
		Microdiplomacia global	
	1988	Regionalismo transfronterizo o paradiplomacia regional	Interacciones regionales, generalmente entre provincias o estados, con actores subnacionales con los que comparten fronteras
		Paradiplomacia transregional	Contactos más formales entre actores subnacionales que no son vecinos geográficamente, pero que los Estados a los que pertenecen sí lo son
		Paradiplomacia global	Interacciones de los actores subnacionales con sus pares de países no contiguos
		Protodiplomacia	Aplica exclusivamente a aquellos actores subnacionales, cuya gestión internacional busca generar otro Estado soberano, una suerte de actuaciones en la esfera internacional que busca generar un proceso de secesión
	1990	Paradiplomacia regional transfronteriza	Los contactos de los gobiernos no centrales con sus pares a lo largo de las fronteras
		Paradiplomacia transregional	Vínculos o contactos de los actores subnacionales con sus pares, cuyas jurisdicciones no son continuas, pero que los países a los que pertenecen sí lo son
		Paradiplomacia global	Los contactos de los actores subnacionales con gobiernos centrales en el exterior

Autor	Año	Conceptos introducidos	Definición
Soldatos	1990	Paradiplomacia	La participación directa y, en varios casos autónoma, de las unidades federadas en las relaciones exteriores
		Paradiplomacia global	la gestión internacional de las unidades federadas cuando su interés son las cuestiones relativas a todo el sistema internacional
		Paradiplomacia regional	El involucramiento de las unidades federadas en asuntos internacionales de relevancia regional
		Paradiplomacia Macrorregional	El involucramiento de los actores subnacionales en asuntos que conciernen a comunidades que no son contiguas
		Paradiplomacia Microrregional	La gestión internacional de los actores subnacionales tiene que ver con comunidades con las que se tiene contigüidad geográfica
	1993	Paradiplomacia	La actividad directa realizada por actores subnacionales (unidades federadas, regiones, comunidades urbanas, ciudades) secundando, complementando, corrigiendo, duplicando o retando la diplomacia del Estado-nación; el prefijo “para” indica el uso de la diplomacia fuera del marco tradicional del Estado-nación
Keating	1999	Paradiplomacia	Es una “parte de la ampliación de los asuntos internacionales, en la que los Estados ya no son los únicos actores
Cornago	2000	Paradiplomacia	La participación de los gobiernos subnacionales en las relaciones internacionales, mediante el establecimiento de contactos formales o informales, permanentes o <i>ad hoc</i> , con entidades públicas o privadas extranjeras, con el fin de promover cuestiones socioeconómicas o políticas, así como cualquier otra dimensión extranjera de sus propias competencias constitucionales
Kincaid	2003	Diplomacia constituyente	La participación de los gobiernos locales y regionales, en la política exterior y los asuntos internacionales

Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 57).

Es posible entonces, definir a la paradiplomacia como la actividad internacional de los actores subnacionales, que no compete con la diplomacia del Estado. “Este tipo de gestión es vista como una herramienta de potenciación y fortalecimiento para

la solución de problemas domésticos y el aprovechamiento de oportunidades en el exterior” (Mesa Bedoya, 2019, p. 57), porque “básicamente las entidades buscan una vinculación externa para mejorar su desarrollo u obtener un beneficio local, entre otros objetivos” (Zeraoui, 2011, pá. 77). El término paradiplomacia puede asumirse como un concepto “paraguas” en el que, si bien pueden existir acepciones, se refiere en general a la política internacional de los actores subnacionales, en sus múltiples expresiones y bajo sus múltiples potenciadores y condicionantes, que está “reservada a los gobiernos intermedios, provincias o municipalidades y no a las instituciones privadas” (Zeraoui, 2016). Ahora bien, “no cualquier tipo de actividad internacional de la ciudad puede ser considerada como acto paradiplomático” (Zeraoui y Castillo 2016, p. 231), en tal sentido, son necesarias dos condiciones para la paradiplomacia de una ciudad: que la actividad internacional tenga metas políticas y que se encuentre mínimamente institucionalizado (Gutiérrez-Camps, 2013).

Para analizar estas dos condiciones, se toma en cuenta uno de los indicadores de análisis de la paradiplomacia propuestos por Juan Camilo Mesa (2019), denominado recursos políticos. Según este indicador, para analizar las metas políticas de la paradiplomacia se debe tener en cuenta la orientación ideológica, la legitimidad del gobierno y el liderazgo del gobernante de turno, partiendo de la base de que “la actividad internacional de la ciudad es llevada a cabo comúnmente por el alcalde” (Van der Pluijm y Melissen, 2007, citado por Zeraoui y Castillo, 2013, p. 231). Para analizar la institucionalización de la paradiplomacia, se deben tener en cuenta los planes de desarrollo, decretos de los alcaldes y los acuerdos sancionados por el Consejo Municipal.

14.3 Resultados y hallazgos

14.3.1 Políticas públicas para la internacionalización de Medellín

El proceso de internacionalización de Medellín, iniciar formalmente en el año 2001, con la aprobación del acuerdo 73 del Concejo de Medellín que autoriza la creación de una institución que promueva la cooperación internacional. No obstante, es posible afirmar que desde finales de la década de 1990 se registran algunos intentos por generar dinámicas de internacionalización de la ciudad. Por tal motivo, los análisis acá presentados tienen como periodo de inicio el año 1998. En el periodo de análisis, es decir, 1998-2019 el municipio de Medellín ha sido gobernado por seis alcaldes. Este apartado tiene como finalidad observar dos de los indicadores propuestos por Mesa (2019), los cuales son la orientación ideológica y la legitimidad de los gobernantes.

Desde el año 2001, la ciudad ha sido gobernada por alcaldes pertenecientes a partidos políticos con una orientación ideológica de centro, tal es el caso de los partidos Liberal y Compromiso Ciudadano. En el caso del último alcalde de la ciudad fue promovido por una candidatura independiente de centro. Además de esto, los alcaldes han desarrollado su agenda de gobierno que ha sido calificada con márgenes de aprobación de más del 48 %, siendo la aprobación de Sergio Fajardo (89 % al fin del periodo) la más alta registrada⁹ desde que se iniciaron este tipo de sondeos en Colombia, en febrero de 1994.

Tabla 30. Alcaldes de Medellín periodo 1998-2015¹⁰

Alcalde	Periodo ¹¹	Partido político	Orientación ideológica	Aprobación de gestión
Juan Gómez Martínez	1998-2000	Conservador	Derecha	48 %
Luis Pérez Gutiérrez	2001-2003	Liberal	Centro	72 %
Sergio Fajardo Valderrama	2004-2007	Compromiso Ciudadano	Centro	89 %
Alonso Salazar Jaramillo	2008-2011	Compromiso Ciudadano	Centro	58 %
Aníbal Gaviria Correa	2012-2015	Liberal	Centro	62 %
Federico Andrés Gutiérrez	2015-2019	Independiente	Centro	85 %

Fuente: Mesa Bedoya, 2019, p 98; Valora Analitik, 2019.

⁹ Según Mesa (2019, p. 98), "la cifra de aprobación más alta de un alcalde en Colombia la tiene Sergio Fajardo, con un 95 %, registrada en la medición realizada por Gallup Colombia en abril de 2007 (Gallup Colombia Ltda, 2015, p. 37)",

¹⁰ Mesa (2019, p. 98) decidió incluir el periodo 1998-2000 en sus análisis, dado que ese periodo gubernamental hubo intentos de internacionalización del municipio; por lo que se podría hablar de un comienzo del proceso de internacionalización de la ciudad.

¹¹ Como lo aclara Mesa (2019, p. 98) "el periodo de gobierno de los alcaldes en Colombia era de tres años; sin embargo, el mismo fue ampliado a cuatro mediante el Acto Legislativo 02 de 2002. Este acto modifica, entre otros, el artículo 314 la Constitución Política Colombia, quedando de la siguiente manera: "en cada municipio habrá un alcalde, jefe de la administración local y representante legal del municipio, que será elegido popularmente para periodos institucionales de cuatro (4) años, y no podrá ser reelegido para el período siguiente". Es por tal razón que los dos primeros alcaldes del periodo de análisis gobernaron por tres años, mientras que los siguientes lo hicieron por cuatro".

Para Salomón (2009), Sombra (2011) y Vigevani y Figueiredo (2012) la ideología política de los gobernantes de las ciudades tiene un peso importante en lo que respecta al interés de la promoción, continuación y mantenimiento de la paradiplomacia. Por lo tanto, lo que observamos es que los alcaldes de la ciudad han contado con una agenda progresista que ha tenido amplia legitimidad y que concibe la internacionalización como una herramienta de gestión pública. No obstante, para llegar a conclusiones más amplias es necesaria la revisión del proceso de institucionalización de internacionalización de la ciudad en estas alcaldías, como se presenta a continuación. Para analizar la institucionalización de la paradiplomacia de Medellín, se continúa tomando en cuenta lo propuesto por Mesa (2019, p. 98), es decir un análisis de tres factores:

El primero está constituido por los planes de desarrollo municipal, en los que se materializan los planes de gobierno por los que fueron elegidos los alcaldes. En ese sentido, se analiza la apuesta por la internacionalización de la ciudad a través de la formulación de este tipo de política pública. El segundo factor analizado son los decretos emitidos por el alcalde de turno y las resoluciones emitidas por las dependencias de la alcaldía, que tenga relación con la gestión internacional de la ciudad. El tercer factor es el análisis del compendio de acuerdos sancionados por el Consejo Municipal que tengan relación directa con el proceso de gestión internacional.

El tema de la internacionalización estuvo de moda en la agenda colombiana desde el contexto de apertura económica de la década de 1990. De hecho, este boom hacia la internacionalización generó la contratación del denominado “Informe Monitor” “en el que se “analizaron las ventajas competitivas de las ciudades de Cali, Barranquilla, Cartagena y Medellín. Este informe es el punto de partida del proceso de inclusión de la internacionalización en los planes de desarrollo de los alcaldes de la ciudad de Medellín” (Mesa Bedoya, 2019, p. 99). El primer plan de desarrollo que contempla algún aspecto de internacionalización es el de la alcaldía de Sergio Naranjo (1995-1997). No obstante, dadas las recomendaciones del informe anteriormente mencionado, este plan de desarrollo concebía la internacionalización con una perspectiva meramente comercial. Por tal razón, en este periodo se propuso la creación de una Consejería Económica que diseñara una estrategia competitiva para la ciudad frente al proceso de apertura económica del país y la internacionalización (Departamento de Planeación Municipal, 1995). Sin embargo, esta iniciativa nunca se consolidó, lo que aplazó la inclusión de la internacionalización en las políticas públicas de la ciudad de Medellín.

El alcalde que sucedió a Naranjo y con el que se decide iniciar este análisis es Juan Gómez Martínez (1998-2000). Su plan de desarrollo concebía la internacionalización

de la ciudad con una perspectiva eminentemente económica. Así las cosas, todo el componente que hace referencia a la gestión internacional de la ciudad está incluido en el cuarto objetivo estratégico denominado “Desarrollo económico y competitividad”. En este plan se fija la meta promover las exportaciones, tratando de impactar a cincuenta empresas del territorio. Sin embargo, como menciona Mesa (2019, p. 99), “esa meta era poco ambiciosa, considerando que representaba menos del 0,1 % de la base empresarial del municipio para el año 2000”. Adicionalmente, se dan los primeros puntos para el posterior fortalecimiento del sector de la salud en perspectiva de internacionalización, esto porque el plan buscaba la promoción del desarrollo científico y tecnológico del sector salud, de tal manera que se posicionara a la ciudad como un destino para la producción de insumos y servicios de salud. Por último, plantea la internacionalización de la ciudad en tres aspectos: promover la ciudad como sitio de vivienda, inversión y negocios; posicionar la imagen de la ciudad y el fortalecimiento del sector turismo; y crear una oficina municipal de asuntos internacionales.

El primer aspecto planteado sugiere la continuación de una visión económica de la internacionalización, tratando de atraer inversión extranjera al territorio. El segundo constituye un intento por promover una suerte de marca ciudad, en un intento por desligar la imagen de la ciudad de su antiguo estigma ligado al narcotráfico.

El último aspecto es quizás el de mayor importancia, pues supone el embrión desde el que se empieza a gestar el proceso de institucionalización de la gestión internacional de la ciudad de Medellín. Es decir, la creación de un órgano administrativo a escala municipal, que asesorara y direccionara los asuntos internacionales del ente territorial. Por lo tanto, la importancia de este hecho es que sugiere ser la génesis del proceso de internacionalización de la ciudad. Es precisamente, este último aspecto, el que motivó la inclusión de este periodo gubernamental en los análisis acá presentados; sin bien no corresponde al periodo delimitado, sino al inmediatamente anterior, en este periodo gubernamental se tuvo la idea de desarrollar una oficina municipal de relaciones internacionales, algo nunca antes visto en la ciudad. Sin embargo, vale la pena mencionar, que la misma nunca entró en funcionamiento (Mesa Bedoya, 2019, p. 101) .

Tabla 31. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 1998-2000

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Programa	Objetivo	Meta	
4. Desarrollo económico y competitividad	Economía doméstica y actividades productivas	Programa regional de apoyo al exportador	Aumentar y diversificar las exportaciones de Medellín	Identificar y seleccionar 50 empresas que puedan acceder a los programas de apoyo de Proexport Colombia	
	Ciencia y tecnología	Desarrollo científico y biotecnológico	Promover y apoyar el desarrollo científico y tecnológico en salud, con la participación de las instituciones docentes, de investigación y de servicio	Internacionalizar a Medellín en la producción de insumos y servicios de salud	
	Infraestructura urbana y equipamiento estratégico	Proyectos de infraestructura de transporte y comercialización internacional	Mejorar la accesibilidad a la ciudad y fortalecer su capacidad de apoyo a la comercialización internacional	Gestionar proyectos con el departamento y la nación	
	Internacionalización		Política internacional para Medellín		Impulsar dos encuentros empresariales de carácter internacional por año.
					Invitar a los cinco periodistas más importantes de cada uno de los diez principales socios comerciales de Antioquia, para que se conviertan en testigos ante el mundo de las nuevas realidades que vive hoy Medellín.
					Red de voceros en el exterior
			Posicionamiento de la imagen de la ciudad y fortalecimiento del turismo	Posicionamiento de la ciudad como de alta calidad en la prestación de servicios	Afianzar las relaciones con las ciudades hermanas para planes de cooperación
			Promoción internacional de la ciudad	Activar oficina de asuntos internacionales	Oficina en funcionamiento

Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 101).

Gómez es sucedido en la alcaldía de Medellín por Luis Pérez Gutiérrez (2001-2003). En su plan de desarrollo el componente de internacionalización de la ciudad se desarrolla en la segunda línea fundamental, denominada “Para ser más competitivos” y en el tema “Medellín sin fronteras”. Para Mesa (2019) este plan contiene un ambicioso programa ligado a la internacionalización de la ciudad, la denominada “consejería para la internacionalización de Medellín” que era visualizada como un organismo de coordinación interinstitucional con alta capacidad de gestión y de gran ayuda para concretar el programa de gobierno. Esta consejería, planteada en el plan de desarrollo, se convirtió en el transcurso del año 2001 en la Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín (ACI), aprobada mediante Acuerdo 73 de 2001 del Concejo de Medellín. Esta agencia se crea mediante la asociación de diferentes entidades públicas, a saber: la alcaldía de Medellín, las Empresas Públicas de Medellín¹², el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y las Empresas Varias de Medellín¹³, bajo la figura de entidad descentralizada sin ánimo de lucro.

Esta agencia significa una ampliación el espectro de intereses, antes netamente económicos como se observaba en el gobierno anterior, y ahora más amplios y abarcadores. Se destacan: la apuesta por captar recursos de cooperación internacional, promocionar la imagen de la ciudad, establecer canales de comunicación con el exterior y vincular los proyectos gubernamentales con el exterior, ya sea para asesoramiento o financiación. Por lo que constituye una muestra directa de una iniciativa de paradiplomacia, es decir, acá se observa que la internacionalización dejó de ser un asunto de moda o una casualidad, para empezar a consolidarse como un asunto de estrategia de relaciones internacionales. Otro de los puntos de importancia es la participación en redes de ciudades, con la finalidad de establecer, además de hermanamientos, convenios de cooperación y alianzas estratégicas. El plan también contempla la realización de festivales culturales de carácter internacional, uno de arte y otro de poesía, tratando de abordar el factor cultural en la internacionalización de la ciudad. Por otra parte, se contempló dotar a la ciudad de un centro internacional de negocios y convenciones, pues parten de la consideración de la ausencia y la necesidad de este tipo de espacios para la promoción internacional de la ciudad.

Este plan institucionaliza aún más el proceso de internacionalización de la ciudad, esto se refleja en dos cuestiones. La primera es la creación de una asociación de

¹² Es una empresa industrial y comercial del Estado, de propiedad del municipio de Medellín. Es la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios desde 1955, llega a 123 municipios de Antioquia.

¹³ Es una entidad pública descentralizada del municipio de Medellín, encargada desde 1964 de la prestación del servicio público de aseo domiciliario y sus actividades complementarias.

entidades públicas para la puesta en marcha de una agencia encargada de las relaciones internacionales de la ciudad. Este es el reflejo de una voluntad política a favor de potenciar la gestión internacional de Medellín y de garantizarle continuidad en el tiempo. La segunda es la ampliación de los intereses para la internacionalización, es decir, pasan de una perspectiva económica a una más amplia, que contempla también intereses políticos, sociales y culturales (Mesa Bedoya, 2019, p. 103)

Tabla 32. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2001-2003

Líneas fundamentales	Tema	Programa	Objetivo	Subprograma
Segunda línea. Para ser más competitivos	Medellín sin fronteras	Consejería para la internacionalización de Medellín	Estrechar lazos de cooperación técnica y financiera entre Medellín y otras ciudades del mundo	Medellín distrito tecnológico
			Promocionar la imagen de la ciudad ante la comunidad internacional	Objetivo específico
			Propiciar un clima favorable en los negocios para atraer inversión nacional y extranjera	Convertira Medellín en “Distrito Tecnológico” para la atracción de recursos de inversión extranjera en este sector
			Apoyar y divulgar en los ámbitos nacional e internacional aquellos proyectos que puedan recibir soporte, asesoría y recursos de otros países	
			Fungir como canal de comunicación permanente con aquellos países que envían misiones comerciales a nuestra ciudad	Red de ciudades
	Objetivo específico			

Líneas fundamentales	Tema	Programa	Objetivo	Subprograma
			Desarrollar una red de comunicación entre agentes locales y asesores comerciales del exterior con el fin de conseguir negocios	Establecer convenios de cooperación técnica y de alianzas estratégicas que favorezcan la ciudad de Medellín y la conduzcan a una posición de excelencia en el concierto mundial
			Colaborar en aquellos proyectos del Municipio que tienen proyección internacional	
			Asesorar a otras entidades de la Administración Municipal en la realización de programas o proyectos vinculados con el exterior	
		Segundo festival internacional de arte de Medellín	Posicionar a Medellín como una ciudad culta, académica y con proyección internacional	
		Festival internacional de poesía	Posicionar a Medellín como una ciudad culta, académica y con proyección internacional	
		Centro Internacional de Negocios y Convenciones	Dotar a la ciudad con un Centro Internacional de Negocios y Convenciones para la realización de eventos nacionales e internacionales	

Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 103).

