

ESTUDIO DE CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS. CASO
COMPAÑÍA POWERHHO

ERICK ALEXANDER BENAVIDES FREIRE

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACION ECONOMICA
BOGOTA D.C.
2017

ESTUDIO DE CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS. CASO
COMPAÑÍA POWERHHO

ERICK ALEXANDER BENAVIDES FREIRE

Monografía para optar por el título de Especialista en
Negocios Internacionales e Integración Económica

Orientador

ALEXANDER SELLAMÉN GARZÓN
Docente Investigador

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACION ECONOMICA
BOGOTA D.C.
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS que es el ser que me regala la felicidad en mis logros y la fortaleza en mis caídas, a mis padres, por el incondicional apoyo durante estos largos años en mi preparación profesional.

A la Fundación Universidad de América y a todo el equipo que trabaja incansablemente para brindarnos educación de la más alta calidad.

Al Docente Investigador Alexander Sellamén Garzón por su excelente pedagogía, apoyo y paciencia en el desarrollo del presente documento.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	15
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
2 JUSTIFICACIÓN	17
3 MARCO TEÓRICO	18
3.1 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO	21
3.2 LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO	22
3.3 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN A PARTIR DE LA TEORÍA DE REDES	22
4 DISEÑO METODOLÓGICO	24
5 DESCRIPCIÓN DINÁMICA ADMINISTRATIVA DE POWERHHO	25
5.1 DESCRIPCIÓN ADMINISTRATIVA DE CARGOS POR ÁREA DE NEGOCIO	27
5.1.1 Director de Operaciones	27
5.1.2 Director Comercial	27
5.1.3 Director Financiero	28
5.1.4 Director Administrativo y del Talento Humano	29
5.2 DESCRIPCIÓN DINÁMICA ECONÓMICA DE POWERHHO	29
5.2.1 Balance General	29
5.2.2 Plan Financiero	32
5.2.3 Promesa de Valor	35
5.2.4 Planeación con aporte del proceso de internacionalización	35
6 EXPLICAR LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN QUE HAN UTILIZADO LAS EMPRESAS PARA ALCANZAR NIVELES DE COMPETITIVIDAD ÓPTIMOS	37
6.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS A NIVEL INTERNACIONAL	38
6.2 TEORÍA DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	39
6.2.1 Estrategia de localización	39
6.2.2 Estrategia de entrada y permanencia	39
6.2.3 Estrategias de crecimiento	39
6.2.4 Estrategia de convivencia	40
6.2.5 Estrategia corporativa	40
6.2.6 Estrategia de internalización	40

6.2.7 Estrategia competitiva	41
6.2.8 Estrategia de estructura	41
6.2.9 Estrategia de enfoque	41
6.2.10 Estrategia de secuencia	42
6.3 Formas y ventajas de la internacionalización de empresas	42
7. PROPONER ESTRATEGIAS QUE SE DEBEN UTILIZAR PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	
POWERHHO	44
7.1 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE LICENCIAS O FRANQUICIAS	44
7.1.1 Master franquicia	45
7.1.2 Franquicia directa	45
7.1.3 Franquicias mediante Joint Venture	45
7.1.4 Franquicias mediante inversión directa con tienda propia	45
7.2 Estrategias de internacionalización mediante alianzas estratégicas y cooperación entre empresas	46
7.3 CIFRAS PROYECTADAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	47
7.4 MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	48
8. CRONOGRAMA	49
9. CONCLUSIONES	50
10. RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Balance General powerHHO	31
Tabla 2. Indicadores de Rentabilidad	32
Tabla 3. Indicadores de liquidéz y Actividad	33
Tabla 4. Indicadores de Endeudamiento	33
Tabla 5. Indicadores de Generación de Valor	34
Tabla 6. Propuesta Comercial	35
Tabla 7. Estado de Resultados	36
Tabla 8. Estrategias de Internacionalización	43
Tabla 9. Flujo de cifras proyectado	47

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional de powerHHO	26
Figura 2. Matriz de monitoreo y seguimiento	48

GLOSARIO

ESTRUCTURA FINANCIERA: La estructura financiera de una organización es el marco de los diversos tipos de financiamiento empleados por una empresa para adquirir y apoyar los recursos necesarios para sus operaciones.

INTERNACIONALIZACIÓN: Es el proceso empresarial en el que la compañía crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional, es la posibilidad de insertarse en dicho mercado o ampliar la vinculación al mismo.

LIMPIEZA INTERNA DE MOTORES: Es el proceso mediante el cual se elimina el material particulado especialmente de carbonilla, alojado en los componentes de la cámara de combustión de un motor (a combustión interna), con el fin de devolver las condiciones prestacionales para las cuales fue diseñada inicialmente.

HIDRÓGENO: Es el elemento químico de número atómico 1, representado por el símbolo H. Con una masa atómica de 1,0079 (7) u, es el más ligero de la tabla de los elementos. Por lo general, se presenta en su forma molecular, formando gas diatómico H₂ en condiciones normales. Este gas es inflamable, incoloro, inodoro, no metálico e insoluble en agua.

RESUMEN

En el presente estudio se evaluó la condición actual de powerHHO bajo el ámbito administrativo y económico, para poder conocer su condición actual de cara a conseguir un proceso de internacionalización que permita el crecimiento de la compañía y genere beneficios económicos para la misma.