El siguiente alcalde de Medellín es Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007). Su plan de desarrollo enmarca el componente de internacionalización en la línea cinco “Medellín integrada con la región y con el mundo”. El primer componente de esta línea plantea la integración de la ciudad con las demás regiones de Colombia. Es el segundo componente, precisamente denominado “integración con el mundo”, a partir del cual se profundiza la institucionalización del proceso de internacionalización de la ciudad, dado que fijó parámetros para poner en marcha y de manera efectiva el proceso de internacionalización de la ciudad y, consecuentemente, brindó mejores condiciones políticas y presupuestales para que la Agencia de Cooperación Internacional adelantara su gestión (Mesa Bedoya, 2019). En este plan de desarrollo se estructuran seis programas articulados que sugieren una visión más holística del proceso de internacionalización, dado el interés de desarrollar una agenda de relaciones internacionales de la ciudad, con la finalidad de fijar una hoja de ruta en relación con los intereses perseguidos con el proceso de gestión internacional de la ciudad.

En este gobierno se estructuró programa de negocios internacionales, enfocado en ferias y misiones de negocios, y en potenciar los beneficios y oportunidades que significan para la ciudad los diferentes tratados de libre comercio firmados y ratificados por el Estado. De igual manera, se plantea la necesidad de desarrollar un programa de mercadeo territorial (marca ciudad) para la consolidación de negocios y atraer inversión extranjera. La cooperación internacional también es un programa propuesto para lograr consolidar a la ciudad como partícipe de los circuitos de cooperación internacional.

Los programas más relevantes de este plan son la apuesta por generar una “cultura de la internacionalización” y el fortalecimiento institucional de la internacionalización. El primero, para transformar la manera en que los habitantes de la ciudad enfrentan los retos de este proceso. El segundo para optimizar la gestión gubernamental en torno a la internacionalización. Estos dos puntos se convirtieron en la piedra angular de la continuación y postergación del proceso de internacionalización de la ciudad. En primer lugar, porque se es consciente de la necesidad de que la población sea partícipe. En segundo lugar, porque fortalece todo el aparato gubernamental encargado de la internacionalización (Mesa Bedoya, 2019, pp. 104-105).

Tabla 33. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007

Línea Estratégica	Componente	Programa	Objetivo	Proyecto
Línea 5. Medellín integrada con la región y el mundo		R e l a c i o n e s internacionales	Construir y desarrollar una agenda de relaciones a nivel internacional con los actores claves para la internacionalización de la ciudad	Agenda internacional
		N e g o c i o s internacionales	Apoyar las actividades de internacionalización de los empresarios agrupados en los sectores estratégicos	Apoyo a ferias y misiones de negocios hacia la ciudad
		Mercadeo territorial	Hacer de Medellín una marca que genere confianza a nivel internacional para el desarrollo de actividades de Negocios y Cooperación a nivel internacional	Plan de mercadeo de ciudad
		Cultura para la internacionalización	Transformar la manera en que los habitantes de la ciudad enfrentan el reto de la internacionalización	Intercambios culturales, ventanas al mundo Formación en inglés Formación en servicios para la Internacionalización
		Fortalecimiento institucional para la internacionalización	Optimizar la gestión de las organizaciones públicas locales y las redes de trabajo interinstitucional	Consolidación Agencia para la Cooperación Internacional
				Consolidación del Medellín Convention Bureau
				Consolidación del Centro Internacional de Convenciones
		C o o p e r a c i ó n internacional	Fortalecer la participación de la ciudad en los circuitos de Cooperación internacional	Sistema de oferta y demanda de Cooperación internacional

Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 106).

Sergio Fajardo es sucedido por el candidato oficialista Alonso Salazar Jaramillo para el periodo 2008-2011. El componente de internacionalización en su plan de desarrollo se encuentra en la línea cinco, denominada “Ciudad con proyección regional y global”. Esta línea está subdividida a su vez en tres componentes, de los cuales el tercero, “proyección regional, nacional e internacional” es el que contiene los programas enfocados en la internacionalización de la ciudad. Un poco menos extenso y menos detallado que el plan de desarrollo de su predecesor, este plan contempla cuatro programas en relación a la internacionalización, que sugieren ser la continuación del proceso ya iniciado cuatro años atrás. Como establece Mesa (2019, p. 106) es posible dar “por sentado que ya hay una agenda de internacionalización fijada en la ciudad”.

El primer programa busca acompañar la inversión extranjera presente en la ciudad, además de atraer a nuevos inversionistas. El segundo programa tiene como meta, mejorar el índice de desarrollo humano de la ciudad por medio de la gestión de proyectos financiados con recursos de cooperación internacional, por lo que se plantea la atracción de estos recursos a la ciudad. La promoción nacional e internacional de la ciudad es el tercer programa, cuyo objetivo preponderante es posicionar a la ciudad como destino de negocios, turismo y eventos. Por último, el cuarto programa denominado “cultura para la internacionalización” busca generar mayor sensibilización a la población sobre este proceso que experimenta la ciudad.

Tabla 34. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011

Línea estratégica	Componente	Programa	Objetivo	Proyecto
Línea 5. Ciudad con proyección regional y global	3. Proyección regional, nacional e internacional	Inversión extranjera	Acompañar la inversión extranjera, motivar para reinvertir, y atraer nueva inversión a la ciudad	Promover y posicionar a Medellín como destino de inversión extranjera
		Cooperación internacional	Captar recursos de cooperación internacional y alianzas internacionales que apoyen y acompañen iniciativas que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos	Gestionar cooperación internacional

Línea estratégica	Componente	Programa	Objetivo	Proyecto
		Promoción nacional e internacional	Presentar la ciudad a través de su transformación, sus perspectivas, la consolidación de ferias y eventos con el apoyo de nuestras redes y aliados estratégicos, y con esto posicionar a Medellín como un destino de clase mundial para negocios, eventos y turismo	Posicionar las ferias de negocios y eventos internacionales
	Promocionar la ciudad ante actores nacionales e internacionales claves			
	Productos turísticos con enfoque regional			
	IX Juegos suramericanos Medellín 2010			
	Consolidar los eventos de ciudad como vitrinas nacionales e internacionales			
		Cultura para la Internacionalización	Generar mayor sensibilidad, apertura, comprensión, interacción y competencias por parte de los y las ciudadanas en su proceso de relacionamiento con el mundo.	Sensibilización y mejora de competencias en segundas lenguas
				Intercambios culturales

Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 107).

El siguiente alcalde de Medellín fue Aníbal Gaviria Correa (2012-2015) y estructuró el plan de desarrollo en cinco líneas estratégicas. Mesa (2019) considera que este plan de desarrollo tuvo un retroceso en la institucionalización del proceso de

internacionalización, puesto que la paradiplomacia no ocupó un lugar destacado, sino que volvió a ser considerada como una herramienta ligada más a la competitividad que a las relaciones internacionales per se, tal como se consideró en los primeros de desarrollo analizados. El componente de internacionalización constituye un apartado dentro de la línea tres, denominado “Medellín, ciudad conectada con el mundo”. Este componente tiene como objetivo que la internacionalización contribuya a la competitividad y el desarrollo económico. Desarrolla cuatro programas. Un programa de bilingüismo, enfocado en el aprendizaje de inglés dirigido a docentes, estudiantes y empresarios. Además de la continuación de los programas de captación de cooperación internacional e inversión extranjera, y los de promoción de la ciudad y atracción de eventos.

Este plan contempla en el programa de cooperación internacional una ampliación del enfoque que se tenía hasta el momento sobre este tópico. La cooperación internacional era vista, en los planes de desarrollo anteriores, como una fuente de recursos para diferentes proyectos de todos los órdenes; sin embargo, en este plan no solamente se contempla la captación de recursos por esta vía, sino también ser oferente de cooperación. Así la visión es más amplia, pues considera la cooperación internacional como un instrumento para el desarrollo de doble vía y, además, un instrumento para fortalecer los vínculos con otros gobiernos locales (Mesa Bedoya, 2019, p. 108).

Tabla 35. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2012-2015

Línea estratégica	Componente	Programa	Objetivos
Línea 3. Competitividad para el desarrollo económico con equidad	3. Medellín ciudad conectada con el mundo	Bilingüismo para la internacionalización	Mejorar las capacidades comunicativas y de relacionamiento de las y los ciudadanos, necesarias para profundizar la internacionalización de la ciudad
			Realizar acciones formativas que conduzcan a la certificación en segunda lengua, de docentes y estudiantes de colegios, sectores universitarios y emprendedores.
		Gestión de la cooperación nacional e internacional	Captar y ofrecer recursos financieros y técnicos de cooperación internacional

Línea estratégica	Componente	Programa	Objetivos
			Identificar y gestionar recursos de cooperación internacional para la estructuración e implementación de programas y proyectos prioritarios del plan de desarrollo
			Ofertar cooperación internacional técnica hacia otros gobiernos locales y regionales, a través de transferencia de conocimientos y buenas prácticas de desarrollo local
		Apoyo y captación de eventos, ferias y convenciones nacionales e internacionales	Consolidar a Medellín como escenario de eventos, ferias y convenciones de talla internacional y posicionarla en rankings internacionales
			Promocionar la ciudad como sede de eventos internacionales y apoyar la realización de los mismos
		Promoción de Medellín ante el mundo	Lograr un mayor reconocimiento de la ciudad en los ámbitos regional, nacional e internacional, como destino de turismo, negocios y cooperación internacional
			Implementar estrategias de mercadeo de ciudad para incrementar el reconocimiento internacional
			Consolidar la infraestructura y los servicios asociados al turismo de negocios, vacacional, educación y de salud.
		Atracción de inversión	Posicionar a Medellín y la región como destino atractivo de inversión en los sectores estratégicos.

Línea estratégica	Componente	Programa	Objetivos
			Consolidar un clima favorable a la inversión extranjera, para que nuevas empresas y capitales se instalen en la ciudad
			Gestionar ante empresas aéreas la inclusión de la ciudad como destino y ruta de sus vuelos, promocionando la ciudad como destino turístico y de negocios
		Juegos Olímpicos de la Juventud, Medellín 2018	Contribuir a la promoción y proyección internacional de Medellín

Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 109)

Gaviria fue sucedido por Federico Andrés Gutiérrez (2016-2019). La visión de la internacionalización de la ciudad presente en el plan de desarrollo de este alcalde retoma la línea dejada por las administraciones Fajardo y Salazar, pues observa esta dinámica de una manera holística y abarcadora. Este plan de desarrollo concibe la internacionalización como un programa dentro de la dimensión de educación y empleo, y dentro de la innovación. Fija como primera meta la consolidación de una marca ciudad, no obstante, dicho logro no se ha materializado como se explicará más adelante. Otro de los puntos interesantes de este plan es la promoción de la ciudad como destino para el turismo, los eventos y las inversiones, lo que implica desarrollar todo un andamiaje institucional y financiero para que la ciudad se posicione en el mundo.

La cooperación internacional continúa siendo un eje transversal, como en todos los planes de desarrollo anteriormente analizados. Sin embargo, un punto importante a resaltar es la apuesta por convertir al municipio en un referente de buenas prácticas, por lo que se consolida la iniciativa de que Medellín sea oferente de cooperación técnica. Dos aspectos son novedosos en este plan. El primero es la apuesta por una suerte de paradiplomacia deportiva, a través del diseño e implementación de estrategias de cooperación la organización de eventos deportivos locales e internacionales. El segundo es el fortalecimiento de la red “antioqueños en el exterior” que busca mantener contacto con habitantes del territorio que han emigrado al mundo, una suerte de acompañamiento brindado desde el gobierno local.

Tabla 36. Internacionalización en el Plan de Desarrollo de Medellín 2016-2019

Dimensión	Reto	Programa	Proyecto	
4. Educación de calidad y empleo para vos	4.5. Medellín innovadora	4.5.3. Internacionalización	Construir y desarrollar la marca ciudad	Diseñar una marca de ciudad que considere: recursos, garante, estrategia de <i>marketing</i> territorial, producto turístico, infraestructura, estrategia de comunicación y apropiación de los actores locales, y la política pública de "marca ciudad"
			Promoción y mercadeo de la ciudad como destino turístico	Trabajar en la recuperación y promoción de atractivos turísticos de la ciudad, que permitan fortalecer la oferta y proyectar una imagen atractiva e interesante al mundo internacional
			Medellín ciudad de grandes eventos	Promocionar eventos, convenciones y ferias de ciudad, que atraigan el turismo
			Promoción de Medellín como destino de inversión	Lograr que empresas nacionales y extranjeras se interesen en Medellín como destino
			Alianzas de cooperación internacional	Concretar alianzas de cooperación que permitan el fortalecimiento de las iniciativas de desarrollo

Dimensión	Reto	Programa	Proyecto	
			Laboratorio de buenas prácticas	Posicionar a Medellín como una ciudad de intercambio de conocimiento
			Regionalización e internacionalización del deporte	Diseñar e implementar la estrategia de articulación y cooperación con instituciones y organizaciones del orden nacional e internacional
			Fortalecimiento de la red antioqueños en el exterior	Continuar fortaleciendo esta red, en coordinación con la ACI Medellín, para el desarrollo local

Fuente: Departamento de Planeación Municipal (2016).

Tras la revisión realizada a los planes de desarrollo, es posible asumir que en el municipio de Medellín la gestión internacional ha sido tenida en cuenta en cada uno de ellos, lo que ha permitido que la paradiplomacia se institucionalice en este ente gubernamental. En Medellín se destacan dos visiones de la internacionalización de la ciudad. La primera, presente en los gobiernos de Juan Gómez Martínez, Luis Pérez Gutiérrez y Aníbal Gaviria Correa, es la visión de la internacionalización como herramienta para el desarrollo económico y la competitividad de la ciudad. La segunda, presente en los gobiernos de Sergio Fajardo Valderrama, Alonso Salazar Jaramillo y Federico Andrés Gutiérrez, es la visión de la internacionalización para la integración y la proyección de la ciudad (Mesa Bedoya, 2019).

Las motivaciones de la paradiplomacia de Medellín guardan similitud con la clasificación propuesta por Keating (1999), dado que están presentes las motivaciones de corte económico, como lo son la promoción de los negocios internacionales, la atracción de inversión extranjera y la promoción del turismo; también están presentes las motivaciones políticas como la atracción y oferta de cooperación internacional y el posicionamiento de la ciudad; y las motivaciones culturales como la apuesta por

generar vínculos con el exterior a través del idioma y los intercambios culturales (Mesa Bedoya, 2019, p. 110).

En este apartado también se analizaron los decretos y resoluciones, los cuales son actos administrativos que emanan del alcalde y de las entidades que conforman la alcaldía. Estos actos están avalados constitucionalmente por el artículo 315¹⁴ y por la Ley 136¹⁵ de 1994. En el periodo analizado fueron halladas cuatro resoluciones de la entonces Agencia de Cooperación Internacional de Medellín, en sus inicios. Estas resoluciones son la 01 de 2002, y las 01, 02 y 04 de 2003 (ASTREA, Biblioteca Jurídica Virtual del Municipio de Medellín, 2018a). Las mismas fueron expedidas para la creación de cargos y contratación de personal de la agencia. Además de estos documentos, en el año 2017 fue emitido el Decreto 162, por medio del cual se reglamentó el acuerdo del Consejo Municipal No. 40 de 2015, que establecía las bases de un concurso para la elaboración de la marca ciudad para el municipio (ASTREA, Biblioteca Jurídica Virtual del Municipio de Medellín, 2018b). El tercer factor analizado, son los acuerdos municipales, los cuales son actos administrativos que expide el concejo municipal de la ciudad por las atribuciones que le otorga el artículo 313¹⁶ de la Constitución Política de Colombia y la Ley 136 de 1994. Estos actos pueden ser presentados a consideración por los concejales del municipio, el alcalde en ejercicio y los secretarios de despacho. Por lo tanto, es posible afirmar como menciona Mesa (2019, p. 111) que “mientras se gestionaba el proceso de internacionalización de la ciudad desde la alcaldía, el Consejo Municipal de la ciudad acompañó y avaló este proceso”.

Entre los 24 acuerdos emitidos en el periodo 2001-2019, se destacan: las declaraciones de hermanamiento con varias ciudades, la apuesta por la captación de recursos de cooperación internacional y la promoción internacional de la ciudad. El Acuerdo 73 de 2001 marca un hito en el proceso de internacionalización de la ciudad de Medellín, pues es el que faculta al alcalde de ese entonces, Luis Pérez Gutiérrez, para la creación de una entidad que gestione la cooperación internacional de la ciudad. Este acto administrativo fue complementado con el Acuerdo 26 de 2011, por medio del cual se adopta una política pública de cooperación internacional para el desarrollo de este municipio (Mesa Bedoya, 2019, p. 111).

¹⁴ El artículo 315 de la Constitución establece las funciones de los alcaldes.

¹⁵ La ley 136 de 1994 contiene los principios rectores del funcionamiento administrativo de los municipios en Colombia.

¹⁶ El artículo 313 de la Constitución establece las funciones de los concejos municipales.

Tabla 37. Internacionalización en los acuerdos del Concejo Municipal de Medellín 2001-2015

Año	Acuerdo	Descripción
2001	53	Declaración de hermanamiento con la ciudad de Harbin, provincia de Heilongjiang, República Popular de China.
	55	Declaración de hermanamiento con el municipio de El Alto, departamento de la Paz, República de Bolivia.
	63	Declaración de hermanamiento con la ciudad de Armenia, departamento de Quindío, República de Colombia.
	73	Concede autorizaciones al alcalde, con el fin de formar parte de una Corporación sin ánimo de lucro para cooperación internacional.
2002	11	Declaración de hermanamiento con el Distrito Metropolitano de Quito, República de Ecuador.
	12	Concede autorizaciones al alcalde para conformar una sociedad, para constituir, organizar, promover y administrar el centro internacional de convenciones y eventos.
2003	4	Declaración de hermanamiento con la ciudad de Zaragoza, región de Aragón, Reino de España
2004	30	Concede autorizaciones al alcalde para fusionar empresas municipales de economía mixta (Palacio de Exposiciones y Centro Internacional de Convenciones) y crear la Sociedad Plaza Mayor S. A., con el objetivo de promover, organizar ferias, exposiciones, convenciones y eventos, de carácter local, nacional e internacional.
2005	41	Crea el programa “Medellín, jardín de América” con la finalidad de promover el turismo.
2008	31	Autoriza al alcalde para comprometer vigencias futuras ¹⁷ por valor de 28,6 millones de dólares, destinados a las adecuaciones necesarias para la realización de los Juegos Suramericanos 2010.
	53	Se declara el 2010 como el año de la internacionalización de Medellín con motivo de los IX Juegos Suramericanos.

¹⁷ Las vigencias futuras son partidas presupuestales que se destinan a la vigencia del año en curso, y comprometen el presupuesto futuro. En Colombia están reguladas por los artículos 23 y 24 del Decreto 111 de 1996 y por los artículos 10, 11 y 12 de la Ley 819 de 2003.