Se realiza una recopilación de la información de aquellas compañías que han llevado a cabo con éxito las distintas formas de internacionalizarse, esto con el fin de proponer a powerHHO la mejor alternativa para llevar a cabo su internacionalización. Posterior a describir dicha información se identifican las diferentes estrategias que han utilizado algunas compañías para lograr su proceso de internacionalización.

Los resultados arrojan que en el estudio realizado al lograr expandir sus servicios o productos en mercados internacionales, powerHHO tiene una gran oportunidad, gracias a que tiene una ventaja competitiva que le permite de manera positiva beneficiarse del proceso de internacionalización, de igual manera cuenta con la capacidad de suplir las necesidades en mercados insatisfechos en otros países y finalmente cuenta con una inversión de recursos para lograrlo. De modo que existen varias alternativas para que la compañía powerHHO logre su debido proceso de internacionalización, pues la empresa ha incursionado en varias ocasiones en mercados internacionales sin obtener los resultados esperados de dicho proceso, debido a que anteriormente no se contaba con una estrategia de internacionalización adecuada.

Palabras Claves: Estructura financiera, Internacionalización, Limpieza interna de motores, hidrógeno.

INTRODUCCIÓN

En Colombia las pequeñas compañías en su gran mayoría buscan alcanzar el éxito o el crecimiento económico, en el mercado interno, muy pocas compañías visualizan su crecimiento en el exterior, muchas porque sus productos aún no han generado ese factor diferenciador en el mercado, no son lo suficientemente competitivas con las grandes multinacionales e incluso porque sus productos no generan un valor agregado.

Para powerHHO se ha vuelto una prioridad conseguir un óptimo proceso de internacionalización, pues a diferencia de muchas pequeñas o medianas empresas, powerHHO ha desarrollado una tecnología amigable con el medio ambiente, que presenta un factor diferenciador, pues no tiene competencia directa en su producto insignia y además cuenta con una planta capaz de soportar un crecimiento significativo para abordar mercados internacionales.

A pesar de que actualmente powerHHO centra sus intereses y utiliza gran parte de sus recursos en lograr su proceso de internacionalización, aún no se cuenta con una estrategia que le permita abarcar mercados internacionales de la manera adecuada. En primera instancia la idea de incluir la tecnología de powerHHO en el exterior surgió porque se había creado una necesidad, pues los temas ecológicos, las empresas verdes y todo aquello que permita mejorar y aportar con la descontaminación del aire de las ciudades.

Todo lo anterior permite detectar algunos de los inconvenientes que se han presentado para que powerHHO logre internacionalizarse y finalmente definir cual es el camino que se debe seguir para realizarlo de manera correcta y basado en algunos casos de internacionalización que algunas compañías Colombianas han seguido.

El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer productos diferenciadores que le permitan posicionarse y mantenerse en el mercado; por lo tanto la innovación es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad y a disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Así mismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándolos en toda la cadena productiva. Para ello, él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su Empresa.

El mejoramiento continuo sumado a la innovación de productos enfocados en mejorar los niveles de contaminación y reducir los altos costos por consumos de combustibles le ofrece a la empresa grandes ventajas entre las cuales se encuentran la consecución de clientes en un corto plazo y con resultados visibles; el incremento de la productividad y dirección de la organización hacia la competitividad contribuyendo a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos, eliminar procesos repetitivos; una reducción de productos defectuosos, que trae como resultado un menor consumo de materia prima.

“En los mercados de los compradores de hoy el cliente es el Rey”, es decir, los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo; debe incorporar todas las actividades que se realicen en la Empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la Empresa como para los clientes, ya que las fallas cuestan dinero.

El presente trabajo pretende Identificar estrategias para el proceso de internacionalización organizacional que permitan alcanzar la competitividad de la empresa PowerHHO. Después de una recolección y análisis de los datos de las compañías Colombianas que han logrado internacionalizarse y mantenerse activos en el exterior se procede a describir la dinámica administrativa y económica de la empresa PowerHHO con miras a la internacionalización de su actividad. Adicional a lo anterior se explican las estrategias de internacionalización que han utilizado las empresas para alcanzar niveles de competitividad óptimos.

Finalmente se pretende proponer estrategias que se deben utilizar para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa powerHHO.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar estrategias para el proceso de internacionalización organizacional que permitan alcanzar la competitividad de la empresa PowerHHO.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la dinámica administrativa y económica de la empresa PowerHHO con miras a la internacionalización de su actividad.
- Explicar las estrategias de internacionalización que han utilizado las empresas para alcanzar niveles de competitividad óptimos.
- Proponer estrategias que se deben utilizar para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa powerHHO.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

PowerHHO es una empresa especializada en evaluar y mejorar los costos de operación derivados de uso de combustibles fósiles, contribuyendo además a mejorar la calidad del aire a través de la reducción de emisiones contaminantes y efecto invernadero mediante el uso de generadores de gas limpio (HHO).

Actualmente PowerHHO no cuenta con una estrategia para implementar un debido proceso de internacionalización como empresa Colombiana, debido a que su mercado natural siempre ha sido el mercado nacional. Para PowerHHO es de suma importancia poder alcanzar un óptimo proceso de internacionalización, teniendo en cuenta que su producto insignia (PowerHHOClean) hoy en día está teniendo gran acogida y existen expectativas de abarcar el mercado internacional debido al gran desarrollo tecnológico que han alcanzado sus productos y la utilidad de los mismos en la conservación del medio ambiente, mejoramiento de la calidad del aire y beneficios técnicos asociados al motor de los vehículos que utilizan la tecnología de limpieza interna de motores. Existen varios procesos y estrategias de internacionalización que han permitido a las empresas Colombianas mantener su competitividad en mercados internacionales, y es precisamente el estudio y análisis de estos diferentes procesos lo que han llevado a PowerHHO a identificar el debido proceso para conseguir su internacionalización.