Año	Acuerdo	Descripción
2009	41	Autoriza al alcalde para comprometer vigencias futuras por valor de 6,8 millones de dólares, destinados al equipamiento de los Juegos Suramericanos 2010.
	49	Establece la realización de un programa de mercadeo territorial y promoción internacional.
	87	Institucionaliza el programa “Medellín: ciudad <i>cluster</i> ” para la internacionalización empresarial y la atracción y retención de inversión extranjera.
2010	66	Propone establecer hermanamientos de ciudades entre la ciudad de Medellín y algunas ciudades de la República Popular China
2011	26	Adopta las bases de la política pública de cooperación internacional para el desarrollo del Municipio de Medellín
	27	Declaración de hermanamiento con la ciudad de Fort Lauderdale, estado de Florida, República Federal de los Estados Unidos de América.
	28	Declaración de hermanamiento con ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, República de Argentina
2012	16	Autoriza al alcalde para que promueva la conformación de la Asociación Colombiana de Ciudades Capitales.
2013	31	Declaración de hermanamiento con la Ciudad de Panamá, República de Panamá
	89	Se adoptan las bases de la política pública de procesos de enseñanza de lenguas extranjeras
	99	Declaración de hermanamiento con la Ciudad de Monterrey, estado de Nuevo León, Estados Unidos Mexicanos.
2014	27	Declaración de hermanamiento con la Ciudad de Boston, estado de Massachusetts, Estados Unidos de América.
2015	40	Crea “El concurso marca de ciudad” con el objeto de establecer una marca de ciudad que identifique a Medellín y a sus habitantes, posicionando la imagen de ciudad en el ámbito nacional e internacional.

Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 112).

14.3.2 La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana

Ahora bien, ante un panorama de paradiplomacia altamente institucionalizado, conviene revisar cuál ha sido la materialización de estos logros a través de la institución que se encarga de conducir las relaciones internacionales de este municipio. Como se mencionó con anterioridad, en el plan de desarrollo correspondiente al periodo

2001-2003, se contempló la creación de una consejería para la internacionalización de Medellín, que se convirtió mediante Acuerdo 73 de 2001 del Concejo de Medellín en la inicialmente denominada Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín, con las siglas ACI. “La creación de esta entidad da cuenta de un proceso institucionalizado a través de diferentes políticas públicas” (Mesa Bedoya, 2019, p. 150). Esta entidad es una asociación de entidades públicas, organizadas mediante una figura de entidad descentralizada sin ánimo de lucro. La asociación está conformada por la Alcaldía de Medellín como promotora de la iniciativa de internacionalización de la ciudad, y otras entidades de soporte de este proceso, como las Empresas Públicas de Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y las Empresas Varias de Medellín. Estas entidades conforman la asamblea de asociados y están a la cabeza de la asociación, cuya junta directiva está conformada, a su vez, por los representantes legales de estas entidades. Es decir, el órgano administrativo más importante de la entidad sigue la pauta del alcalde de turno de la ciudad.

Esta entidad es concebida como un ente descentralizado de la estructura administrativa del municipio de Medellín, por lo tanto, goza de cierta autonomía para administrarse en virtud de la pauta marcada por el plan de desarrollo de la ciudad, en los diferentes periodos gubernamentales. Por lo tanto, de acuerdo al primer indicador de esta subdimensión, es órgano de vinculación exterior en el nivel de dirección. Después de estar desarrollando las actividades propias de su ejercicio, en el año 2006 la ACI tuvo un asesoría por parte de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), en la que se recomendó que, además de la gestión de cooperación internacional, este ente debería encargarse de atraer inversión extranjera. Por este motivo, en el año 2007 la ACI se transformó en la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, cambiando el espectro de la internacionalización de la ciudad a uno más amplio y abarcador. Posteriormente, se definió que se conocería como ACI Medellín.

Entre las líneas de gestión internacional lideradas por la ACI, las más exitosas y que presentan resultados más tangibles son las de cooperación internacional descentralizada, inversión extranjera y *marketing* de ciudad. La cooperación internacional descentralizada como lo sugiere Alfonso Sancho (2006), es una modalidad de ayuda oficial al desarrollo (AOD), que se caracteriza por estar impulsada por instituciones de ámbito local, vinculadas a territorios concretos, y también por ser el desarrollo local, su ámbito de actuación. Ha sido utilizada por algunos actores subnacionales para fortalecer sus procesos de internacionalización, ya sea por la firma de hermanamientos, las redes de gobiernos locales, los organismos internacionales,

el intercambio de experiencias y buenas prácticas o por la ejecución de proyectos y programas; proceso que muchas veces responden a una estrategia de proyección de ciudad (Grandas, 2014). Ahora bien, en dieciocho años de gestión internacional de la ciudad de Medellín liderados por la ACI, se han captado recursos por la vía de cooperación internacional descentralizada por un monto aproximado de 107 millones de dólares, siendo el año 2018 en el que se registró la cifra más alta de recursos captados, por un monto total de 17,22 millones de dólares.

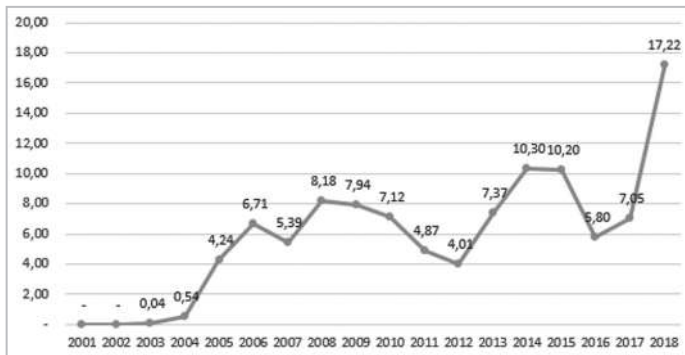


Figura 22. Recursos captados por cooperación internacional descentralizada (cifras en millones de USD)

Fuente: elaboración propia a partir de ACI Medellín (2018b); Mesa Bedoya (2019, p. 131).

En estos años de gestión, la ACI ha definido una serie de líneas temáticas sobre las cuales gestionar la consecución de recursos de cooperación internacional para la ciudad:

- Desarrollo económico
- Desarrollo urbano y sostenible
- Seguridad, paz y convivencia
- Inclusión y desarrollo social
- Educación y cultura
- Conocimiento e innovación

Lo anterior ha sido el producto de la evolución del proceso de institucionalización de la gestión internacional de Medellín en el periodo analizado. El objetivo preponderante es canalizar los recursos de cooperación para proyectos estratégicos, enmarcados en esas líneas temáticas, que promuevan la mejora en la calidad de vida y el desarrollo humano de los habitantes de la ciudad.

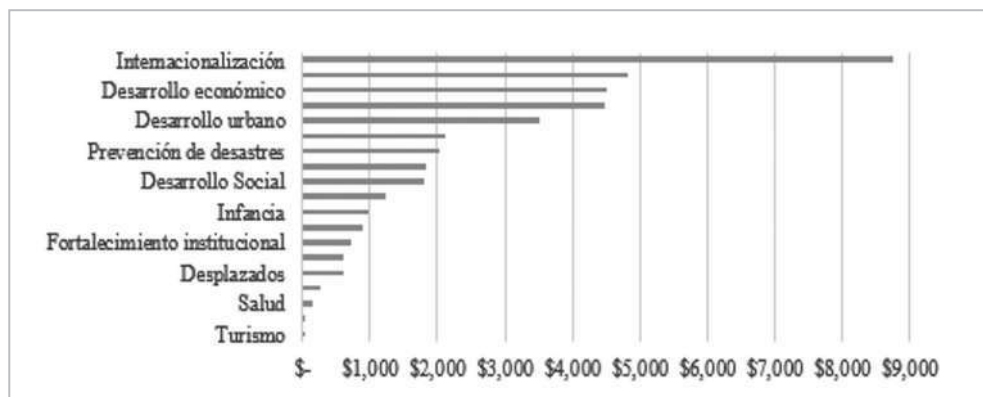


Figura 23. Áreas destino de la cooperación internacional descentralizada captada por Medellín 2008-2019 (cifras en miles de USD) / **Fuente:** Mesa Bedoya, 2019, p. 132).

Un importante monto de la cantidad de recursos captados por concepto de cooperación internacional ha sido destinado al presupuesto de la Alcaldía de Medellín para el desarrollo de proyectos específicos, es decir, han sido recursos complementarios al presupuesto municipal. Según cifras reportadas por la Secretaría de Hacienda municipal de Medellín (2018), en el periodo 2003-2018, se incorporaron más de nueve millones de dólares al presupuesto de la alcaldía para el desarrollo de diversos proyectos de corte social, entre los que se destacan:

- Sistema de información sobre drogas
- Promoción de la salud y prevención de la enfermedad
- Inclusión y empleabilidad juvenil
- Tecnologías de información para la educación
- Biblioteca Santo Domingo Savio

- Salud reproductiva de adolescentes
- Disminución de violencia contra la mujer
- Atención a víctimas del conflicto armado
- Fortalecimiento sector cultural
- Inclusión de población afrocolombiana
- Dotación jardines infantiles
- Formación de población vulnerable
- Sistema de bibliotecas
- Parque central de Antioquia
- Cedezo para asistencia empresarial
- Bibliotecas y lecturas
- Crecer con dignidad
- Gestión integral de residuos
- Fortalecimiento museo casa de la memoria
- Museo de la memoria
- Fortalecimiento centros de equidad

También es importante destacar que, en el proceso de gestión internacional del municipio se ha constituido una red de donantes muy amplia, que integra a otros actores subnacionales y a organizaciones internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, pertenecientes a veinte países. En ese orden de ideas, España y Suiza son los países cuyas organizaciones y actores subnacionales han sido los principales aportantes de recursos de cooperación internacional descentralizada a la ciudad.

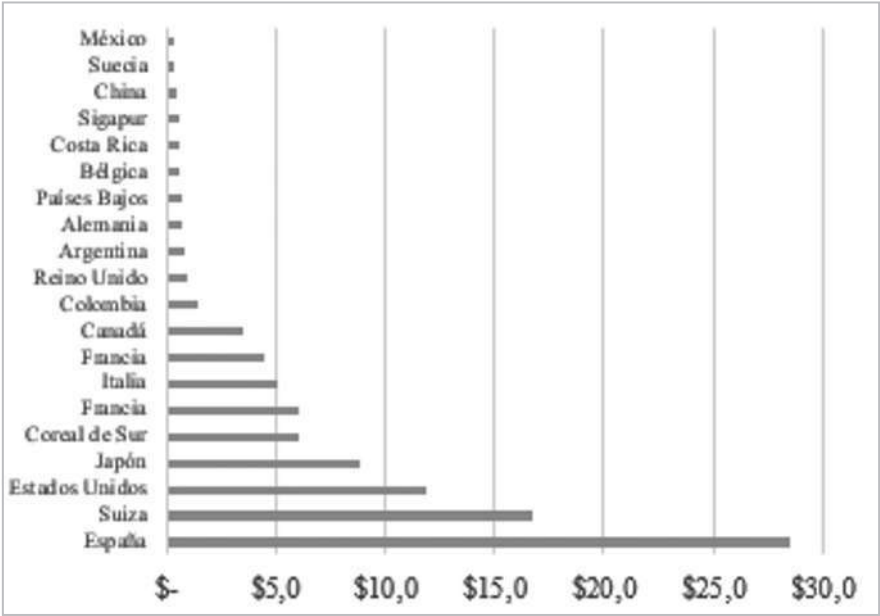


Figura 24. Cooperación internacional descentralizada captada por país de origen 2008-2019 (cifras en millones de USD)
Fuente: Mesa Bedoya (2019, p. 133).

Uno de los hitos en materia de cooperación internacional de Medellín es, como menciona Mesa (2019, p. 135), que desde “el año 2011, se institucionalizó la política pública de cooperación internacional de la ciudad de Medellín, mediante el ya mencionado Acuerdo 26 de 2011, del Concejo municipal de la ciudad. Esta política pública tiene la finalidad de hacer durable en el tiempo la apuesta por la internacionalización de la ciudad y fortalecer la iniciativa de captación de recursos por la vía de cooperación internacional”. Con el objetivo de “orientar la gestión eficaz de cooperación internacional que contribuya al desarrollo humano y la calidad de vida en Medellín y en la región, como una oportunidad de integración y promoción municipal y regional” (ACI Medellín, 2011b, p. 12).

Pasar de ser un actor subnacional exclusivamente receptor de cooperación internacional descentralizada, a consolidarse tanto como receptor y oferente, es también un punto que se destaca dentro de este proceso de evolución de la gestión internacional de Medellín y de su institucionalización. A partir del año 2012, como se

mencionó con anterioridad, se generó una apuesta, no solo por captar recursos por la vía de la cooperación internacional descentralizada, sino también por ofrecerlos. Así las cosas, desde el año 2012, la ciudad ha intercambiado experiencias y buenas prácticas en diferentes áreas de la administración pública. En este punto, se destaca una relación entre los hermanamientos que tiene Medellín con Quito y la Ciudad de Panamá y la oferta de cooperación internacional descentralizada que realiza la ciudad, puesto que producto del vínculo establecido en los años 2002 y 2013, respectivamente, se han generado también proyectos de cooperación, en los que Medellín les ha brindado asesoramiento en temas de urbanismo, movilidad, desarrollo sostenible y prevención de la violencia (Mesa, 2019, p. 135).

Desde el año 2011 también se ha realizado una apuesta institucional hacia nuevos enfoques de la cooperación internacional descentralizada, como lo es el caso de la cooperación internacional descentralizada sur-sur. Este nuevo enfoque es una “forma de cooperación entre actores subnacionales del “Sur”, en la que prima la colaboración entre iguales para compartir experiencias y afinidades, en busca de cerrar brechas de desigualdad y alcanzar niveles de desarrollo social” (Mesa, González y Yepes, 2018). Como muestra de lo anterior, en el año 2011 se llevó a cabo en la ciudad de Medellín el “Foro Internacional hacia la cooperación Sur-Sur: principales desafíos del desarrollo urbano” en el que participaron 141 alcaldes y delegados de gobiernos locales, cooperantes de México, Brasil, Argentina, El Salvador, Ecuador, Venezuela, Perú y Guatemala, con ocasión de reflexionar sobre el papel de la cooperación sur-sur en el fortalecimiento de capacidades locales. Vale la pena resaltar, como lo mencionan Mesa et al. (2018), que a pesar de que se observan dinámicas consolidadas e institucionalizadas en relación a la cooperación descentralizada, uno de los mayores problemas es la ausencia de fuentes de información detalladas y completas para realizar análisis más profundos. En el caso de Medellín la información está poco sistematizada y existen dificultades para cuantificar cifras y encontrar información oficial en torno a la temática, sumado a que, las metodologías y herramientas de medición en torno a la cooperación internacional descentralizada y cooperación internacional descentralizada sur-sur no tienen fronteras claras, lo que dificulta las mediciones de cara a la aplicabilidad de las mismas.

En cuanto a la inversión extranjera, Duchacek (1984) mencionaba en sus primeros análisis, que la atracción de inversión extranjera, junto con la necesidad de promoción comercial de la región, son los principales motivantes de la paradiplomacia. Kincaid (2003) también lo consideraba así. Para este, la principal motivación de la diplomacia constituyente recaía en la necesidad de la promoción de las exportaciones y la

atracción de inversiones foráneas. Precisamente, uno de los motivantes de la gestión internacional que realiza la ciudad de Medellín, es la atracción de recursos por inversión extranjera. Esto se evidenció en el análisis realizado a los planes de desarrollo de la ciudad en el periodo de estudio. Ahora bien, la apuesta por la atracción de inversión extranjera se ha materializado en los flujos que ha recibido la ciudad, que en el periodo 2007-2019 asciende a aproximadamente 2.300 millones de dólares

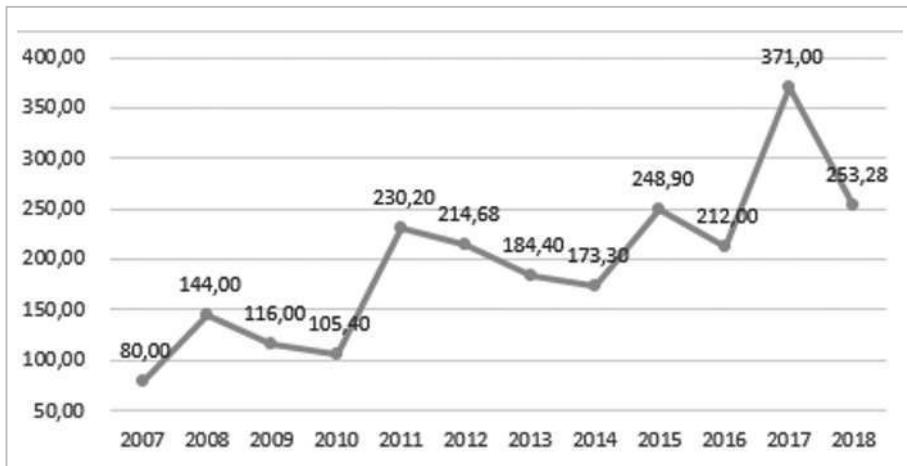


Figura 25. Recursos captados por inversión extranjera en Medellín (cifras en millones de USD)
Fuente: elaboración propia a partir de ACI Medellín (2018b; Mesa Bedoya, 2019, p. 138).

Es de destacar que se han instalado en el municipio más de 70 empresas extranjeras. En el año 2015, por ejemplo, Medellín fortaleció su apuesta de ser destino de inversión extranjera en servicios e innovación. Se instalaron en la ciudad ocho empresas de conocimiento e innovación en el distrito Medellinnovation, perteneciente a la institución Ruta N: las empresas son: Axiom (desarrollo software en el sector financiero), Rainbow Tree (desarrollo de software), Huge Inc (desarrollo de software y marketing digital), DF Tech (desarrollo de software, marketing digital), Nodesource (desarrollo de software), CNA Technology (fabricante y proveedor de televisión por cable), Virtualware (desarrollo de y comercialización de realidad virtual), Newshore (desarrollo de software en el sector aeronáutico). Las seis primeras son empresas estadounidenses y las dos últimas, españolas. En relación al tercer aspecto, es importante resaltar que la imagen de un territorio es una variable fundamental para

la atracción de las inversiones y la radicación de las empresas (Calvento y Colombo, 2009; parafraseando a Singer, 1988). Las iniciativas de marca territorial tienen como finalidad el posicionamiento internacional de una imagen favorable del territorio. Al igual que se desarrollaron instrumentos de “marca país”, las ciudades se han concentrado en generar iniciativas similares a su nivel.