Debido a que el modelo de negocio que PowerHHO plantea actualmente con el uso de los equipos powerHHOClean, que consiste en disponer de equipos PowerHHOClean en concesionarios, talleres autorizados, servitécnics, lubricentros, y todos aquellos lugares donde se presten servicios de mantenimiento correctivo y preventivo a los vehículos, para prestar este servicio de limpieza interna de motores se presenta bajo un contrato de concesión, en el que el canal (concesionario, taller, etc.) no necesita realizar ninguna inversión inicial, pues los equipos están a cargo de powerHHO en temas de mantenimiento, overhaul y disponibilidad de los mismos. PowerHHO ha recibido ofertas de diferentes países para obtener la tecnología y prestar el servicio con los equipos powerHHOClean, es de vital importancia identificar las estrategias de internacionalización de la empresa mediante la exportación de equipos powerHHOClean.

2 JUSTIFICACIÓN

La globalización de los mercados es un fenómeno irreversible que además día tras día se acelera de manera rápida, lo que desencadena en un incremento de la intensidad competitiva mundial. Todas las empresas al ser envueltas en dicho entorno tienen que adaptarse a estos cambios y tendencias de los mercados internacionales. Colombia no puede ser un caso ajeno, por lo tanto dicho fenómeno incentiva a las empresas nacionales a conocer cuáles son las condiciones y estrategias para desarrollar su proceso de internacionalización para lograr primero, defender los mercados ya consolidados, y en segundo lugar expandir marcas, productos y servicios en mercados internacionales.

En los últimos 2 años la compañía ha recibido ofertas de diferentes países para compra y utilización de equipos de producción de hidrógeno, en todas sus líneas de negocio, principalmente en los equipos productores de hidrógeno para limpieza interna de motores en el sector vehicular, que consiste en un proceso no invasivo que se realiza a cualquier tipo de motor (Diesel, Gasolina, Gas, etc), donde con un simple procedimiento se limpia completamente la cámara de combustión del motor, quemando y eliminando cualquier tipo de acumulación de carbonilla u hollín acumulado en las piezas donde no se presenta fricción mecánica (Cabeza de pistón, punta de inyectores, punta de bujías, cuerpo valvular, asiento de válvulas). Adicionalmente el hidrógeno ayuda a limpiar gran parte del sistema de admisión y escape del vehículo, algunas de estas piezas son: Sonda Lambda, válvula EGR, múltiple de admisión, catalizador y conducto de escape (en caso de motores Diesel, se limpian adicionalmente turbo e intercooler).

Esta limpieza se logra debido a que el Hidrógeno tiene tres veces mayor poder calorífico que un combustible fósil (Diesel, Gasolina, Gas, etc.), por lo cual, al momento de detonar dentro de la cámara de combustión, genera una combustión más completa, limpiando toda la cámara de combustión de manera completamente natural. (Sin ningún tipo de aditivo). Cabe aclarar que para realizar.

Este proceso de limpieza interna de motores con el equipo PowerHHOClean se necesita que el vehículo esté encendido durante todo el proceso. Al realizar esta limpieza en tan solo 40 minutos sin ninguna intervención mecánica, se reduce en un gran porcentaje las emisiones contaminantes al medio ambiente logrando cumplir la normatividad de gases para los vehículos, se aumenta levemente la potencia del motor debido a una mejora de la compresión dentro de la cámara de combustión, disminución de vibraciones y cascabeleos.

3 MARCO TEÓRICO

El proceso de internacionalización de una empresa es el resultado de una serie de estrategias en las que se consideran los recursos y el alcance de la empresa como el entorno que la rodea. El proceso mediante el cual una empresa logra entender que necesariamente debe planificar y proyectar completamente el futuro de sus flujos comerciales, económicos y cognitivos para cumplir las expectativas de la globalización mundial actual, se conoce como internacionalización.

Dado lo anterior, según Galán:¹ el proceso de internacionalización empresarial debe responder las siguientes preguntas ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza?. Cabe resaltar que no existe un único camino que pueda seguir una compañía para que inicie actividad internacional. A partir de lo cual el objetivo del presente proyecto investigativo pretende mostrar el proceso que la empresa powerHHO debe seguir con el fin de internacionalizarse.

Como lo menciona Canals²: Se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales: exportadora, multinacional, global y transnacional. Antes de elaborar el diseño del plan de internacionalizar la empresa, se deben tener por escrito y muy claros los objetivos de dicha internacionalización. Los objetivos de internacionalizar una empresa son:

- Apertura de nuevos mercados.
- Coste de producción más bajos.
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

Como lo menciona Johanson³: Diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala postulan como hipótesis principal, el modelo que las empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando su tamaño todavía es reducido, pero se expanden siguiendo las pautas de una estrategia de crecimiento empresarial hacia los mercados “psicológicamente” más próximos. De acuerdo con esto, podemos señalar cinco pasos para la internacionalización:

¹ GALÁN ZAZO, José Ignacio. GONZÁLEZ BENITO, Javier. GALENDE DEL CANTO, Jesús. Factores determinantes del proceso de internacionalización el caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. En: Ministerio de energía, turismo y agenda digital. [En línea]. España. No 333. 2000. P. 33-48. [Consultado 12 agosto 2017] Disponible en <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>.