El concepto de marca ciudad ha sido abordado con mayor amplitud en la literatura académica relacionada con el mercadeo y el desarrollo. Mariana Calvento y Sandra Colombo (2009), analizan la marca ciudad como una política pública que es puesta en marcha por los actores subnacionales, para potenciar las capacidades de su territorio, desplegar ventajas competitivas y posicionarse nacional e internacionalmente. Es por esto que la marca ciudad se considera una expresión más del proceso de internacionalización de la ciudad y funge a su vez como una herramienta potenciadora del mismo, por lo cual es el primer indicador de esta subdimensión. El diseño de una marca de ciudad para Medellín ha sido un proceso largo. Desde el plan de desarrollo del periodo 2001-2003 se planteó la necesidad de contar con una marca de ciudad, que permitiera cambiar el imaginario colectivo que se tenía de la ciudad por su trágico y violento pasado a la sombra del narcotráfico y de la figura del extinto capo de las drogas, Pablo Escobar. De igual manera, destaca Mesa (2019, p. 158), “en los informes de gestión de la ACI se contempló un eje de proyección de ciudad, como uno de los componentes estratégicos de la internacionalización de la ciudad”. Al respecto, se consideró el desarrollo de una marca de ciudad con la finalidad de posicionarla como referente en materia de inversión, comercio y calidad de vida (ACI Medellín, 2003). Sin embargo, esta iniciativa se quedó en el papel y solamente se diseñó la estrategia para realizar una convocatoria de instituciones públicas y privadas para definir los aspectos de proyección de ciudad que se querían resaltar.

Las anteriores iniciativas se retomaron en el plan de desarrollo 2004-2007, en el que se estipuló un plan de mercadeo de ciudad que dotara a la ciudad con una marca territorial. Sin embargo, ambas iniciativas no prosperaron. Es importante destacar que hubo dos periodos en los que se destinaron recursos para un plan de mercadeo de ciudad. En el periodo 2005-2008, en la ciudad se destinaron para este cometido cerca de dos millones de dólares, aun así, no se desarrolló ninguna marca de ciudad o se contó con un plan de mercadeo de ciudad estructurado. Posteriormente, se retomó esta iniciativa en el periodo 2013-2015, en el que se destinaron aproximadamente noventa mil dólares.

Finalmente, en el año 2015, como se observó con anterioridad, el Concejo de la ciudad aprobó el Acuerdo 40, bajo el cual se creó el concurso “marca de ciudad”; sin embargo, esta iniciativa no se reglamentó hasta el año 2017 con el Decreto 162 del alcalde de la ciudad. A pesar de la existencia de dicho decreto, a la fecha el municipio de Medellín no cuenta con una marca ciudad establecida.

En el sector salud, específicamente en el cluster de salud, como se evidenció anteriormente, la ciudad cuenta con una marca de ciudad “Medellín Health City”, que ha posicionado el turismo de salud hacia el territorio. Esta es la única marca territorial con la que actualmente cuenta la ciudad de Medellín. No obstante, una de las formas en la que ciudad se ha mercadeado exitosamente es a través de premios internacionales. Esta es una de las formas más exitosas de posicionamiento internacional que ha utilizado de Medellín a través de la ACI. Bien sea que la ciudad reciba o no un reconocimiento, la estrategia está en ocupar el mayor número de espacios posibles en los que la ciudad pueda visibilizarse internacionalmente. Así las cosas, desde el año 2008, se han recibido más de 30 premios internacionales, en áreas tan diversas como la arquitectura y los derechos humanos. Entre estos premios se destaca el reconocimiento como la ciudad más innovadora del mundo, recibido en el año 2012, que catapultó la visibilidad internacional de la ciudad en materia de innovación e inversiones.

Tabla 38. Premios internacionales recibidos

Año	Premio	Proyecto
2008	Premio internacional de Dubái	Proyecto viviendas de corazón, mejoramiento integral de barrios
	Premio a la mejor obra de arquitectura VI bienal de arquitectura y urbanismo de Portugal	Orquideorama
	Premio a la mejor obra de arquitectura VI bienal de arquitectura y urbanismo de Portugal	Parque biblioteca España
	V Premio interamericano de ciudades digitales Asociación Iberoamericana de Centros de Innovación y Empresa	Programa Medellín Digital
	Holcim Award Fundación Holcim	Proyecto urbano integral Comuna 13
	Access to learning award fundación Bill y Melinda Gates	N/A

Año	Premio	Proyecto
2009	Premio Honor Habitat ONU Habitat	Implementación programa Buen Comienzo, encuesta de calidad de vida y programa Medellín solidaria
2010	Premio I concurso hispanoamericano e iberoamericano de buenas prácticas en urbanismo y salud	Programa reducción vulnerabilidad social
	International Award for liveable communities	N/A
	Premio Honor Habitat	Medellín solidaria
	Premio Santiago de Compostela de cooperación urbana	Parque Campo Santo Barrio Villatina, PUI Comuna 8, EDU
2011	VIII Premio iberoamericano Ciudades digitales	Medellín Digital
	Premio cities for mobility	Estrategias novedosas para mejorar las condiciones sociales, urbanas y de movilidad existentes
	Premio ciudades activas	Programa Medellín en Movimiento
	Premio a las buenas prácticas locales con enfoque de género	N/A
	Premio internacional Arab Gulf Programme for Development	Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (Cedezo)
2012	Premio Reina Sofía de Accesibilidad Universal de Municipios Latinoamericanos, biblioteca Fernando Gómez Martínez	Proyecto "Otras formas de leer y escribir"
	Ciudad más innovadora del mundo Wall Street Journal, City Group y Urban Land Institute	N/A
2013	Premio Mundial "Lee Kuan Yew" – Mención especial a la Alcaldía de Medellín por Lee Kuan Yew Prize	N/A
2014	Primer lugar en la Campaña "We Love Cities", Desafío de Ciudades de la Hora del Planeta. Otorgado por WWF en la categoría desarrollo sostenible a la Alcaldía de Medellín.	N/A
	Premio Iberoamericano de Educación y Museos de Iberoamérica en la categoría cultura y derechos humanos	Museo Casa de la Memoria de la Alcaldía de Medellín.

Año	Premio	Proyecto
	Premio Guangzhou de la Red CGLU, Red Metrópolis y Gobierno de Guangzhou de China en la Categoría innovación urbana	Parques Educativos
	Puesto 15 entre 52 ciudades latinoamericanas “mejores ciudades para hacer negocios” Revista Chilena América Economía	N/A
2015	Primer lugar “Hubs Iberoamericanos de IED” FDI Intelligence (división del Financial Times Limited)	N/A
	Premio interamericano a la innovación para la gestión pública – OEA en la categoría de Gobierno Abierto y Acceso a la Información	Plataforma de co-creación ciudadana MiMedellín de Ruta N.
	Global Holcim Award	Plan maestro UVA (Unidad de Vida Articulada) Orfelinato
	Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales en la categoría Participación Ciudadana y Gobierno Abierto	Medellín, ciudad inteligente
	World Travel Awards	Medellín como mejor destino turístico corporativo de Latinoamérica
	Green World Award	Jardín Circunvalar de Medellín
	Premio Mobil Prize	Metro de Medellín y EnCicla
2016	Premio AGFUND	Programa Jóvenes por la Vida de la Secretaría de Desarrollo Económico.
	Lighthouse Innovation Awards	EPM como líder en la aplicación de tecnologías modernas para resolver los desafíos de TI
	Premio Lee Kuan Yew	planificación, transformación y renovación urban
	Premio WAITRO	Programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín
	BRAVO Business Awards	Ciudad más Transformada del Año.
	Premio AGFUND	Programa Jóvenes por la Vida de la Secretaría de Desarrollo Económico
2017	Primer puesto en el premio Orbe Innoverde	Proyecto Morro de Moravia
	Gobernarte 2016	Modelo de entrenamiento para el liderazgo social y político de las mujeres de Medellín de la Alcaldía de Medellín

Año	Premio	Proyecto
	Premio Place Marketing Fórum	Innovación Social y Resiliencia Territorial
	Awards of Appreciation	Museo Casa de la Memoria
	Premio de las Naciones Unidas para el Servicio Público de 2017	Contraloría General de Medellín
	Evonik Road Safety Award	Secretaría de movilidad por el programa Sustainable Mobilty – A task for all / Movilidad Sostenible - Una tarea de todos
2018	Mención de honor del Premio Ciudades Educadoras	Semilleros Infantiles de Participación Ciudadana
	Convocatoria de buenas prácticas y experiencias en agua y saneamiento para América Latina y el Caribe	Reconocimiento como una de las cinco mejores propuestas evaluadas para el programa de saneamiento del río Medellín que desarrolla EPM hace casi 50 años.
	Premio NovaGob Excelencia	Eje de igualdad de género a la Línea 1,2,3 Mujer Medellín
2019	10 Ciudades del Aprendizaje de la UNESCO	N/A
	CAF y Revista Compromiso Empresarial	Reconocimiento a Recarga Verde del Metro de Medellín
	Premios Nexus	City of the Year.
	Premio Ashden	30 Corredores Verdes
	Le Monde Cities	Parques del Río

Fuente: Mesa Bedoya, 2019, p. 165.

14.4 Conclusiones

En primer lugar, vale la pena resaltar que en el caso de Medellín se cumplen las condiciones propuestas por Gutiérrez-Camps (2013) puesto que se evidencia un interés político por la internacionalización de la ciudad que se materializa en los planes de desarrollo locales en el periodo analizado. También se ha materializado este proceso por una serie de instrumentos jurídicos que garantizan la continuidad en el tiempo del proceso de internacionalización de la ciudad. Por lo tanto, es posible concluir que la gestión internacional de la ciudad está altamente institucionalizada y que las políticas públicas para la internacionalización han sido vitales para el mantenimiento en el tiempo de este proceso.

En relación a la ACI es posible afirmar que es una entidad altamente instituida y que ha cumplido su labor a cabalidad. En los tres ejes analizados se evidencia un alto cumplimiento, lo que ha posibilitado la consolidación de una agenda de relaciones internacionales para el municipio de Medellín. De hecho, unos de los procesos de gestión internacional mayormente institucionalizados es el que tiene relación con la captación y oferta de recursos de cooperación internacional descentralizada. Como se pudo observar, es evidente una evolución en este proceso. El primer punto que da fe de esto es el incremento sustancial y sostenido en la captación de recursos de cooperación internacional. El segundo punto es que, a medida que este actor subnacional se consolidó como un receptor de cooperación, empezó a desempeñarse también como oferente.

Junto con las dinámicas de cooperación internacional descentralizada, la captación de inversión extranjera es otra de las fuerzas que dinamiza la paradiplomacia y por tanto otro punto de éxito de gestión de la ACI, pues estos recursos impactan positivamente la economía local y mejoran los índices de empleo, contribuyendo a mediano y largo plazo en el desarrollo territorial.

Sin embargo, a pesar de que en los últimos años se ha desarrollado y avanzado en la internacionalización de Medellín, todavía quedan aspectos en los cuales trabajar y afianzar, uno de ellos es la marca ciudad. A pesar de que se han desarrollado intentos por consolidarla y se han invertido recursos, es llamativo que el alto nivel de institucionalización de la paradiplomacia no corresponda con el desarrollo de la marca de ciudad, aunque no sean condiciones necesarias una de la otra. No obstante, la estrategia de visibilidad internacional por medio de la postulación a diferentes premios internacionales, en diversas categorías es un caso de éxito en la gestión de la ACI, puesto que ha permitido no solo recibir diferentes nominaciones y premios, sino también publicitar la ciudad en una suerte de vitrina de ciudades.

Referencias

ACI. (2012). Manual de cooperación internacional descentraliza (Vol. 5). ACI Medellín.

ACI. (2012). Manual de cooperación internacional descentraliza (Vol. 5). ACI Medellín.

ACI Medellín. (2002). Informe de gestión. ACI Medellín.

- ACI Medellín. (2003). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2005). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2006). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2007). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2008). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2010a). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2010b). Informe de gestión 2008-2010. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2011a). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2011b). La cooperación internacional para el desarrollo. Una política pública de construcción social de capacidades desde Medellín para la región. <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/06/politica-publica-de-cooperacion-medellin.pdf>
- ACI Medellín. (2012). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2013). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2014a). Cooperación descentralizada y la eficacia de la ayuda. una mirada desde los gobiernos locales de América Latina. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2014b). Informe de gestión. Medellín.
- ACI Medellín. (2015). Informe de gestión. ACI Medellín.
- ACI Medellín. (2018a). Hermanamientos. <https://acimedellin.org/cooperacion-internacional/#/1497455707618-2b07b833-effe>
- ACI Medellín. (2018b). Preguntas frecuentes. <https://acimedellin.org/preguntas-frecuentes/>
- ACI Medellín. (2018c). Redes de ciudades, una estrategia de relacionamiento internacional. <https://acimedellin.org/redes-de-ciudades-una-estrategia-de-relacionamiento-internacional/>
- ACI Medellín. (2018d). Invierta en Medellín. <https://www.acimedellin.org/invierta-en-medellin/>
- ACI Medellín. (2018e). Quiénes somos. <https://www.acimedellin.org/quienes-somos/#/1497562982108-207a33f6-6474>

- Alger, C. (1977). The impact of Cities on International System. *Eukistics*, 44(264), 243-253.
- ASTREA, Biblioteca Jurídica Virtual del Municipio de Medellín. (2018a). Resoluciones. <https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/arbol/107648.htm>
- ASTREA, Biblioteca Jurídica Virtual del Municipio de Medellín. (2018b). Decretos. <https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/arbol/3877.htm>
- ASTREA, Biblioteca Jurídica Virtual del Municipio de Medellín. (2018c). Acuerdos. <https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/arbol/107648.htm>
- Cornago, N. (2000). Exploring the global dimensions of paradiplomacy Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in international affairs. *Forum of Federations*.
- Departamento de Planeación Municipal. (1995). Plan de desarrollo de Medellín 1995-1997. DPM.
- Departamento de Planeación Municipal. (1998). Plan de desarrollo “Medellín, por una ciudad más humana 1998-2000”. DPM.
- Departamento de Planeación Municipal. (2001). Plan de desarrollo “Medellín: Ciudad de oportunidades 2001-2003”. DPM.
- Departamento de Planeación Municipal. (2004). Plan de desarrollo: “Medellín, compromiso de toda la ciudadanía 2004-2007”. DPM.
- Departamento de Planeación Municipal. (2008). Plan de desarrollo “Medellín es solidaria y competitiva 2008-2011”. DPM.
- Departamento de Planeación Municipal. (2012). Plan de desarrollo: “Medellín un hogar para la vida 2012-2015”. DPM.
- Departamento de Planeación Municipal. (2016). Plan de desarrollo: “Medellín cuenta con vos 2016-2019”. DPM.
- Duchacek, I. D. (1986). *Territorial Dimension of Politics: Within, Among and Across Nations*. Westview Press.
- Duchacek, I. D. (1984). The international Dimension of Subnational SelfGovernment. *Publius: The Journal of Federalism*, (14), 5-31.

- Duchacek, I. D. (1986b). *International Competence of Subnational Governments: Borderlines and Beyond*. En O. J. Martínez (ed.), *Across Boundaries: Transborder Interaction in Comparative Perspective*. Texas Western Press.
- Duchacek, I. D. (1988). *Multicommunal and Bicomunal Polities and Their International Relations*. En I. D. Duchacek, D. Latouche y G. Stevenson, *Perforated Sovereignties and International Relations: Trans-Sovereign Contacts of Subnational Governments*. Greenwood Press.
- Duchacek, I. D. (1990). *Perforated Sovereignties: Towards a Typology of New Actors in International Relations*. En H. J. Michelmann, & P. Soldatos, *Federalism and International Relations. The role of subnational units* (pp. 1-33). Oxford University Press.
- Fronzaglia, M. L. (2005). *Unidades subnacionais e relações internacionais : um estudo de caso sobre a cidade de São Paulo - de 2001 a 2004 . Campinas, Brasil: Tesis de maestría en ciencia política.*
- Gallup Colombia LTDA. (2015). Gallup Poll. https://imgcdn.larepublica.co/cms/2015/07/01003920/0320-15000010%20Gallup%20Poll%20%23%20107_0.pdf?w=auto
- Grandas, D. (Noviembre de 2014). *Retos y desafíos de la institucionalización de los procesos de cooperación descentralizada en Colombia. El caso del Departamento de Cundinamarca. VII Congreso del IRI. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.*
- Gurutz, J. (1997). *Los nacionalismos minoritarios y la Unión Europea ¿utopía o ucronía?* Ariel.
- Gutiérrez-Camps, A. (2013). "Local Efforts and Global Impacts: a City-Diplomacy Initiative on Decentralisation. *Perspectives: Review of International Affairs*, 21(2), 49-61.
- Keating, M. (1999). *Regions and International Affairs: Motives, Opportunities and Strategies*. En F. Aldecoa y M. Keating, *Paradiplomacy in action: the foreign relations of subnational governments* (págs. 1-16). Frank Cass Publishers.
- Kincaid, J. (2003). *Foreign Relations of Sub-national Units. Constituent Diplomacy in Federal Systems*. En R. Blindenbacher y A. Koller, *Federalism in a Changing World: Learning from Each Other* (págs. 74-96). McGill-Queen's Press.
- Mesa Bedoya, J. C. (2019). *Paradiplomacia y desarrollo endógeno. Estudio de caso de la ciudad de Medellín. 2000-2015. La Plata: Tesis doctoral.*

- Mesa, J. y González, C. (2016). Paradiplomacia: una herramienta de poder blando de China. *Papel Político*, 537-563.
- Salomón, M. (2009). Paradiplomacia de regiones y paradiplomacia de ciudades: Los casos de Río Grande do Sul y de Porto Alegre. En Z. Zeraoui (ed.), *Regionalización y paradiplomacia: La política internacional de las regiones* (pp. 227-252). Montiel y Soriano Editores S.A y Tecnológico de Monterrey.
- Sancho, A. (2006). La cooperación local y descentralizada. Análisis crítico y nuevas perspectivas. En E. del Olmo, A. Sancho, G. Fernández, M. Haedo, I. Uson, J. González y E. Fondo (eds.), *Riesgos y oportunidades en la cooperación descentralizada* (pp. 29-52). Tercera Prensa-Hirugarren Prentsa S.L.
- Secretaría de Hacienda de Medellín. (2018). *Proyectos financiados con recursos de cooperación internacional 2003-2018*. SHM.
- Soldatos, P. (1993). Cascading Subnational Paradiplomacy in an Interdependent and Transnational World. En D. M. Brown y E. H. Fry, *States and Provinces in the international economy* (pp. 45-64). Institute of Governmental Studies Press University of California y Institute of Intergovernmental Relations Queen's University.
- Sombra, J. (2011). Federalismo no Brasil da República Velha, 1890-1930: um caso precoce de paradiplomacia financeira. *Revista Brasileira de Estudos Constitucionales RBEC*, 5(19), 103-142.
- Ugalde, A. (2006a). La acción exterior de los actores gubernamentales no centrales: un fenómeno creciente y de alcance mundial. *Politika*, 82), 115-128.
- Valora Analitik. (2019). Encuesta | Aprobación principales alcaldes y gobernadores de Colombia. <https://www.valoraanalitik.com/2019/08/29/encuesta-aprobacion-principales-alcaldes-y-gobernadores-de-colombia/>
- Vigevani, T. y Figueiredo, D. (2012). Acciones y problemas de la paradiplomacia en Brasil. En L. Maira (ed.), *La política internacional subnacional en América Latina* (pp. 177-208). Libros del Zorzal.
- Zeraoui, Z. (2011). Diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones. *Desafíos*, 23(1), 59-96.
- Zeraoui, Z. y Castillo, F. (2016). La paradiplomacia de la ciudad. Una estrategia de desarrollo urbano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(65), 225-242.