² CANALS, Jordi. La internacionalización de la empresa. [Google académico]. España. S.A. McGraw-Hill. 1994. P 176. ISBN [Consultado 15 agosto 2017] Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-internacionalizacion-de-la-empresa-la/9788448119966/304024>.

³ JOHANSON, Jan. VAHLNE, Jan-Erick. The mechanism of internationalisation. En: Emerald Insight [En línea] Reino Unido. VOL. 7. 1990. [Consultado 11 Julio 2017]. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651339010137414>.

1. La empresa se desarrolla en su mercado nacional, 2. Se comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares, 3. Se emplean agentes independientes, 4. Se implantan filiales comerciales y, 5. Se ponen en marcha las filiales productivas.

Empresa exportadora: Como lo menciona Canals⁴: Normalmente, las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de las actividades de la empresa en el país de origen.

Empresa multinacional: “Este tipo de empresa surge en el siglo XIX en algunos países industriales como Gran Bretaña y Alemania. La empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial, por ejemplo, al diversificar actividades en muchos países. El objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero”⁵.

Empresa global: “Se caracterizan por su fuerte peso en las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades, principalmente compras, producción, así como investigación y desarrollo, en el país de origen o en unos pocos países”⁶.

Empresa transnacional: “El reto de las empresas son actividades internacionales es grande: se trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales”⁷.

PowerHHO ha desarrollado varios negocios a nivel internacional, en países como Costa Rica, Estados Unidos y Ecuador, pues se caracteriza por el excelente desarrollo tecnológico en cada una de sus líneas de negocio. La competencia a nivel nacional e internacional en el desarrollo de este tipo de tecnologías de soluciones energéticas alternativas es relativamente baja, sumado a que una de

⁴ CANALS, Jordi. La internacionalización de la empresa. [Google académico]. España. S.A. McGraw-Hill. 1994. P 176. ISBN [Consultado 15 agosto 2017] Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-internacionalizacion-de-la-empresa-la/9788448119966/304024>.

⁵ CAVES, Richard. Multinational Enterprise and Economic Analysis. [En línea] e. Ed. Reino Unido. 1996. P. 322. ISBN [Consultado 15 agosto 2017]. Disponible en: <https://www.cambridge.org/core/books/multinational-enterprise-and-economic-analysis/360FF700D9C3BA605E68F0EDE350D427>.

⁶ PORTER, Michael. Competition in global industries. [En línea]. Estados Unidos. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986. P. 575. ISBN [Consultado 28 septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?faclId=6532>

⁷ BARLETT, Christopher. Management across borders. [En línea]. Estados Unidos. Harvard Business School Press, 1989. P. 391. ISBN [Consultado 25 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32>

las principales bondades del uso de éstas permite la conservación del medio ambiente y calidad del aire, lo que le permite a la empresa iniciar su proceso de internacionalización para garantizar competitividad en los mercados internacionales, por esta razón es necesario definir el camino correcto para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa PowerHHO, teniendo en cuenta la importancia de la utilidad de los equipos por PowerHHO para disminución de gases contaminantes al ambiente en el sector vehicular.

Los diferentes modelos de economías abiertas que actualmente funcionan en el mundo le permiten a las compañías Colombianas como PowerHHO anticipar eventos internacionales bajo la coyuntura económica mundial: tasa de cambio, tasa de interés, inflación, valores activos, etc., comprender la manera en que esos eventos internacionales afectan a la compañía, y tomar decisiones acertadas para aprovechar coyunturas positivas y aislar coyunturas negativas.

Existen varias razones por las que una empresa presenta el fenómeno de internacionalización, que depende en gran medida de las características propias de cada organización:

Según Buckley⁸: La Reducción de Costos Operativos: Esta condición está relacionada con la diferenciación de los costos y gastos asociados con la producción, distribución y comercialización de un artículo hacia un mercado extranjero. La reducción de costos al producir en un país extranjero en función del valor de la mano de obra, transportes, la eliminación de aranceles, o la posibilidad de alcanzar ambientes para economías de escala; son aspectos más que determinantes al momento de tomar la decisión de internacionalizar la compañía

“El Aprovechamiento de las Ventajas Competitivas: Los recursos técnicos, económicos, humanos y naturales, son factores definitivos para optar por la condición de internacionalizar una empresa, ya que son variables determinantes al momento de definir la calidad, el tiempo y los precios de los productos a comercializar”⁹. Esta razón es una de las principales para que PowerHHO defina el debido proceso de internacionalización, ya que como se menciona anteriormente PowerHHO puede sacar provecho de los factores diferenciadores que posee frente a la competencia a nivel nacional, lo que le permite incluso, ser competitivo en mercados internacionales.

⁸ BUCKLEY, Peter. HUGHES, Frecknall. Transfer pricing and economic functions analysis: the Japanese paradigm. Economía aplicada. [En línea] Vol. 30. 1998. [Consultado 23 septiembre 2017]. Disponible en: http://www.academia.edu/24108882/Transfer_pricing_and_economic_functions_analysis_the_Japanese_paradigm.

⁹ KINDLEBERGER, Charles. Problemas Históricas e interpretaciones Económicas. [En línea]. Traducción castellana de Jordi Pascual. Barcelona. Editorial McGraw-Hill. 1993 P. 333. ISBN [Consultado 14 julio 2017] Disponible en: <https://www.libros-antiguos-alcana.com/charles-poor-kindleberger/problemas-historicos-e-interpretaciones-economicas/libro>.