CAPÍTULO 15. CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UN CENTRO GLOBAL DE SERVICIOS HEWLETT-PACKARD EN MEDELLÍN, COLOMBIA

Carolina Ardila-López¹

Resumen

Con el fin de comprender los procesos de internacionalización empresarial, los procesos de toma de decisiones en ambientes globales, las formas como los países y sus regiones presentan su potencial de negocios a través de sus instituciones, además del networking entre gobiernos y empresas, resulta interesante el estudio de casos reales que logren demostrar las dinámicas entre estos factores. El presente caso describe el proceso de internacionalización que llevó a cabo la empresa Hewlett-Packard con un Centro Global de Servicios en Colombia, y su posterior desenlace. El caso busca ser una guía de estudio de los negocios internacionales, en especial de los procesos de internacionalización llevados a cabo en los mercados emergentes, además de constituirse en un documento de consulta para varios públicos.

Palabras clave: negocios internacionales, internacionalización de empresas, mercados emergentes, agencias de promoción internacional, multinacionales.

15.1 Introducción

La primera vez que Hewlett-Packard Company (HP) tuvo como iniciativa establecerse en otro territorio fue en el año de 1958 con 1.467 empleados en Palo Alto, California. EE. UU. Luego de la Segunda Guerra Mundial los Estados Unidos estuvieron económicamente aislados y empresas como HP pensaban que para tener un buen desempeño en Europa debían tener presencia allí (House y Price, 2009, p. 69). Luego de abrir numerosas sedes en otros países, es en el 2010, con una nómina de más de 300.000 empleados

¹ Negociadora internacional, especialista en Estudios Políticos de la Universidad EAFIT y magíster en Emprendimiento e Innovación de la Universidad de Salamanca, España. Profesora de tiempo completo del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT en el área de Internacionalización de la Empresa. Coordinadora de Proyección Social para el Departamento de Negocios Internacionales y de Internacionalización para la Escuela de Administración. Dentro de sus intereses de investigación y docencia están el estudio de los mercados emergentes y sus oportunidades para los negocios internacionales, la internacionalización de las empresas y el emprendimiento internacional. Correo. cardilal@eafit.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4112-2779>

a lo largo del mundo, que la empresa pone sus ojos en Colombia, particularmente, en Medellín. Este caso explica cómo la estrategia de HP de internacionalizarse con centros globales de servicios en los mercados en crecimiento surge a la par del buen momento por el que atravesaban las economías emergentes (Reuters, 2010). De la misma manera, el caso muestra el esfuerzo del gobierno colombiano, a través de sus agencias de promoción de inversión, por vender al país como una economía con gran potencial para los negocios. También ilustra el liderazgo de los funcionarios locales, tanto públicos como privados, quienes, a través de un trabajo articulado, propiciaron que una empresa como HP quisiera invertir en el territorio nacional.

El objetivo principal del caso es el de describir el proceso que lleva a HP a instalar su Centro Global de Servicios en Medellín en el 2010, con su posterior desenlace en el 2015. En esa medida, se señalan varios factores, entre ellos las motivaciones y necesidades iniciales de la multinacional, su proceso de búsqueda de sede apoyado en consultores expertos y el networking presente entre el gobierno y la empresa. Luego se cuenta la dinámica de la presentación del país y sus posibles ubicaciones para la operación de HP, destacándose la transformación social y el buen momento económico de Medellín, sumado a su visión de consolidar una sede de proyectos alrededor de la ciencia, la tecnología y la innovación en el complejo Ruta N. De la misma manera, se presenta cómo la llegada del Centro Global de Servicio de HP, aún con su inesperado desenlace, consolidó los esfuerzos de Medellín en su ánimo de obtener visibilidad internacional para la atracción de inversión extranjera en empresas de varios sectores, entre ellos los de las tecnologías de la información.

15.2 Metodología

Para la escritura de este caso se contó con fuentes tanto primarias como secundarias. Entre las primarias están entrevistas realizadas a varios de los actores que participaron de forma directa en las etapas iniciales del proyecto, tanto de las instituciones colombianas como de la multinacional, y entre las secundarias fueron consultados documentos institucionales, artículos, presentaciones, notas de prensa y textos académicos. La estructura del caso busca poner al lector en una situación verdadera para luego ser analizada, en el ámbito de los negocios internacionales. De acuerdo con esta estructura se presentan las evidencias del caso con el fin de comprender mejor la decisión tomada (Ellet, 2007).

15.3 Perfil de la empresa Hewlett-Packard Company (HP)

HP es una empresa norteamericana del sector de las tecnologías de la información (TI) cuya casa matriz está en Palo Alto, California, EE. UU. La multinacional tiene operaciones en 170 países (Hall, 2019) y ofrece un portafolio que comprende “impresión, computación personal, software, servicios e infraestructura de TI para solucionar los problemas de sus clientes” (Hewlett-Packard Company, 2010). La empresa fue creada en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard, ingenieros egresados de la Universidad Stanford, quienes obtuvieron éxito luego de crear un novedoso oscilador de audio, el cual les fue patentado y usado para la película *Fantasia* de Disney (Machine Design, 1999). HP terminó por convertirse en la empresa fundadora del Silicon Valley (House y Price, 2009), hoy epicentro mundial de emprendimiento e innovación en TI al sur de San Francisco, siendo su garaje de Palo Alto un punto obligado para los turistas. De acuerdo con la revista estadounidense de ingeniería *Machine Design* (1999), los buenos resultados que la empresa logró mantener a lo largo del tiempo fueron, en gran parte, por la capacidad innovadora de sus creadores, quienes reinvertían continuamente sus ganancias para el desarrollo de nuevos productos. De esta forma pasaron de 16.000 empleados y ventas de USD 365.000 millones en 1972, a 123.000 empleados y ventas de USD 47 billones en 1999 (Machine Design, 1999).

HP incrementó sus ganancias a principios del año 2000 nuevamente por la introducción de nuevos productos y soluciones innovadoras, además de una serie de adquisiciones y alianzas, entre ellas la empresa Compaq en el 2002, convirtiéndose así en el proveedor más grande de equipos de cómputo en el mundo en el 2003 (House y Price, 2009). En 2007, HP fue la primera empresa de TI en la historia en reportar ingresos que excedían los USD 100 mil millones, encabezando en su momento la lista del mayor vendedor mundial de computadoras personales (Hall, 2019).

House y Price (2009) argumentaron que la clave del éxito de HP fue su aprendizaje e innovación continuas, respondiendo a las necesidades del consumidor tan rápido como le era posible. También mencionan la filosofía que los fundadores denominaron el “HP way”, la cual estaba enmarcada en la justicia y la confianza de los colaboradores antes que en las ganancias, con esta filosofía defendían que la cultura empresarial era algo que se volvía tan intrínseco y profundo que era capaz de resistir cualquier cambio sustancial en la dinámica de los negocios (pp.18-36).

15.4 Antecedentes en la internacionalización de HP

HP diversificó con el tiempo sus productos y servicios, ofreciendo infraestructura en tecnologías de la información para empresas, soluciones de almacenamiento, imagen e impresión, con lo que amplió su mercado pues incluía a los hogares, las pequeñas y medianas empresas y a las grandes corporaciones (Datamonitor, 2010). En los 80 y los 90, la empresa se expandió globalmente estableciendo unidades propias de investigación y desarrollo en países desarrollados. Abrió su sede en Inglaterra en 1984, luego en Japón e Israel a principios de los 90 (Hall, 2019), y se consolidó en el 1999 como una gran multinacional, con 104 divisiones (Machine Design, 1999). Ya hacia el año 2000 las economías en desarrollo empezaron a alojar el mismo tipo de unidades empezando por India en el 2002, China en el 2005 y Rusia en el 2007 (Hall, 2019). Luego de una serie de adquisiciones, es en el 2010 cuando el equipo directivo inicia una estrategia expansionista de centros de servicio compartido, que facilitaría el crecimiento global.

Tradicionalmente se había relacionado la consolidación de operaciones en otros mercados con reducción de costos, pero cuando HP estaba en la búsqueda de una nueva sede, su propósito era el de abrir centros de servicio en aquellos mercados donde pudiera impactar significativamente el crecimiento del negocio, en Asia, por ejemplo, Vietnam fue uno de estos (Lewis, 2019). Para el final del año fiscal 2010 la empresa presentó la siguiente composición en términos de participación en utilidades: América el 38 %, Europa, Oriente medio y África el 42 % y Asia Pacífico y Japón el 20% (Humphries, 2011). Ya desde los años 80, los mercados emergentes comenzaron a considerarse por su potencial de crecimiento (Van Agtmael, 2007). Durante la crisis financiera del 2008-2009 fueron estos mercados los que soportaron el crecimiento del producto interno bruto mundial (Kose y Prasad, 2010). Aun cuando son un grupo heterogéneo de países, los mercados emergentes tienen características comunes valiosas para los negocios como: ser mercados no saturados, tener un crecimiento económico acelerado, abundante mano de obra en edades productivas, consumidores con mayor poder adquisitivo, infraestructura por hacer y recursos naturales por extraer (Ciravegna, 2013, pp.1-48). Para HP los mercados emergentes solo representaban en el 2010 el 21 % de las utilidades a nivel mundial, sin embargo, contribuían con el 40 % del crecimiento de los ingresos del negocio. Además, entre el 2009 y el 2010, estos mercados crecieron en utilidades para HP tres veces más que las reportadas por los negocios ubicados en las economías desarrolladas (Humphries, 2011). Por otro lado, las operaciones de Costa Rica se encontraban desbordadas. Allí, HP había iniciado

operaciones con 123 empleados en el 2003, y para el 2010 ya contaba con 7.000 trabajadores. En esta sede la compañía ofrecía outsourcing de procesos de negocio y, a la fecha, había realizado una inversión de cerca de USD 90 millones (Humphries, 2011). Surgía la necesidad de expandir sus operaciones en América Latina, evaluando varios países, entre ellos Colombia, Panamá, Chile y Perú (Penagos, 2011).

15.5 Situación política y económica de Colombia en el año 2010

Tras la apertura de los 90, Colombia se volvió un actor más integrado en la economía global. Las empresas nacionales acostumbradas a moverse en un mercado local, empezaron a competir con empresas de otras esferas, lo cual amenazó su continuidad y se hizo necesario establecer alianzas con otros gobiernos a través de tratados comerciales que mejoraran la competitividad en sectores estratégicos. A estos retos económicos se sumaban la violencia interna, el narcotráfico y la guerrilla, elementos que motivaron acuerdos como el Plan Colombia en 1999, suscrito entre los Estados Unidos y Colombia, para generar proyectos de desarrollo alternativo en las zonas más vulnerables del territorio colombiano (Guevara, 2015). Esfuerzos como el Plan Colombia, sumado a la apuesta por la Seguridad Democrática entre el 2002 y 2010 durante el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, fueron pieza clave para que hacia el año 2010 Colombia se consolidara como una economía más segura, con un gobierno estable y un ambiente propicio para la inversión extranjera directa. Colombia, la tercera economía más grande de América Latina (Procolombia, 2014), logró un crecimiento sostenido durante más de cinco años cercano al 4 % y un mercado con potencial para el sector de tecnologías de la información (Procolombia, 2011).

Colombia empezó a jugar un importante papel en el nuevo orden económico mundial. Su nombre comenzó a mencionarse como uno de los mercados emergentes más atractivos incorporándose al grupo de los CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), considerados mercados interesantes por la diversificación de las economías, el rápido crecimiento de la población y el posible logro de generosos rendimientos en el futuro (Semana, 2010). Michael Geoghengan, CEO de HSBC, afirmó en la conferencia de la Amcham en Hong Kong el 26 de abril de 2010, que cualquier compañía con ambiciones globales debía tomar acciones inmediatas en estos mercados (Reuters, 2010). Se dice que los CIVETS, tendrían un crecimiento del producto interno bruto del 4,5 % hacia el 2030, mientras que el conjunto de países que conforman el G7, Alemania, Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Canadá, Japón e Italia, solo alcanzarán el 1,8 % (Semana, 2010). En el 2011 las tres principales calificadoras de riesgo a nivel

mundial, Standard & Poor's, Moody's y Fitch Ratings, otorgaron el grado de inversión a Colombia (Procolombia, 2011), lo que representó un respaldo internacional al proceso de recuperación económica y fiscal del país, permitiendo que grandes inversionistas llegaran al territorio nacional. Adicional a ello, el Economist Intelligence Unit (EIU), entidad líder a nivel global en pronóstico e investigación económica de negocios, mostró cómo Colombia duplicó su PIB per cápita entre el 2004 y el 2010, pasando de USD 2,722 a USD 6,136 respectivamente (Procolombia, 2011).

Estos importantes avances eran complementados por un mercado con disponibilidad de talento cualificado en temas de tecnologías de la información (Andrade y Cadena, 2010) y una ubicación geoestratégica ideal para los negocios al estar en medio de cinco zonas horarias. Sumado a su conectividad de clase mundial, con una importante cantidad de cables submarinos desde ese entonces, los cuales potenciarían la capacidad de la banda ancha de las telecomunicaciones (MINTIC, 2015).

15.6 HP decide ubicar su Centro Global de Servicios en Colombia

Condoleezza Rice pone a Colombia en el radar: la importancia de las relaciones y las redes.

En el momento de conformar la estrategia de crecimiento global, HP contrató consultores de alto nivel para obtener sugerencias y contactos con otros gobiernos, entre ellos Condoleezza Rice y su firma consultora, The RiceHadley Group. Condoleezza Rice había sido secretaria de Estado de los Estados Unidos en los años en los que Álvaro Uribe Vélez estuvo en la presidencia de Colombia. Era considerada la mano derecha y asesora más fiel del presidente norteamericano George W. Bush (Semana, 2012) y junto con ella se construyeron muy buenas relaciones diplomáticas entre ambos países. Condoleezza, al conocer de primera mano el proceso que mejoró el posicionamiento de Colombia a nivel global, propuso a los directivos de HP comunicarse con el gobierno colombiano y tenerlo dentro de las opciones de mercados emergentes latinoamericanos (Penagos, 2011). HP decidió entonces organizar un viaje a Colombia con el liderazgo de Gerard Bossard, Vicepresidente de Mercados Emergentes de HP en ese momento. Diego Penagos, funcionario de Procolombia para asuntos de inversión, declaró a la Agencia de Cooperación e Inversión (ACI), como hacia el mes de marzo de 2010 llegó a Colombia una delegación de quince personas de altísimo nivel, entre ellas el Chief Legal Officer (segundo después del CEO) y expertos en temas globales de varias áreas como bienes raíces, tecnología y servicio al cliente, acompañados por consultores de las firmas Price Water House

y The RiceHadley Group, los cuales llevaron a cabo reuniones con el alto gobierno, incluido el Presidente y varios ministros, además de una agenda técnica liderada por Procolombia (Penagos, 2011). Para esta agenda técnica Procolombia preparó una presentación detallada de Colombia contando todas las ventajas que tenía el país, las posibilidades del recurso humano, el potencial en telecomunicaciones, la interconexión con el mundo, la infraestructura técnica, los beneficios que se ofrecía al inversionista extranjero, entre otros. Estuvieron apoyados por un asesor legal del Ministerio de Industria y Comercio experto en el tema de Zonas Francas, y por Juan Carlos González, Vicepresidente de Inversión de Procolombia (Penagos, 2011).

La multinacional, que también presentó sus necesidades, quería instalarse en una ciudad que le ofreciera las garantías de poderse establecer a largo plazo, con acceso al recurso humano, con un buen nivel de seguridad en telecomunicaciones, e incentivos en temas de impuestos, y, en pocas palabras, una ciudad que permitiera crecer, que soportara ese crecimiento y que estuviera comprometida con la empresa (Viera, 2019). HP evaluó más de treinta países en Asia, Europa y América, revisando costos, sostenibilidad (talento disponible, educación, etc.), leyes laborales, TI y seguridad. Hubo múltiples países en la mira para ser analizados, y dos o tres países serían seleccionados para establecer centros de operación clave para la respectiva región (Lewis, 2019).

15.7 Propuesta de Medellín a HP

Luego de la agenda técnica de país con los inversionistas, Procolombia invitó a dos agencias de promoción regional: Invest in Bogotá y la Agencia de Cooperación de Medellín y el Área Metropolitana –ACI, para que presentaran a sus ciudades: Bogotá y Medellín respectivamente, el 16 de marzo de 2010 (Viera, 2019). Bogotá fue presentada por Invest in Bogotá como la importante capital que es, con su potencial para los negocios globales y la calidad de su talento humano, además tenía a su favor que ya albergaba una sede de distribución y ventas de HP desde 1994 (El Tiempo, 1994). Medellín fue presentada por Santiago Viera, subdirector de Inversión de ACI y Andrés Montoya, Director de Ruta N en ese entonces, como un importante centro de negocios del país, con buena infraestructura y un tejido empresarial sólido, apoyados además en varios incentivos tributarios y en el naciente concepto del complejo Ruta N, como nuevo centro de desarrollo para la ciencia, la innovación y la tecnología en la ciudad de Medellín. Inmediatamente después de esa presentación, la cual solo duró 40 minutos y en la que se habían tenido en cuenta las recomendaciones dadas por Procolombia

(Viera, 2019), se podía percibir que HP ya consideraba a Medellín como una opción viable para su Centro Global de Servicios:

Parte del éxito de la propuesta es que ya había unos renders contemplados de los edificios de Ruta N que iban a ser comenzados a construir después de los 3-4 meses de esa reunión, y había un gran respaldo de los dueños del proyecto que eran la Alcaldía de Medellín, UNE Telecomunicaciones y Empresas Públicas de Medellín (Viera, 2019).

Por solicitud de HP se programó después un viaje a Medellín nuevamente con una delegación de altos ejecutivos, quienes al llegar se encontraron con la moderna infraestructura de la ciudad, la colaboración entre las instituciones del gobierno, la academia y la empresa privada, sinergia aparentemente nunca antes vista en ninguna localidad del mundo por ellos (Penagos, 2011). Se preparó una agenda con el Alcalde y su gabinete, con Federico Restrepo gerente de EPM y con Horacio Vélez gerente de UNE, empresas pilares de la ciudad, quienes mostraron su compromiso con el proyecto. Seguido a esto, se inició la identificación de una sede temporal, definida luego en la Universidad EAFIT, para empezar a operar mientras se terminaba de construir el complejo de Ruta N. Todo este rápido engranaje interinstitucional evidenció la dinámica de progreso en la ciudad y la agilidad de la misma para tomar decisiones (Viera, 2019).

15.8 ¿Por qué Medellín?: El valor de la transformación y las sinergias

Jorge Melguizo, Secretario de Cultura Ciudadana de Medellín en el 2009, ilustró en su ponencia del Congreso Internacional: Lugares de Cultura, Creatividad para el Desarrollo, llevado a cabo en Santiago de Compostela, España en enero de 2009, como la ciudad se fue transformando de ser la más violenta del mundo en 1991, a una ciudad más pacífica, pasando de 381 muertes violentas por cada 100.000 habitantes en el 1991, a 26 en el 2007. En el año 2004 se inició un proceso activo de intervención, con propuestas de urbanismo social, educación y cultura, que, en palabras del exsecretario, le devolvieron la esperanza a la ciudad:

Le apostamos a cambiarle la piel a la ciudad. Donde antes hubo violencia, temor, delincuentes, hoy tenemos los edificios más bellos, de la mejor calidad, para que todos y todas podamos encontrarnos alrededor de la ciencia, de la cultura, de la educación (Melguizo, 2009).