“Condiciones económicas y jurídicas más favorables en un país extranjero: El apoyo a la inversión, menores costos crediticios, legislaciones adecuadas sobre los derechos de propiedad y una estabilizada económico política en una nación extranjera entre otros factores, son otros de los elementos que promueven a las empresas a incursionar en la internacionalización de la organización y la búsqueda de nuevos mercados”¹⁰.

3.1 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO:

“Algunos autores sostienen que el proceso de internacionalización desde el punto de vista económico radica principalmente en el análisis de la naturaleza y causas de la inversión extranjera, y que asimismo, las inversiones directas son movimientos de capital asociados a las operaciones internacionales de las empresas, cuyo fin principal es hacerse con el control de la producción en el entorno internacional”¹¹. Este control permite, bien sea eliminar competencia, o bien apropiarse de las rentas derivadas de ciertas ventajas (mano de obra calificada, materias primas baratas, acceso al mercado de capitales, o tecnología) esto se traduce en explotar los recursos de países emergentes, que generen mayor rentabilidad para las empresas multinacionales o globales.

Autores como Hymer sugiere aprovechar las ventajas competitivas que en el mercado aún no son fuertes sobre todo para el caso de compañías multinacionales, de esta misma ventaja depende la localización óptima de la empresa. Estas ventajas pueden estar encaminadas al desarrollo tecnológico o a la inversión.

“En Colombia las motivaciones de las compañías que quieren entrar al mercado internacional radican en aspectos comerciales, administrativos y políticos. En estudios realizados por Franco 2000, se considera que las motivaciones básicas de las compañías Colombianas en convertirse en multinacionales se describen a continuación”¹²:

¹⁰ RODRIK, Dani. In Search of Prosperity: Analytic Narratives on Economic Growth. [E-libro]. Editorial Princeton University Press. 2003. ISBN [Consultado 24 agosto 2017]. Disponible en: <https://press.princeton.edu/titles/7518.html>.

¹¹ HYMER, Stephen. The international operations of national firms, a study of direct foreign investment. [En línea]. Thesis. Ph. D. Massachusetts Institute of Technology. Dept. of Economics. London. 1960. [Consultado 26 agosto 2017]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/37989821_The_International_Operations_of_National_Firms_A_Study_of_Direct_Foreign_Investment

¹² FRANCO, Andrés. Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela. [En línea]. Colombia. Tercer Mundo Editores. 2000. P. 261. ISBN [Consultado 14 julio 2017]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/Las_empresas_multinacionales_latinoameri.html?id=mMKKHJ4L234C&redir_esc=y

1. Expandirse en mercados nuevos.
2. Defender y expandir mercados existentes.
3. Deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz.
4. Acumular experiencia internacional.
5. Deseo de estar cerca de los mercados de exportación.
6. Acceso a terceros mercados.
7. Limitaciones del mercado colombiano.
8. Seguir los clientes.
9. Presiones competitivas en el mercado colombiano.
10. Diversificación del riesgo financiero.

3.2 LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO

Según Rialp¹³ Esta teoría, explica cómo y por qué llega una empresa dedicada exclusivamente al mercado nacional a, por ejemplo, convertirse en una gran empresa internacional y cuándo o en qué momento está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cual va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores.

El modelo de Uppsala predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. El desarrollo de la actividad en el exterior tendría cada vez mayor implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales.

3.3 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN A PARTIR DE LA TEORÍA DE REDES

Como lo menciona Blankeburg¹⁴: A partir de la teoría de redes, se explica que la entrada a mercados externos es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados externos le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red de empresas propias en el exterior, como el caso de la empresa multinacional, o alianza con empresas extranjeras a través de *joint – ventures* o alianzas internacionales.

¹³ RIALP, Alex. Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present, and future trends of research. [Emerald Insight]. Holanda. VOL 11. 2001. P. 49-78. [Consultado 26 julio 2017]. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1474-7979%2801%2911016-1>.

¹⁴ BLANKENBURG, Holm. ERIKSSON, Kent. & JOHANSON, Jan. Creating value through mutual commitment to business network relationships. En: Strategic Management Journal [En línea] vol. 20. 1999. P. 467-486. [Consultado 24 julio 2017]. Disponible en: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5%3C467::AID-SMJ38%3E3.0.CO;2-J/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5%3C467::AID-SMJ38%3E3.0.CO;2-J/full).

“Teniendo en cuenta que la entrada en mercados exteriores es un intercambio entre individuos que poseen recursos complementarios e información y que el intercambio económico precedido por la transmisión de información contemplando la oportunidad empresarial”¹⁵, “entonces es de esperar que las dificultades del comienzo de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información entre redes interpersonales”¹⁶.

Esta teoría expone que el factor social en el mercado internacional es quien permite a los miembros de la organización crear vínculos para transmitir información sobre nuevas ideas y oportunidades.

Otra forma de poder entrar en mercados internacionales puede ser el desplazamiento de los miembros de la organización a los países en los cuales existe cierto interés para poder atacar, lo que facilitará a la empresa la opción de exportar, además este tipo de relaciones sociales sirven para investigar y evaluar a los socios potenciales en el exterior.

¹⁵ THOMAS, Michael. ARAUJO, Luis. Theories of export behavior: a critical analysis. *European journal of marketing*. [Emerald Insight]. Reino Unido. VOL. 11. 1985. P. 42-52. [Consultado 21 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM000000004751>.