Medellín, una ciudad de 2,3 millones de habitantes, se mostraba como una economía pujante. Contaba con un PIB que superaba los USD16 mil millones equivalentes al 8 % del PIB de Colombia, y en la cual tenían su sede principal 19 de las 100 empresas más importantes del país, entre ellas Empresas Públicas de Medellín, Cementos Argos y otras del Grupo Empresarial Antioqueño, importantes pilares de la economía regional y nacional (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, 2010a). En el ranking de las “Mejores ciudades para hacer negocios”, de la Revista América Economía, Medellín se ubicó en la posición número 15 en el 2010 (América Economía, 2010). Adicionalmente, Medellín era considerada como ciudad líder en calidad de vida por factores como servicios públicos, contexto socioeconómico, salud y educación, recreación, cultura y deportes entre otros (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, 2010a). “Medellín hoy es sinónimo de transformación, de transparencia, de educación, de cultura, de optimismo. Y las palabras que quiere que la definan a futuro son inclusión y equidad” (Melguizo, 2009).

15.9 Toma de decisión y firma del Memorando de Entendimiento

Santiago Viera contó en entrevista, cómo, después de la primera visita de los funcionarios de HP a Medellín, se empezaron a formular una serie de visitas de carácter técnico con los líderes que llevarían el proyecto a su definición. En ellas él, junto a su equipo de inversión de la ACI en su momento, organizaron las diversas reuniones que se requerían, atendiendo las inquietudes en asuntos relacionados con las telecomunicaciones, la infraestructura e instalaciones preliminares. Se evaluaron bodegas en algunos puntos de interés de la ciudad y edificios de oficinas, sin embargo, estas instalaciones preliminares fueron definidas en la Universidad EAFIT, institución que ya tenía una relación previa con HP Colombia, y que ya había manifestado la intención de otorgarle un espacio tipo showroom gracias a una donación de laptops que le había hecho la multinacional (Penagos, 2011). Para instalar las oficinas temporales en EAFIT el rector, Juan Luis Mejía Arango, conocedor de todo el proceso detrás de las negociaciones de la ciudad y del potencial que representaba la llegada de la empresa para la academia, aprobó la construcción de tres pisos adicionales en el Edificio de Ingenierías, para ser arrendados a unos costos de concesión bastante favorables (Viera, 2019). Este espacio en la universidad fue inaugurado el 10 de octubre de 2011 con asistencia de directivos de la Universidad, delegados de gobierno y funcionarios líderes de la multinacional (Universidad EAFIT, 2011).

Luego de las visitas llevadas a cabo en Colombia, Mark Hurd, CEO de HP, recibió en Palo Alto a una nutrida delegación de funcionarios nacionales, entre quienes estaban el Viceministro de Desarrollo Empresarial, Ricardo Duarte, el Alcalde de Medellín, Alonso Salazar, el Gerente de Empresas Públicas de Medellín, Federico Restrepo, el Vicepresidente de Gestión Operativa de UNE, Juan Guillermo Vélez, la Directora Ejecutiva de la ACI, Mónica Pérez y el Vicepresidente de Inversión de Procolombia, Juan Carlos González (Pérez, 2019). En Palo Alto se hicieron los últimos ajustes a la negociación y el acuerdo fue plasmado posteriormente en un Memorando de Entendimiento. La importancia de este evento radicó, además, en que Colombia fue el primer Centro de Servicios Globales que se definió de los cinco que se pretendían instalar en el mundo (Penagos, 2019).

El anuncio de la llegada de la multinacional se hizo público el 13 de julio de 2010 (Gallo, 2010). Según archivos de la ACI, el Memorando de Entendimiento o MOU, por sus siglas en inglés, se construyó para formalizar la intención de las partes de llevar a cabo todos los compromisos verbales entre los diferentes actores: UNE telecomunicaciones, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Universidad EAFIT, Municipio de Medellín y HP. Dentro de los compromisos plasmados, la ciudad tenía la construcción de las sedes, la formación del personal, una serie de incentivos tributarios, la infraestructura de las telecomunicaciones, el apoyo al reclutamiento y la contratación de un gerente de proyecto. HP por su parte, se comprometía a promocionar a la ciudad y la región, a compartir mejores prácticas, desarrollar programas académicos junto con las instituciones educativas, proporcionar apoyo ejecutivo, además de pasantías para los estudiantes, y en general, proveer oportunidades de empleo (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, 2010b). Este triunfo fue muy enriquecedor para Procolombia y para la ACI pues se consiguió generar un esquema de trabajo nacional-regional sin igual. Según Diego Penagos de Procolombia, fue admirable la forma cómo las instituciones, tanto nacionales como regionales, lograron estar a la altura de una compañía de tales características, conocedora de los pros y los contras de las economías globales y que con todo ello concluyó que Medellín era la mejor opción para su Centro Global de Servicios. Diego valoró también el tiempo que dedicaron Mike Roberts, Vicepresidente de Mercados Emergentes y Tim O'Brian, Gerente de Propiedad Raíz de HP, para explicar de manera generosa y detallada aquello que necesitaban y la forma como lo necesitaban, entregando así los lineamientos y el aprendizaje para entender cuáles debían ser los movimientos con inversionistas de la talla de HP. “se evaluaron países como Panamá, Chile, Perú, USA, Canadá y México y fue muy difícil

traerlos a Colombia por nuestro pasado de violencia, pero a pesar de todo vinieron para quedarse” (Penagos, 2011).

El valor del esfuerzo y la articulación en la ciudad, se validaron también por parte de la empresa, la cual hizo público su anuncio de abrir el Centro Global de Servicios haciendo mención a su vez de su percepción positiva en el trabajo colaborativo con la ciudad:

Con el nuevo Centro de Servicio Global, HP espera aumentar la experiencia que tienen nuestros clientes debido a la mejora de nuestra habilidad para servirlos de manera más rápida y eficiente, afirmó Gerard Brossard, vicepresidente de Estrategia y Desarrollo Corporativo. HP ha disfrutado trabajar con el gobierno nacional y el de Medellín para crear estas nuevas instalaciones (Hewlett-Packard Company, 2010).

15.10 El Centro Global de Servicios Hewlett- Packard se despide de Medellín

Luego de la construcción de los tres pisos adicionales en el Edificio de Ingeniería de la Universidad EAFIT, que se constituyeron en 300 puestos de trabajo, la multinacional comenzó a crear algunos empleos especializados en áreas de servicios globales y gestión de proyectos. Estas operaciones iniciales se ejecutaron allí hasta septiembre de 2012, mes en el cual la multinacional hizo la inauguración de su Centro Global de Servicios en la sede Ruta N (Portafolio, 2012). Los ocho pisos que HP tomó en arriendo por diez años en el complejo Ruta N tras la firma de un contrato, con sus más de 1.100 puestos de trabajo, marcaron para muchos la esperanza de empleabilidad de los ciudadanos de Medellín. Sin embargo, el total de puestos ocupados en el complejo nunca superó los 400, y para junio del 2015 solo quedaban 150 empleados (Portafolio, 2015). No existe una explicación puntual de cuáles fueron las razones que motivaron la no continuidad de las operaciones en Medellín. Al inicio algunos funcionarios argumentaron que las deficiencias en el bilingüismo del talento local necesario fueron un factor de peso para que la compañía no pudiera seguir con sus propósitos; “pensamos que Colombia tiene un potencial inexplorado por su legado de violencia en el país. Eso ha frenado a las compañías de tecnología en años recientes. Como resultado, hay un talento de alto nivel que no ha podido ser desarrollado”, dijo para Nearshore Americas, Andrew Lewis, Gerente Senior de Mercados en Crecimiento de HP en febrero de 2011 (Nearshore Americas, 2015). Esta carencia de profesionales bilingües era ya reconocida por el tejido empresarial de la ciudad, tal como lo comentó ese mismo año el propio Horacio Vélez, Gerente de UNE (Minuto 30, 2011). Sin

embargo, la sucesión de cambios internos en el mando de la multinacional luego de la salida de su CEO Mark Hurd a finales del 2010 asociado a un escándalo, junto con la caída de las ventas de la compañía y el débil mercado global de computadores personales, hicieron girar la estrategia (Dinero, 2015). En el año 2011 la caída de las ventas de HP fue del 19 %, y en palabras de la revista Fortune en su artículo “How HP Losts its Way” de mayo 21 del 2012, “la empresa era una compañía disfuncional que había perdido su camino” (Bandler y Burke, 2012).

La decisión de no continuar en Medellín, y en general, de detener la expansión en varios de los mercados emergentes a los cuales habían dado su palabra, fue para muchos de los líderes de las áreas de crecimiento globales de HP motivo de frustración. Entre ellos estaba Andrew Lewis, quien, si bien manifestó que este hecho no suscitó su salida, decidió aceptar la prejubilación de la compañía a finales del 2012, luego de más de veinte años de servicios (Lewis, 2019). En el segundo semestre del 2015, luego de que HP anunciara su salida de Ruta N, la empresa también hizo público un anuncio de eliminar entre 28 mil y 33 mil puestos de trabajo (Lorenzetti, 2015), y de dividir la compañía en dos empresas: HP Inc. y Hewlett Packard Enterprise (Hall, 2019). Aun cuando el ruido generado por la decisión de marcharse preocupó a muchos, Juan Camilo Quintero, Gerente General de Ruta N en su momento, resaltó que la presencia de HP en Ruta N fue muy importante para acelerar el inicio de dicho complejo tecnológico y para darle visibilidad internacional (Portafolio, 2015). Ruta N a finales del 2015 ya albergaba 84 empresas provenientes de 15 países en su mayoría, las cuales generaron 1.666 empleos (Ruta N, 2015). Para Santiago Viera la llegada de HP y todo el ejercicio alrededor del proyecto, deja grandes conclusiones. Entre las que se destaca la migración de ser una ciudad de empresas manufactureras, a una ciudad de servicios, ello demostrado con la llegada de centros de servicios compartido de empresas como Holcim, Globant y UPS, las cuales han podido disfrutar de las condiciones que en su momento le fueron ofrecidas a HP y validan la tesis de que la ciudad estaba preparada para este tipo de empresas.

15.11 Conclusiones

El caso pone en evidencia cómo las empresas multinacionales, aun siendo sólidas y conocedoras de los mercados internacionales, pueden verse afectadas por situaciones tanto externas, como de tipo corporativo y estratégico que hacen que no se puedan capitalizar las oportunidades. HP supo negociar una serie de ventajas dentro de un territorio de gran potencial como lo es Medellín, tanto en la adecuación de su centro

de servicios, como en el desarrollo de sus operaciones, pero, por las circunstancias expuestas, no se aprovecharon.

El caso también ilustra cómo las decisiones empresariales generan un gran impacto en las comunidades dentro de las cuales comprometen sus acciones. Un gobierno que entrega beneficios a cambio de creación de empleos e incrementos en los niveles de inversión extranjera directa, debe ser también consciente de que los negocios internacionales son dinámicos, impredecibles y que las estrategias corporativas globales pueden tomar giros inesperados, incluso entre los mejores jugadores. Esto debería ser tenido en cuenta por los gobiernos y sus instituciones a la hora de brindar concesiones.

Aún con todos los desafíos derivados de las decisiones de internacionalización empresarial en un entorno global dinámico, e independientemente de los resultados, se visualizan beneficios tangenciales derivados de la generación de capacidades y aprendizajes durante el proceso mismo de internacionalización. En el caso puntual se puede concluir que todo lo que el proyecto otorgó en visibilidad para la ciudad, y las capacidades internas generadas durante el mismo, contribuyeron a que se consolidara como un destino latinoamericano confiable para la inversión extranjera directa.

Referencias

- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI). (2010a). Presentación “Por qué Medellín”.
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI). (2010b). Memorando de entendimiento entre Hewlett Packard Colombia Ltda. y el municipio de Medellín, EPM, UNE, RUTA N, la ACI la Universidad EAFIT y el SENA.
- América Economía. (2010). Rankin de las mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica. <https://rankings.americaeconomia.com/2010/mejoresciudades/ranking.php>.
- Andrade, L. y Cadena, A. (2010). Colombia’s lesson in economic development. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/americas/colombias-lesson-in-economic-development>.

- Bandler, J. y Burke, D. (2012). How HP Lost Its Way. *Revista Fortune*, 165. (7).
- Ciravegna, L., Fitzgerald, R. y Kundu, S. (2013). *Operating in Emerging Markets: A Guide to Management and Strategy in the New International Economy*. FT Press.
- Datamonitor. (2010). Hewlett-Packard Company Profile. <https://www.referenceforbusiness.com/history2/13/Hewlett-Packard-Company.html>
- Dinero. (2015). Hewlett-Packard terceriza su presencia en Ruta N. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/hewlett-packard-deja-2015-su-bpo-medellin/209673>.
- Ellet, W. (2007). *The case Study Handbook, How to Read, Discuss, and Write Pesuasively About cases*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- El Tiempo (1994). Hewlett-Packard abre oficina en Colombia. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-139950>.
- Gallo M., G. (2010). Ruta de Hewlett-Packard está en el norte de Medellín. https://www.elcolombiano.com/historico/ruta_de_hewlett_packard_esta_en_el_norte_de_medellin-EVEC_96626.
- Guevara, J. P. (2015). El Plan Colombia o el desarrollo como seguridad. *Revista Colombiana de Sociología*, 38(1): 63-82.
- Hall, M. (2019). Hewlett-Packard Company, American Company. <https://www.britannica.com/topic/Hewlett-Packard-Company>.
- Hewlett-Packard Company. (2010). HP abrirá centro de servicios en Medellín. Comunicado de prensa HP. <https://support.hp.com/co-es/service-center>
- Humphries, Brian (2011). Presentación HP in Colombia. Growth Markets Organization HP.
- House, Ch. y Price, R. (2009). *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation*. Standford University Press.
- Kose, M. y Prasad, E. S. (2010). Emerging Markets come of Age. *International Monetary Fund*. 47(4), 67-90.
- Lewis, A. (2019). Ex Senior Manager de Mercados en Crecimiento. Entrevista el 27 de junio de 2019.
- Lorenzetti, L. (2015). This is how HP lost its way. <http://fortune.com/2015/09/16/hp-layoffs-hewlett-packard-meg-whitman/>.

- Machine Design. (1999). Hewlett-Packard Company. Seventy Years of Engineering.
- Melguizo, J. (2009). Medellín, la transformación desde la Cultura. I Congreso Internacional Lugares de Cultura, Creatividad para el Desarrollo. Santiago de Compostela, Galicia, España. http://www.inscripcionweb.net/Gesconet/uploads/ficheros/31/Ponencia_Jorge_Melguizo.pdf.
- Minuto 30. (2011). Se necesitan 500 personas bilingües para trabajar en Ruta N y en Medellín no las hay. <https://www.minuto30.com/se-necesitan-500-personas-bilinges-para-trabajar-en-ruta-en-medelln-las-hay/62735/>.
- MINTIC. (2015). “Colombia ya tiene nueve cables submarinos de fibra óptica”. <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8920.html>.
- Nearshore Americas. (2015). HP Abandons Medellín Global Center and Has No One to Blame But Itself. <https://www.nearshoreamericas.com/hp-kills-medellin-global-services-center-blame/>.
- Penagos, D. (2011). Funcionario de Procolombia. Entrevista telefónica elaborada por Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI). Agosto 9 de 2011.
- Pérez, M. (2019) Exdirectora de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI). Comunicación personal. Julio 2 de 2019.
- Portafolio. (2012). Hewlett-Packard inauguró sede Medellín. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/hewlett-packard-inauguro-sede-medellin-110566>.
- Portafolio. (2015). Multinacional HP Claudicó en incursión a Ruta N Medellín. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/multinacional-hp-claudico-incursion-ruta-n-medellin-32500>.
- Procolombia. (2011). Presentación Colombia, un aliado estratégico para empresarios internacionales. <https://docplayer.es/60867411-Colombia-un-aliado-estrategico-para-empresarios-internacionales.html>
- Procolombia, (2014). Colombia la tercera economía de América Latina. <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/814-colombia-la-tercera-economia-de-america-latina.html>.
- Reuters. (2010). After BRICs look to CIVETS for Growth. <https://www.reuters.com/article/hsbc-emergingmarkets/after-brics-look-to-civets-for-growth-hsbc-ceo-idUSLDE63Q26Q20100427>.

- Semana. (2010). ¿Qué son los CIVETS? <https://www.semana.com/economia/articulo/que-civets/120194-3>.
- Semana. (2012). Condoleeza Rice. <https://www.semana.com/enfoque/articulo/condoleezza-rice/256809-3>.
- Ruta N. (2019). Nosotros. <https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros>.
- Ruta N. (2015). 84 empresas viven con nosotros en el complejo Ruta N. <https://www.rutanmedellin.org//es/actualidad/noticias/item/84-empresas-viven-con-nosotros-en-el-complejo-ruta-n-5>.
- Universidad EAFIT. (2011). Hewlett-Packard ya ofrece servicios desde EAFIT. <http://www.eafit.edu.co/egresados/noticias/2011/Paginas/hewlett-packard-ya-ofrece-servicios-desde-eafit.aspx>.
- Van Agtmael, A. (2007). *The Emerging Markets Century*. Free Press.
- Viera, S. (2019). Director Procolombia Ecuador. Entrevista. Junio 27 de 2019.

CHAPTER 16. THE INTERNATIONAL EXPANSION OF A COLOMBIAN GLOBAL LATINA: CEMENTOS ARGOS S. A.

Ligella T. Vélez¹, Benjamín Andrés Flores Téllez²

Abstract

This article shows the International Expansion of Cementos Argos S.A., which has its origin in Colombia, South America. The methodology used for obtaining the information was based on a qualitative and interpretative approach, which included questionnaires sent to directors from the company subject of this study, an extensive analysis of secondary data sources which comprises company reports and, a review of the academic literature on Internationalization Concepts and Theories. Results show that Cementos Argos S. A. (1) expands via the Eclectic Paradigm or the OLI-Framework, (2) includes sustainability practices in the company's operation and in its national and international expansion and (3) is a Global Latina. This article also contributes towards filling the gap found in the literature review since it was found that a Colombian Multilatina can also be considered a Global Latina.

Key Words: Cementos Argos S. A., International Expansion, Multilatina, Global Latina and Sustainability.

16.1 Introduction

Since the 1990s, multinational corporations from Latin America have played an important role in the global economy since they have been able to increase their market share (Cuervo-Cazurra, 2014), which represent new challenges to be faced by the multinational corporations located in developed economies. Therefore, the interest for such topic from academic and business people has shifted towards the causes, performance and internationalization patterns of such Latin American Multinational Corporations. Despite the aforementioned interest, there are still few studies that have

¹ Associate Professor at Ceipa Business School in Sabaneta, Colombia, South America.
Email: tatiana.velez@ceipa.edu.co

² International Business student at Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia, South America and of German-Latin American Business Administration at the University of Applied Sciences in Münster, Germany.
E-mail: benjamin.flores@upb.edu.co

emphasized on the International Expansion of Colombian Multinational Corporations; main reason to carry out a study on Cementos Argos S. A.