¹⁶ MITCHELL, Clyde. The concept and use of social networks. En: *Social networks in urban situations: Analyses of personal relationships in Central African Town*. [En línea]. United Kindom. VOL. 78. No. 2. 1972. [Consultado 26 julio 2017]. Disponible en: <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/225354>.

4 DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente trabajo se recopilará toda la información concerniente a las diferentes estrategias utilizada por las empresas Colombianas en búsqueda de internacionalizarse, con el fin de identificar cual estrategia es la más indicada para que la empresa powerHHO proyecte con éxito un proceso de internacionalización. Para lograr el cumplimiento del objetivo principal se desarrollan las siguientes etapas:

1. Se hizo uso de toda la información actual con la que cuenta la empresa, teniendo en cuenta, balance general, indicadores y valoración de la empresa. En el primer objetivo, se describirá la dinámica económica y administrativa de powerHHO con miras a conseguir competitividad en los mercados internacionales, para identificar cuál es el camino que powerHHO debe seguir.

2. En la segunda etapa se enuncian los diferentes procesos que siguen las empresas que han alcanzado su proceso de internacionalización, con la información recolectada se contrastará los aspectos teóricos y conceptuales. Para la búsqueda de la información se hizo uso de las diferentes fuentes de información como las bases de datos de la universidad, algunos libros, y artículos certificados, que contengan información de algunos estudios de casos en los cuales las empresas han logrado abarcar mercados en el extranjero y de esta manera lograr internacionalizarse. Para el desarrollo de esta etapa se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- EbscoHost
- E-libro
- Legiscomex
- Trademap
- Entre otras.

1. Finalmente para proponer la estrategia que le facilite a la empresa PowerHHO, que actualmente está en búsqueda del proceso de internacionalización, y le permita centrar sus operaciones en base a las teorías que más se asemejen a su actividad económica, se utilizó la recolección de la información de los estudios de casos de otras empresas que han logrado internacionalizarse, y el estado actual de la empresa.

Se define la estrategia para powerHHO, basados en los siguientes parámetros:

- Formas de internacionalización de las empresas.
- Ventajas de la internacionalización de las empresas.
- Diferentes estrategias de internacionalización.
- Propuesta comercial de powerHHO en mercados internacionales.
- Ventaja competitiva de powerHHO.

5 DESCRIPCIÓN DINÁMICA ADMINISTRATIVA DE POWERHHO:

La apuesta de powerHHO de lograr su proceso de internacionalización está centrada en el interés que existe en el mercado internacional de adquirir la tecnología desarrollada por la empresa, lo cual le permite poder encontrar su internacionalización desde el punto de vista económico, ya que dispone del mercado para hacerlo, presenta ventajas diferenciadoras en sus productos y además busca el crecimiento de la misma mediante el otorgamiento de licencias o franquicias con empresas aliadas en el exterior que permitan alcanzar dichos mercados.

PowerHHO es una Empresa que se ha preocupado constantemente por el mejoramiento continuo en el desarrollo de equipos amigables con el medio ambiente, razón por la cual se ha interesado en desarrollar actividades que le permitan sostenerse en el medio y proyectarse al futuro como una Empresa competitiva e innovadora.

Diseñar un plan de desarrollo y mejoramiento favorece a la Empresa en aspectos como: el aumento de la capacidad de la compañía para competir, la optimización del uso de los recursos disponibles, el aumento de la productividad, la disminución de procedimientos ineficaces que no agregan valor al producto y el aumento del nivel de satisfacción al cliente, razón de ser de la Empresa. Además de los beneficios para la Empresa y el cliente, también se busca el bienestar de la sociedad a través del uso de los dispositivos generadores de hidrogeno, los cuales generan un impacto positivo en la disminución de gases efecto invernadero. Para los socios fundadores de powerHHO este es un proyecto importante, ya que les permite ver plasmados los conocimientos y dinámica innovadora en cada uno de los productos que hoy en día desarrolla bajo una filosofía ambientalmente sostenible.

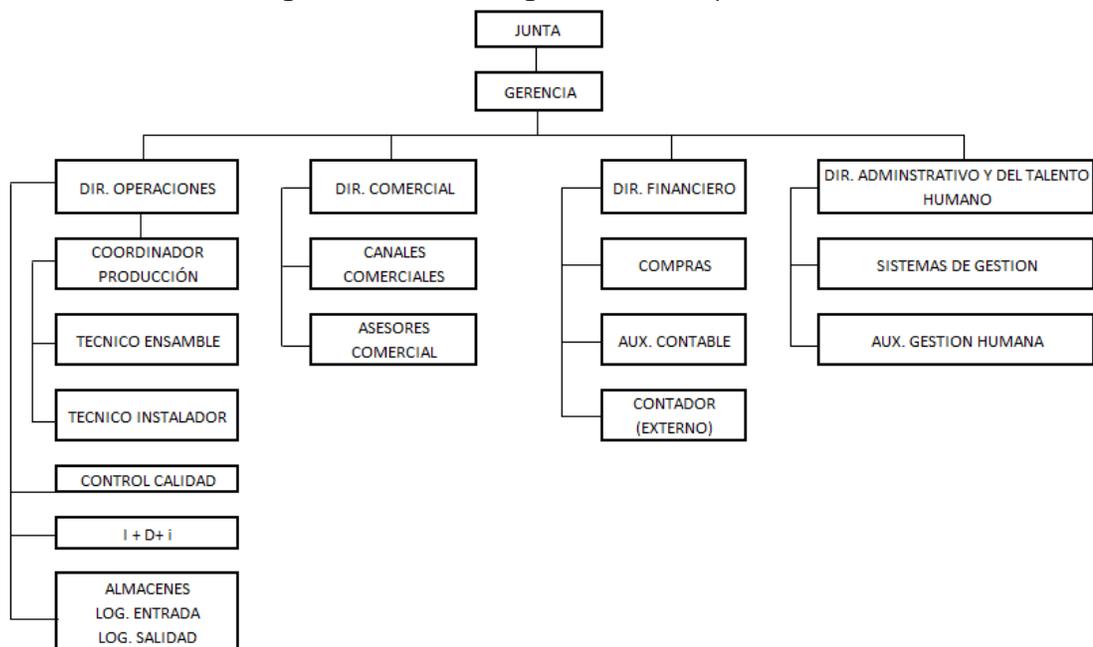
El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer productos diferenciadores que le permitan posicionarse y mantenerse en el mercado; por lo tanto la innovación es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad y a disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Así mismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándolos en toda la cadena productiva. Para ello, él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su Empresa.