16.2 Literature Review

This section aims to provide theoretical optics for the understanding of the international expansion of Cementos Argos S.A. by exploring the following concepts: multinational corporations, multilatinas and global latinas. Furthermore, it considers the four approaches in Internationalization Theories -the economic, process oriented, network and the born global ones- as stated by Cardozo, Chavarro, & Ramirez (2007).

16.2.1 Multinational Corporations

In the 1960s, the term multinational corporations was first used by David E. Lilienthal during a speech he gave at the Carnegie Institute of Technology by defining such corporations as having their home in one country and operating and living under the laws of other countries (Casilda, 2015). Additionally, Lilienthal stated that the multinational corporation has four defining characteristics:

1. The company has at least a production base or some form of direct investment in a foreign country.
2. The top management takes full responsibility for foreign operations.
3. The company is an integrated organization whose object is to achieve the greatest profits; even at the expense of a particular part of the whole (Casilda, 2015).

In 2008, Dunning & Lundan defined the multinational corporation as a transnational enterprise that engages in foreign direct investment and owns or, in some way, controls value-added activities in more than one country. And it was not until 2012 that Krugman, Obstfeld and Melitz gave the multinational corporation definition the equity ownership component by indicating that such corporation becomes a multinational one when they own at least 10 % of another company located in a different country from the multinational's origin.

16.2.2 Multilatinas

The term multilatina was first used by the *America Economía Magazine* in 1996 to describe local companies that started conducting businesses across the Americas (Casilda, 2015). From this moment on, several definitions have been given to such companies, but for the purpose of this article, four characterizations of multilatinas will be used. The Inter-American Development Bank defines multi-latinas as firms that leveraged domestic positions to expand their operations through Latin America (Casanova et al., 2009). Similarly, Cuervo-Cazurra (2010) specified that such companies have their origin in a Latin-American country which was either colonized by Spain, Portugal or France and with added value operations outside such country and, a Deloitte Consulting report indicated that they are “latin American businesses that have grown beyond their own national borders, but whose customers, revenue and operations remain largely focused within the region” (Aguilar, Sardi Madueño & Violin, 2015, p. 2). Nonetheless, the aforementioned characterizations lack the investment percentage these firms have in other countries; unlike the definition provided by *The Institutional Investor Magazine* that indicated that at least 40 percent of the investment has to be done outside the home countries of the multilatina (Kandell, 2013). Furthermore, Casanova et al (2009) indicate that the beginning of the multilatina expansion happened in the 1970s, when “multi-latinas” first emerged by establishing operations in neighboring countries to exploit “natural” markets with three criteria: geographical proximity, the same linguistic sphere and common historical or cultural links.

16.2.3 Global Latinas

The “multi-latina”, a coinage from “multinational”, is the step before being a global latina, which are companies that have (a) emerged from Latin America – the “Latina” bit of the title – and (b) successfully made the transition to doing business in the developed world – the “global” part of the title (Casanova et al., 2009). However, Aguilar, Sardi Madueño & Violin (2015) indicated the ownership of such corporations by informing that they are privately owned, Latin American-Based multinational firms with operations on at least one other foreign continent and which generate, with the exception of “emerging” firms, a minimum of US\$500- Million in annual revenues.

16.2.4 Internationalization theories

The internationalization theories can be classified according to the following four approaches: the economic, the process oriented, the network and the born global ones (Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2007).

- **Economic approach**

This approach considers the theories that describe the internationalization process from an economic perspective based on costs and economic advantages derived from the internationalization processes. They are as follows:

- **Industrial Organization Theory/Monopolistic Advantage Theory**

The aim of this theory was to explain international production in an imperfect market framework. It is associated to the interpretation of multinational companies proposed by Kindleberger (1969) and Hymer (1976) (as cited in Trujillo, Rodriguez, Guzman & Becerra, 2006) who state that, in order for a company to go abroad or international, this one requires unique and exclusive competitive advantages. According to Hymer (1976), firms that want to operate abroad have to compete with domestic firms that are in an advantageous position in terms of culture, language, legal system and consumer's preference. In order to overcome these disadvantages, Hymer (1976) states that companies willing to invest abroad must possess some sort of market power which can be interpreted as firm specific advantages according to Hymer (1976) or monopolistic advantages according to Kindleberger (1969). These advantages can be patent-protected superior technology, brand names, marketing and management skills, economies of scale and cheaper sources of finance (Nayak & Choudhury, 2014).

- **The Internationalization Theory**

Originating from the transaction cost theory in the late 1970s, the internationalization theory studies the company's internal information transfer processes and indicates that the benefits of creating a multinational company emerge from the imperfections of the external markets since there is an opportunity to reduce the transaction costs (Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2007).

- **Dunning's Eclectic³ Model/OLI Theory of Internationalization**

This theory states that the decision of going international is a rational one based on a deep cost and benefit analysis and, in order for a company to decide to go international, the following conditions must be met: the company must own a competitive advantage, such advantage must be profitable when exploited by the company and location advantages must be given (Trujillo Davila, Rodriguez Ospina, Guzman Vasquez & Becerra Plaza, 2006).

- **Macroeconomic approach**

According to Kojima (1973), two types of foreign direct investment (FDI) were identified: the trade-oriented (Japanese type) and the anti-trade oriented one (American type). The first one states that an upgrading of industrial structure from the country of origin and the destination one, and the acceleration of trade between two countries, will materialize when the FDI happens from a comparatively disadvantageous industry in the investing country to a potentially comparatively advantageous one in the host country (Kojima, 1973). For the second type, Kojima (1973) stated that the anti-trade type of FDI is the opposite of the first one due to the dualistic structure of the American economy and the dichotomy between the new, oligopolistic industries and the traditional price comparative industries. This then leads to results in balance of payments difficulties, the export of jobs, the prevention of structural adjustment and trade protectionism (Kojima, 1973).

- **The Competitive Advantage of Nations**

According to Michael Porter (1990), national prosperity is created; not inherited. It does not grow out of a country's natural endowments, its labor pool, its interest rates, or its currency's value, as classical economists insist. Furthermore, a nation's competitiveness depends on the capacity of its industry to innovate and upgrade. Companies gain advantage against the world's best competitors because of pressure and challenge and benefit from having strong domestic rivals, aggressive home-based suppliers, and demanding local customers. In this sense, Michael Porter states that there four attributes for a nation that create the national environment for competitiveness and these are: (1) factor conditions, (2)

³ "Not following any system, as of philosophy, medicine etc., but selecting and using what is considered the best elements of all systems" (Dictionary.com, n.d.)

demand conditions, (3) related and supporting industries and (4) firm strategy, structure and rivalry (Porter, 1990).

- **Process approach**

This approach considers the theories that: (1) describe the internationalization process companies go through, (2) answer the how, when and why a national company gets to be a multinational one and, (3) consider the internationalization process as a mechanism of incremental commitment of learning based on the accumulation of knowledge and compromised resources in the exterior markets (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 2006).

- **The Uppsala model**

According to Johanson and Wiedersheim-Paul (as cited in Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2007), this model indicates that a company will gradually increase its compromised resources in a country as it gains experience from the activities it carries-out in such market. It also indicates that there are four stages of internationalization a company goes through, which are:

Stage 1: sporadic exports by the company,

Stage 2: export activities via an independent company representative,

Stage 3: establishment of a commercial branch in the foreign country of investment and,

Stage 4: establishment of productive units in the foreign country of investment (Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2007).

- **The innovation model**

This model was conceived in the United States of America and it indicates that the decisions in the internationalization process are made under a certain uncertainty in which innovative, creative and deliberated decisions must be made in order to develop an effective internationalization strategy within the limits established by the market and the internal capacities of the company (Bilkey & G., 1977). The model itself proposes the following stages in the development of the international activity of a company:

Stage 1: Domestic Market: the company only operates in the home market.

Stage 2: Pro-exporter: the company shows willingness to start exporting and starts gathering information in order to analyze whether to export or not and focus on the next stage of the domestic market.

Stage 3: Experimental Exporter: the company starts exporting to two neighboring foreign markets at the most and, it is characterized for having a psychic distance in comparison with the home country.

Stage 4: Active Exporter: due to successful previous exporting experiences, the company decides to undertake regular export activities through the creation of a foreign branch.

Stage 5: Committed Exporter: the company exports on a permanent basis and it committed with the internationalization process (Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2007).

- **Vernon Product Life Cycle Model**

This model was developed by Raymond Vernon (1966) in order to (1) explain the observed pattern of international trade, (2) demonstrate dynamic comparative advantage where the country that has the comparative advantage in the production of the product, changes from the innovating or developed country to the developing one, (3) suggest that early in a product's life-cycle all the parts and labor associated with that product come from the area where it was invented and, after the product is used in the world markets, production gradually moves away from the point of origin (sometimes the product becomes an item that is imported by its original country of invention). According to Hill (2007) there are four stages in this model which are:

- Introduction Stage: the new product is introduced to the market in order to create demand, the profits are low and there are few competitors.
- Growth Stage: demand for the product increases sales, production costs decrease, and competitors and promotional expenses increase.
- Maturity Stage: the product is widely known, many consumers own it, demand and profits decrease, volume increases at a slower rate, profits decrease and there are several competitors. However, the business remains being attractive because costs for promotion are low and foreign demand for the product grows.

- Saturation Stage: there is neither increase nor decrease in the sales volume.
- Decline Stage: the characteristics of the product and of the production process are well known, there is an increase in sales and revenues drop to the point where it is not viable to continue making and selling the product. Therefore, the product can be discontinued, sold to another company and production is likely to be shifted to the developing countries.

- **The Network Approach**

This approach is made up by the theories that explain the internationalization process as a logical development of the organizational and social networks of the companies (Cardozo, Chavarro & Ramirez 2007). Furthermore, such theories suggest that the entrance to foreign markets is understood as the function of the continuous inter-organizational interactions among the local companies and its international networks, which, according to Johanson y Mattson (as cited in Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2007), means that the opportunities in the foreign market come to the local company via its international contact network.

- **Born Global approach**

This approach is made up by The Born Global Theory aimed at companies that have recently been created and, in which the factors that determine their activity, obey to a global focus or an internationalization one and/or internationalize after two years of existence (Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2007). The born global term was defined in 1993 by McKinsey & Co. (as cited in Rasmussen & Madsen, 2002) and it focused on the explanation of the rapid internationalization or early internationalization of young firms. Knight and Caustic (as cited in Carqueja, 2015) identified that two trends reduced the transaction costs and facilitated the international expansion of such companies: (1) globalization allowed a homogenization of buyer's preferences around the world, which simplified product development and positioning in foreign markets; facilitating international businesses and (2) technological development in production, communication and transportation processes enabled the companies to reduce transaction costs and facilitated growth of international trade.

16.3 Research Design and Methodology

To analyze the internationalization expansion of Cementos Argos S. A., the authors first established the following reasons to choose this company and thus make the gathering of the information reliable and useful: (1) Colombia is the 4th largest economy in Latin America (Flannery, 2017) and the New Star of the Multilatinas Movement according to *America Economía* (2016) (2) the internationalization of Colombian firms has undergone an improvement that is worth studying; especially the ones from el Grupo Empresarial Antioqueño⁴ (3) there is no published paper on the international expansion of Cementos Argos S. A. as a Colombian global Latina and, (4) the authors had the possibility to interview the top executives who are responsible for the internationalization processes of the previously mentioned company. Then, the authors gathered profile data of the studied company from its financial and cash flow statements, national and international presence and in person interviews with the previously mentioned executives. After the first 5 weeks of data collection, the authors determined that the collected data was sufficient to contrast it with the internationalization concepts and theories. Therefore, the authors decided to look for the studies that aimed at building the literature review for this article and complementing a course, Professor Ligella T. Velez had designed and taught on the International Expansion of Colombian Multilatinas from an International Strategic Management Viewpoint in the University of Applied Sciences in Münster, Germany on behalf of Universidad Pontificia Bolivariana in Medellín, Colombia. It is worth noting that this exploratory research was: (1) designed based on the methodology of Bilkey, (1978) of neural encoding (2) complemented with theories on international expansion and/or on multilatinas studies from Dunning (1977), Casanova et al (2009) and Cuervo-Cazurra (2010) and (3) was analyzed via the data collected from primary and secondary sources. Finally, this analysis was compared to the existing literature on the internationalization theories; more specifically on the Eclectic Paradigm which the authors identified as being the most complete theory that can be applied to the case of Cementos Argos S. A.

⁴ It is a Colombian conglomerate composed by around 125 companies, most of them based in Antioquia Department. It is neither a legal person nor a firm name, but it is one of the most powerful business groups in Colombia which operate in three economic sectors – finance, food products and infrastructure. It was created in the 1970's in order to protect the companies of Antioquia from aggressive takeovers of Colombian companies from other regions through a castling strategy (the # founding companies bought assets from each other). By the end of the 1990's, the aforementioned companies and, due to a local market saturation, the excess capital and the liberalization policies, started an internationalization expansion (Dinero, 2016).

16.4 Findings: The International Expansion of a Colombian Global *Latina*-Cementos Argos S. A.

In the last ten years, the cement industry in Colombia has presented unexpected and volatile behavior patterns by registering considerable growth results in the late 1990`s, a crisis in 2005 and since then, a constant growth (Latorre Cañón, 2008). The cement industry is highly capital-intensive with significant economies of scale effect and, the sector's asset intensity, combined with capital requirements and high-cost distribution networks impose high barriers of entry and exit.

Moreover, there is no substitute for cement in the building materials sector; except for lumber and steel in certain regions (Casanova et al., 2009). The aforementioned characteristics, along with the fact that there are few companies in the Colombian cement market, make this industry concentrated, with vertical integration, high entry and exit barriers and high capital investment requirements with a little differentiated product (Latorre Cañón, 2008). Given this and since the cement business is a natural oligopoly⁵, there are few cement producers in Colombia among which, Cementos Argos S. A. can be found. This company was founded in Medellín, Colombia on February 27th, 1934 by Claudino Arango Jaramillo, Rafael Arango Carrasquilla, Jorge Arango Carrasquilla, Carlos Sevillano Gomez, Leopoldo Arango Ceballos, and Carlos Ochoa Velez with a starting capital of \$300.000 COP and, in 1936, the company started its operation with a production capacity of 50 tons of cement per day, which represented not even 10% of the country's demand back then (Argos, n. d.). However, much has happened since then, and, as of 2017, Cementos Argos S. A. has become a Colombian multinational producer and marketer of cement and concrete, with presence in over 15 countries and territories in the United States, Colombia, the Caribbean and Central America. In the cement production business, Cementos Argos is the market leader in Colombia and the fourth biggest producer in the United States. In the concrete production business, the company is the market leader in Colombia and the second biggest producer in the United States with over 375 production plants located in Colombia, United States, Panama, Dominican Republic, and Surinam (Argos, 2017). It owns around thirty-two shipping and dispatch ports, twelve cement plants and over more than 375 concrete plants as well as 9 clinker grinds in the United States, Colombia, and Central America & the Caribbean (Argos, 2017). Furthermore, the company has 14 cement production plants of which, 11 are located in Colombia four

⁵ Oligopoly is a market situation in which each of a small number of interdependent, competing producer's influence but do not control the market.

are located in the Northern Area of Colombia and dedicate their entire production for export, while the remaining 7 plants are located in the Departments of Antioquia, Cundinamarca, Valle, Boyacá and Santander, and produce for the domestic demand) the remaining 3 plants are located in Panama, Haiti and Dominican Republic (Argos, 2017). The aforementioned expansion has been a result of the company's analysis of qualitative and quantitative criteria⁶.



Figure 26. Strategic Geographic Region for Cementos Argos S. A.
Note: Argos (2017, p. 7).

The company determines if the country in which it will do foreign direct investment is located in their strategic area of expansion – See Figure 1 – in order to identify possible interconnections and potential logistic synergies, facilitate the export and production process of cement in such region and reduce transportation costs which are the highest for the cement business. Furthermore, it analyzes such country's

⁶ The following information has been collected from various formal and informal conversations held with Manuela Ramirez, Investor Relations Manager and from her 2 classes she has taught in Professor Velez' International Strategic Management course.

demographic variables, growth potential of consumption per capita and its need for infrastructure, the cultural similarities it has to Colombia, the labor force composition, and the possibility of transferring the know-how the company has of the cement business in Latin and Central America and the Caribbean. Once the analysis of the previously stated factors is carried-out, Cementos Argos S. A. determines if the country offers a balance between emerging and developed economies, negative correlation of economic cycles to maximize installed capacity, it does an asset due diligence in order to consider the acquired asset's conditions and commercial value and it evaluates its potential in the future by analyzing the political, economic, social, technological, legal and environmental factors of the host country. Here is a timeline with the most important national and international moves that have kept in mind the aforementioned criteria:

Table 39. National and international moves Cementos Argos S. A. has made based on its qualitative and quantitative evaluation criteria approach.

YEAR	MOVE
1938	<ul style="list-style-type: none"> The original production capacity is duplicated up to 100 tons per day. Cementos del Valle is created in Yumbo, Colombia and, Cementos Argos S. A. had 70 % of its ownership.
1944	Cementos del Caribe is created in Barranquilla, Colombia and, Cementos Argos S. A. had 73,5 % of its ownership.
1948	Cementos del Nare is acquired in Puerto Nare, Antioquia with an ownership share of 99,9%
1949	Cementos El Cairo in Santa Bárbara, Antioquia is acquired with an ownership share of 99,9 %.
1950	<ul style="list-style-type: none"> The first 3 concrete mixers are introduced in Medellín, Colombia. Cementos Argos S. A. is now not only producing raw cement bags, but also turning it into mixed concrete.
1964	The company acquires Tolcemento in Tolviejo, in the Northern part of Colombia, with an ownership share of 99,6 %. The company was able to increase its production capacity to 600 tons per day.
1975	Cementos Argos S. A. created the company Colclinker in Cartagena, Bolívar. This company dedicated itself to the production of Clinker. It was totally owned by Cementos Argos S. A.
1982	The company founded Cementos Rio Claro in San Luis, Antioquia and, Cementos Argos S. A. owned 99,2 %

YEAR	MOVE
1996	Cementos Argos S. A. acquired Cementos Paz del Rio in Sogamoso, Boyacá with an ownership share of 63,7 %
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Cemento Andino of Venezuela was acquired. • Strategic alliances with Holcim, a direct competitor of Cementos Argos S.A., were done in order to acquire cement companies in Panamá, Dominican Republic and Haití and gain a strategic position to expand in Central America & the Caribbean.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • A corporate re-organization takes place through the fusion and acquisition of 8 cement companies in Colombia. • The company acquires Southern Star Concrete for USD 245M and Concrete Express for USD 12.5M in the United States of America.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • The company acquires Ready Mixed Concrete Company for USD 435M and places itself as the 6th concrete producer in the United States of America. • It invests in port facilities in Houston, Savannah, and Wilmington. • Its plant in Cartagena is expanded.
2009	Acquisition of Assets from Holcim in the Caribbean for USD 157M.
2010	Strategic alliances with the Kersten Group are made in Suriname and with the Janssen de Jong Group in Curacao in order to have a locational advantage and dispatch cement bags to the American market.
2011	Acquisition of Lafarge Assets for USD 760M, 2 cement factories, 97 concrete factories, 5 train stations and 1 seaport in the United States of America.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • The company goes public through a share issuance, noting itself in the Dow Jones Stock Exchange in the United States of America. • Cementos Argos S.A. was included in the Dow Jones Sustainability Index for the first time; a distinction that awards companies because of their outstanding performance in terms of sustainability. • Cementos Argos S. A. becomes 1 of the 3 cement companies worldwide to be included in this index. • It acquires assets from Lafarge in Honduras for USD 300M.
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition of Vulcan Assets for USD 729M in Florida, USA. The assets acquired were: 1 cement plant, 2 clinker grinding factories, 2 seaports, 69 plants of concrete and 13 plants of concrete blocks which were prefabricated. By doing this, Cementos Argos reaches an installed capacity in the United States of 6,6 million tons of cement per year and 13,1 billion cubic meters of concrete. • Acquisition of a clinker grinding station and a sea port concession in the French Guyana placed the company as the leading company in this country.
2015	Assets acquisition in Puerto Rico for USD 18M.