El mejoramiento continuo sumado a la innovación de productos enfocados en mejorar los niveles de contaminación y reducir los altos costos por consumos de combustibles le ofrece a la empresa grandes ventajas entre las cuales se encuentran la consecución de clientes en un corto plazo y con resultados visibles; el incremento de la productividad y dirección de la organización hacia la competitividad contribuyendo a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos, eliminar procesos repetitivos; una reducción de productos defectuosos, que trae como resultado un menor consumo de materia prima "En los mercados de los compradores de hoy el cliente es el Rey", es decir, los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo; debe incorporar todas las actividades que se realicen en la Empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la Empresa como para los clientes, ya que las fallas cuestan dinero.

De esta manera powerHHO tiene un organigrama, con el fin de mantener los objetivos y lograr la competitividad en el mercado, y se describe a continuación:

Figura 1. Estructura organizacional de powerHHO



Fuente: Estructura organizacional de powerHHO. [Documentos internos]. Medellín. CO. [14 marzo 2014]. Sec. Departamento administrativo.

5.1 DESCRIPCIÓN ADMINISTRATIVA DE CARGOS POR ÁREA DE NEGOCIO

5.1.1 Director de Operaciones

- Misión: Dirigir y desarrollar de manera integral el proceso de producción y cadena de abastecimiento, con el fin de tener disponibilidad y costos competitivos de producto en los mercados donde se tiene participación.
- Retos y Responsabilidades del cargo:

Abastecer materiales y servicios:

- Garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente de los insumos a la planta, manteniendo niveles óptimos de inventario.
- Facilitar el desarrollo de proveedores a través de la implementación de mejores prácticas en la cadena de abastecimiento.

Manufacturar:

- Asegurar los niveles óptimos de inventario de MP, ME y PT en la cadena de abastecimiento.
- Planear, programar y ejecutar la producción utilizando eficientemente los recursos, buscando el mejor equilibrio entre costos y servicio al menor costo operativo y el mayor nivel de servicio.
- Garantizar por el cumplimiento de planes y programas de producción.
- Asegurar plataformas productivas que permitan cumplir rentablemente los planes y pedidos de producción.
- Garantizar la evolución de los procesos y la tecnología que aseguren el constante desarrollo de la cadena de abastecimiento.
- Asegurar el cumplimiento de la política de calidad.
- Administrar / Logística
- Diseñar e implementar estrategias y tácticas operacionales y de servicio que respalden la estrategia comercial para garantizar una ventaja competitiva en los mercados en donde participamos.
- Asegurar una efectiva administración de los almacenes de materia prima, material de empaque y producto terminado.
- Evaluar e implementar proyectos tecnológicos que acompañen el desarrollo de I+D+i.

5.1.2 Director Comercial

- Misión: Ser el facilitador de las relaciones e información en doble vía el Negocio y los clientes para asegurar el cumplimiento de presupuesto de acuerdo con el plan estratégico definido.
- Retos y Responsabilidades del cargo:

- Responsable al interior del Negocio de todos los canales de distribución.
- Realizar seguimiento y control al presupuesto de ventas.
- Definir la estrategia de precios del Negocio.
- Recomendar la mezcla de referencias para los productos del Negocio.
- Hacer seguimiento al plan de gastos e inversión de Desarrollo de Clientes.
- Garantizar el nivel de inventarios de producto y el nivel de servicio al cliente.
- Garantizar el costo por servir para el Negocio (rentabilidad de la venta).
- Garantizar que los productos de la Compañía lleguen a la población destino de acuerdo con las metas propuestas.
- Apoyar y participar en la construcción del presupuesto de ventas e inversión.
- Garantizar que las estrategias y políticas del Negocio se ejecuten de cara a los clientes.
- Apoyar a los distribuidores en el Mercadeo para garantizar los resultados del Negocio.