YEAR	MOVE
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition of Heidelberg for USD 660M in Martinsburg, USA, qualified as the most efficient energetic plant in the USA with a privileged location in the middle of the Atlantic Ocean. • It generated new synergies. • It consolidated an acquisition in the USA, a 2,2 million tons cement plant in West Virginia and 8 terminals, broadening its footprint and presence of Argos as a local producer in this country. • The USA became the most representative region in terms of revenues, with a contribution of 50 % for the 2016 year. • It was selected as the industry's most sustainable cement company by the Dow Jones Sustainability Index and received the Gold Class award at the RobecoSam Yearbook. • It was included at the FTSE4Good Emerging Index, recognized as one of the top three in terms of sustainability.
2017	Acquisition of assets in Puerto Rico for USD 8M.

Note. Data from Argos. (2017); Azola Álvarez, Díaz Sandoval & Olguín Veloso (2015); Velez (2017).

Cementos Argos S. A. seeks national and international expansion to happen in a responsible way. Therefore, the company strives for sustainable operations through a proper balance between profit generation, social development and decrease of negative environmental impact, all within a reference framework that is based on good relations with its stakeholders and the principles of the global compact and good governance (Argos, 2017). Consequently and, in order to generate strategic investments and boost competitiveness and efficiency, the company has developed its sustainable program Be BEST (Building Efficiency and Sustainability for Tomorrow) in which the transformation of the production process network, in terms of (1) efficiency and environmental footprint, (2) the use of alternative raw materials, (3) the substitution of dependency on fossil fuels, (4) the disinvestment in non-strategic operational assets, (5) the creation of administrative synergies and, (6) the implementation of cost optimization practices, are the main concerns in order to make the company the most efficient cement and concrete producer (Argos, 2017; M. Ramírez, personal communication, 2017). In the operational transformation area, Cementos Argos S. A. has closed factories that were no longer environmentally friendly, functional and whose transformation would have been too costly for the company (Argos, 2017). In the research and development area,

strong investments are being made by the company in order to obtain innovative materials that will benefit the company by reducing its production costs and negative environmental impact. One of the first projects, was the creation of a disposal site in order to correctly manage waste in which materials like calamine, synthetic gypsum, fly ash and calcined clay were object of analysis in order to determine if they served one of the company's sustainability purposes, which is to reduce from 10 % to 20 % the CO₂ emissions per ton and, they did (M. Giraldo, personal communication, 2017). Furthermore, the substitution of fossil fuels with the usage of waste in the production process, proved to be an example in innovation and sustainability. For instance, the replacement of coal with waste tires has resulted in less CO₂ and methane emission since the environmental footprint has been reduced from 2 to 1 (M. Giraldo, personal communication, 2017) and which can be seen in the production plant of Rio Claro, Colombia and soon in the plants located in Cartagena, Colombia and in Newberry USA (Argos, 2017). In order to generate administrative synergies, Cementos Argos S.A has applied process optimization practices through centralization and implementation of technologies like the roll out of SAP in Martinsburg; a cost optimization program. Additionally, the company has started to reduce non-operating assets or the ones that were not part of their value chain, product portfolio or core business by selling 20 % of its assets in Panama which are calculated to be worth around USD 126M and, by selling its shares in Bancolombia for USD 172M (Argos, 2017). The commitment of the company towards sustainable development has been recognized by RobecoSAM in 2016 for being one of the companies with the best performance in their industry terms of sustainability thanks to the results obtained in the survey of the Dow Jones Sustainability Index (DJSI), which consists of assessing 3900 companies around the world with 80-120 industry-specific questions that evaluate the 3 dimensions of sustainability -economic, environmental and social performance of the company- (RobecoSAM, 2017). The DJSI evaluates the sustainability performance of thousands of companies trading publicly and has become the key reference point in sustainability for investors and companies alike. And, since Cementos Argos S. A. is one of 3 cement companies worldwide that has been included in this index (Argos, 2017) it directs capital, increases investments in sustainability by companies and investors, and it helps the companies to better understand the business value of the sustainable initiatives and the link between sustainability performance and the business success (Urdangarin & VanderBeek, 2015).

16.5 Discussion

The gathered data shows that Colombian *multilatinas* first focus on consolidating in the domestic market in order to gain: high market share, specialized know-how of their core business, a competitive advantage, brand recognition and excess capital for future FDI. Furthermore, such companies seem to have differential drivers and capabilities for expansion such as production surplus. Once the aforementioned gains have been achieved by such companies, they start an internationalization process by moving to other Latin American countries, since they have a similar culture and organizational and legal systems that facilitate: the transition to other economies and minimize the investment risk. Furthermore, the aforementioned *modus operandi* allow such companies to take advantage of the benefits derived from the existing trade agreements in the Latin American region and establish long term relationships with their new stakeholders in the host country. Therefore, setting up local production via greenfield⁷ or brownfield⁸ acquisitions makes economic and political sense because managerial decisions, coordination of efforts and resources, organic growth and reduction on transportation costs, become easier to achieve. Cementos Argos S. A. is not unfamiliar with the aforementioned scenario. This company has been able to position itself as the #1 cement player in the Colombian cement market and has obtained cash flow that has enabled the company to do FDI. As observed, it can be said that, in such internationalization expansion, the company follows the Eclectic Paradigm which states that in order for a company to go abroad and do FDI, 3 conditions must gradually be met (Dunning, 1977).

The first condition that must be fulfilled is to possess ownership advantages (Dunning, Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, 1977) which, Cementos Argos S. A. has obtained via its specialized know-how in the cement and concrete business (from the production process to the managerial practices), the domination of the domestic market, the national mergers with key cement players⁹ and the cultural and legal know how of the Latin and Central America and the Caribbean countries. Furthermore, some of these advantages

⁷ It is a form of FDI in which the company invests in the creation or consolidation of new assets from its ground up. This means that the company begins a start-up in a foreign country (De Rooij, 2007).

⁸ It is a form of FDI in which the company does a complete acquisition of a foreign company, abroad national borders, in order to expand its production activities or gain competitive advantages through cost leverage or location advantages (De Rooij, 2007).

⁹ Please refer to Table 38.

have come from innovation activities in the company's sustainable practices which it has transferred between countries and within the firm. The second condition is to have internalization advantages which focus on determining if it is best for an organization to produce the particular product itself or consider a contract with a third party (Dunning, Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, 1977). This advantage derives from the difficulties that arise in writing enforceable and controllable contracts with potential overseas partners that actually generate an income worth the advantage being marketed (Dunning & Lundan, Multinational Enterprises and the Global Economy, 2008). Cementos Argos S. A. has internalized its competitive advantage from the beginning of its international expansion by acquiring and controlling cement and concrete companies that meet their qualitative and quantitative criteria which has already been explained in the findings section of this article. The third condition that a company must fulfill is having localization advantages which refer to the ones obtained by the company (Buckley & Casson, 2009) when it locates its production sites abroad (Dunning, Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, 1977). Cementos Argos S. A. has done the aforementioned by considering, in every new host country, the following: (1) economic advantages, which consist of the quantities and qualities of the factors of production, transport and telecommunications costs, scope and size of the market, (2) political advantages which include the common and specific government policies that influence inwards FDI flows, intra-firm trade and international production and (3) social, cultural advantages which include psychic distance between the home and host country and language and cultural diversities (De Matias Batalla, 2012). Given the international presence Cementos Argos S. A. currently has (please refer to table #38) and its sales, this company can be considered a multinational corporation/enterprise, multilatina and/or a global latina (Argos, 2017). Lilienthal (1975) states that a company is a multinational one when it has its headquarters in one country, but operates and lives under the laws of other countries. Cuervo-Cazurra (2010) defines a multilatina company as the one that has its origin in Latin-America and has value added operations outside its home country. Lourdes Casanova (2009) defines a global latina company as the one that has emerged from Latin America and has successfully made the transition to doing business in the developed world and, similarly, the Inter-American Development Bank indicates these characteristics and adds that a global latina is a Latin American – based multinational firm with operations in at least one other foreign continent and which generates a minimum of US\$ 500 Million in annual revenues.

16.6 Conclusions

Results show that Cementos Argos S. A. (1) is a key player in the Colombian cement industry (2) expands via the Eclectic Paradigm or the OLI-Framework by mainly taking advantage of the localization advantages (3) includes sustainability practices in the company's operation and in its national and international expansion in order to attract investment and (4) is a global Latina, which has the following success factors:

- A major key to the success of the aforementioned companies has been a decision to focus on and build competitive advantages in a single core business with high premium on operational efficiency to compete globally (Casanova et al. 2009).
- They enjoy dominant positions in their domestic markets and are known for implementing defense mechanisms when acquiring firms in a foreign market thus making it more difficult for being bought (Casanova et al., 2009)
- They have a strong tendency towards family-controlled conglomerates which facilitate a faster decision-making process, top executives trained in the most prestigious business schools in the world and including innovation in their managerial pillars (Casanova et al., 2009).

16.7 Limitations and further research

Since this article has only considered the internationalization process of Cementos Argos S. A. from its country of origin (Colombia) viewpoint, it is recommended that a further study on such process be carried-out in order to consider other cause and effect factors and further advantages and disadvantages in the internationalization process of this global latina.

16.8 Acknowledgements

The authors would like to thank: (1) Professor Juan Arboleda from Universidad Pontificia Bolivariana located in Medellin, Colombia for his teachings on economic theories, (2) Manuela Ramirez, Investor Relations Manager of Cementos Argos S. A. for her valuable class contributions and for helping towards the understanding of the

internationalization process of such company and, (3) Mauricio Giraldo, Director of Alternative Resources of Cementos Argos S.A. for his technical guidance.

Benjamin Flores Tellez would like to thank Rüdiger, Ingrid, Jorge, Ana, Anna and Federico for their unconditional support in his life and studies and, would like to thank Professor Velez for her guidance, teachings, patience and trust

Ligella T. Velez would like to thank Benjamin for believing in the process, accepting her teachings and for writing this article with her.

References

- Aguilar, O., Sardi Madueño, P. & Violin, B. (2015). *Becoming a Multilatina: Key factors to regionalizing in Latin America*. United States of America: Deloitte Consulting LLP.
- Aguilar, O., Sardi Madueño, P. & Violin, B. (2015). *Becoming a Multilatina: Key factors to regionalizing in Latin America*. United States of America: Deloitte Consulting LLP.
- América Economía. (2016). *Ránking Multilatinas 2016 | AméricaEconomía*. <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/>
- Argos. (2017). *Medellín, Antioquia, Colombia: Argos*.
- Azola Álvarez, C., Díaz Sandoval, F. & Olgún Veloso, D. (2015). *Empresas Multilatinas: ¿De Qué Depende su Éxito?* Undergraduate Thesis. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Bilkey, W. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Bilkey, W. & G., T. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 93-98.
- Buckley, P. & Casson, M. (2009). The Internationalization Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9).
- Cardozo, P., Chavarro, A. & Ramirez, C. (2007, Noviembre). *Teorías de internacionalización. Panorama*, 1(3), 4-24.

- Carqueja, M. (2015, June). Uppsala Model Vs Born Global Theory: The case of Bind's internationalization. Universidade Católica Portuguesa.
- Casanova, L., Golstein, A., Almeida, A., Fraser, M., Molina, R., Hoeber, H. & Arruda, C. (2009). From Multilatinas to Global Latinas The New Latin American Multinationals. Inter-American Development Bank.
- Casilda, R. (2015, June). Las multilatinas. Llorente & Cuenca.
- Cuervo-Cazurra, Á. (2010). Multilatinas. *Universia Business Review*, 14-33.
- Cuervo-Cazurra, Á. (2014, Marzo 26). Prof. Dr. Alvaro Cuervo-Cazurra habla sobre multilatinas. Medellín, Antioquia, Colombia: Telemedellín.
- De Matias Batalla, D. (2012, Noviembre 9). Internationalization theory towards FDI. The OLI Framework <https://nacionesdeeeconomiaempresa.wordpress.com/2012/11/09/internationalization-theory-towards-fdi-the-oli-framework/>
- De Rooij, C. (2007). When do firms pursue brownfield over greenfield investments? A comparison of wholly owned entry modes in the international market place. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Dictionary.com. (n.d.). Eclectic. Define Eclectic at Dictionary.com. <http://www.dictionary.com/browse/eclectic?s=t>
- Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In B. Ohlin, P.-O. Hesselborn & P. M. Wijkman, *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395-418). Palgrave Macmillan.
- Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Flannery, N. F. (2017). Will Peace Talks Really Help Colombia's Economy? <https://www.forbes.com/sites/nathanielparishflannery/2017/09/25/will-peace-talks-really-help-colombias-economy/#7f5474316904>
- Hill, C. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, (46), 165-178.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305-323.
- Kandell, J. (2013, March 25). How Multilatinas Are Taking Over the World. <https://www.institutionalinvestor.com/article/b14zbbzwh2g4fd/how-multilatinas-are-taking-over-the-world>
- Kojima, K. (1973). A macroeconomic approach to foreign direct investment. *Mitsubishi Journal of Economics*, 14(1), 1-21.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M. & Melitz, M. J. (2012). *Economía Internacional: Teoría y Política*. Pearson Education.
- Latorre Cañón, A. (2008, Mayo). La industria del cemento en Colombia. determinantes y comportamiento de la demanda (1996-2005). Postgraduate Thesis. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Lilienthal, D. (1975). The Multinational Corporation. In M. Anshen & G. L. Bach (eds.), *Management and Corporations, 1985: A Symposium Held on the Occasion of the Tenth Anniversary of the Graduate School of Industrial Administration* (pp. 119-158). Carnegie Institute of Technology.
- Nayak, D. & Choudhury, R. N. (2014, March). A selective review of foreign direct investment theories. ARTNet Working Paper Series. ESCAP.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-91. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Rasmussen, E. S. & Madsen, T. K. (2002, December). The Born Global concept. University of Southern Denmark.
- RobecoSAM. (2017). *RobecoSAM CSA: Benefits of Participation*. Zurich, Switzerland.
- Trujillo Davila, M., Rodriguez Ospina, D., Guzman Vasquez, A. & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas Teóricas sobre internacionalización de empresas*. Universidad del Rosario.
- Urdangarin, J. & VanderBeek, B. (2015, May 6). 6 reasons to respond to the Dow Jones Sustainability Index survey. <https://www.greenbiz.com/article/six-reasons-respond-dow-jones-sustainability-index-survey>

Vélez, J. A. (2017). Crecer con audacia: innovación como estrategia de Argos. Grupo Planeta.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

ⁱ Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE). Información sobre Chile, Tratados Bilaterales de Inversión. [en línea]. Disponible en: <http://www.sice.oas.org/Investment/bitindex_s.asp> [Consultado el 08/07/2020].

ⁱⁱ Servicios de Impuestos Internos Chile. Convenios Tributarios Internacionales. [en línea]. Disponible en: <http://www.sii.cl/normativa_legislacion/convenios_internacionales.html> [Consultado el 08/07/2020].

ⁱⁱⁱ Dirección Nacional de Aduanas Chile. Acuerdos y Tratados. [en línea]. Disponible en: <https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/acuerdos_y_tratados.html?filtro=20181129005909> [Consultado el 08/07/2020].

^{iv} Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT). Acuerdos Internacionales de Inversión Vigentes. [en línea]. Disponible en: <<http://www.tlc.gov.co/acuerdos/a-internacional-de-inversion>> [Consultado el 08/07/2020].

^v Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Convenios Tributarios Internacionales. [en línea]. Disponible en: <<https://www.dian.gov.co/normatividad/convenios/Paginas/ConveniosTributariosInternacionales.aspx>> [Consultado el 08/07/2020].

^{vi} Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT). Acuerdos TLC Colombia. [en línea]. Disponible en: <<http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>> [Consultado el 08/07/2020].

^{vii} Portal Gobierno de México. Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México. [en línea]. Disponible en: <<https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico?state=published>> [Consultado el 08/07/2020].

^{viii} Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Tratados en Materia Fiscal y Cuestiones Relacionadas. [en línea]. Disponible en: <<https://www.sat.gob.mx/normatividad/98105/tratados-en-materia-fiscal-y-cuestiones-relacionadastratados-en-materia-fiscal-y-cuestiones-relacionadas>> [Consultado el 08/07/2020].

^{ix} Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE). Información sobre México, Acuerdos Comerciales. [en línea]. Disponible en: <http://www.sice.oas.org/ctyindex/MEX/MEXagreements_s.asp#FTAs> [Consultado el 08/07/2020]

- ^xAgencia de Promoción de Inversión Privada-Perú. Integración Comercial. [en línea]. Disponible en: <<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5728&sec=1>> [Consultado el 08/07/2020].
- ^{xi}Ministerio de Economía y Finanzas. Convenio para evitar la doble imposición. [en línea]. Disponible en: <http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=302&Itemid=100878> [Consultado el 08/07/2020].
- ^{xii}Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú. [en línea]. Disponible en: <<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>> [Consultado el 08/07/2020].
- ^{xiii}Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE). Información sobre Panamá, Tratados Bilaterales de Inversión. [en línea]. Disponible en: <http://www.sice.oas.org/Investment/bitindex_s.asp> [Consultado el 08/07/2020].
- ^{xiv}Ministerio de Economía y Finanzas. Listado de Convenios. [pdf]. Disponible en: <https://dgi.mef.gob.pa/Tributacion/I-PDF/convenios_internacionales_actualizadas_2017.pdf> [Consultado el 08/07/2020].
- ^{xv}Ministerio de Comercio e Industrias. Tratados comerciales vigentes. [en línea]. Disponible en: <<https://www.mici.gob.pa/negociaciones-comerciales-internacionales/tratados-comerciales-vigentes>> [Consultado el 08/07/2020].

Este libro fue impreso en marzo de 2021 en



ALL COLORS

Tel: 312 838 0896
Medellín - Colombia

Editorial
Lasallista 

ISBN: 978-958-8752-26-6



9 789588 752266