5.1.3 Director Financiero

- Misión: Direccionar la toma de decisiones asociados con la estrategia del negocio y con sus procesos (comercial, producción, logística, financiero y gestión humana) con el objetivo de generar crecimiento rentable al mediano y largo plazo.
- Retos y Responsabilidades del cargo:
 - Estrategia: Estudiar el entorno competitivo, sus estrategias y evolución, para dar pautas para la toma de decisiones en el proceso de planeación estratégica. Coordinación, seguimiento y divulgación del proceso de Planeación Estratégica del negocio. Detectar amenazas y oportunidades del negocio y sus empresas aliadas.
 - Proyección Financiera: Asegurar la oportunidad, precisión y confiabilidad de las proyecciones financieras del negocio y alineación con los objetivos del mismo.
 - Plan De Negocios: Desarrollar el plan integral del negocio consolidado a diez años asegurando la coherencia con los objetivos definidos, de acuerdo con la situación coyuntural y macroeconómica de las regiones donde ejercen.
 - Adquisiciones y Alianzas: Participar en la gestión, estudio y desarrollo de adquisiciones, alianzas o nuevas oportunidades para el negocio, así como el seguimiento a las mismas de acuerdo con sus planes de negocio.
 - Acompañamiento en el desarrollo de proveedores y negociación con estos.
 - Estudio De Nuevos Proyectos: Coordinar con los otros procesos del negocio el análisis y estudio de proyectos de inversión que se requieran para el crecimiento acorde con su plan de negocios.

- Valor Agregado: Presupuesto del EVA del negocio, seguimiento y gestión.
- Gestión de inversiones del negocio.
- Estructura Financiera: Seguimiento al endeudamiento del negocio y al costo de capital, proponer necesidades de financiación y gestionar los indicadores de cobertura exigidos por la misma.

5.1.4 Director Administrativo y del Talento Humano

- Misión: Definir las políticas administrativas y estrategias de gestión humana de la compañía apalancando el logro de resultados del negocio.
- Retos y Responsabilidades del cargo:
 - Liderar y asegurar el cumplimiento de las políticas de gestión humana.
 - Definir prácticas de Gestión Humana coherentes con la estrategia del negocio.
 - Liderar y apoyar los procesos individuales y colectivos de trabajo.
 - Liderar la implementación del plan de gestión de la Cultura organizacional.
 - Gestionar con el equipo de trabajo, el logro de metas e indicadores a partir del seguimiento al desempeño.
 - Desarrollar una operación segura, entendida esta en los aspectos de: Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Gestión Ambiental, Gestión de Riesgos, Aseguramiento del Know How.
 - Tomar decisiones y asignar recursos para la implementación y el desarrollo de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional.
 - Aplicar las normas y los estándares de seguridad y salud ocupacional, asegurando la identificación, control y prevención oportuna de situaciones de riesgo reales y potenciales.
 - Vinculación y desvinculación de empleados.

5.2 DESCRIPCIÓN DINÁMICA ECONÓMICA DE POWERHHO:

A lo que en la economía refiere, PowerHHO en sus 6 años en el mercado ha logrado enriquecer su patrimonio y posicionar su marca con un gran reconocimiento en la industria energética, ofreciendo siempre soluciones ambientales que permitan aportar con las energías renovables del país.

5.2.1 Balance General:

El desarrollo de powerHHO inició en el año 2009, cuando uno de los socios fundadores desarrolló un prototipo y e inició su comercialización. Este esquema de producción y comercialización continuó así hasta mediados del año 2012, cuando los dos socios fundadores decidieron cambiar el modelo de negocio, tomando la decisión de mejorar su producto y especializarse en un nicho mercado. El

aprendizaje de tres años, los cuales inician en el año 2007, los emprendedores le dieron un valor de *“950 millones de peso, tanto al desarrollo tecnológico, como a la validación inicial¹⁷”*. Desde Julio de 2012 hasta diciembre de 2013, PowerHHO ha realizado un proceso de mejoramiento del equipo, logrando tener un producto listo para su comercialización. Además de esto, los socios han buscado certificar el producto, con el fin de facilitar su acceso al mercado.

Los socios definieron que su actual capacidad instalada es de 70 equipos mensuales. Su infraestructura está estimada en 43.352.671 pesos y se encuentra discriminada en el balance general del año 2013, que aparece a continuación. Es importante notar que la compañía no tiene inversiones en maquinaria pesada ni en tecnología, solo son en herramientas, muebles y enseres, los cuales no requieren de una depreciación acelerada, por tanto se utilizó una depreciación lineal y un tiempo de reposición de los activos de cinco años.

¹⁷ Promesa de valor [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

Tabla 1. Balance General powerHHO

POWERHHO		
BALANCE GENERAL		
	2015	2016
Activos corrientes		
Disponible	64.344.374	5.000.000
Inversiones temporales		214.185.772
Deudores (cuentas por cobrar)		76.375.000
Inventarios	50.916.667	4.684.444
Otros activos		
Total activo corriente	115.261.041	300.245.217
Activos de largo plazo		
Muebles y enseres	25.000.000	25.000.000
Maquinaria y equipo	65.000.000	65.000.000
Vehículos	12.000.000	12.000.000
Terrenos	0	0
Edificaciones	0	0
Equipo de computación	8.000.000	8.000.000
Depreciación acumulada	0	(12.830.000)
Software e intangibles	0	0
Amortización acumulada	0	0
Total activos no corrientes	110.000.000	97.170.000
Total activos	225.261.041	397.415.217
Pasivos corrientes		
Proveedores	0	8.783.333
Impuesto por pagar		59.781.908
Obligaciones financieras corrientes	17.786.455	20.098.694
Total pasivos corrientes	17.786.455	88.663.936
Pasivos no corrientes		
Obligaciones financieras no corrientes	97.474.586	77.375.892
Total pasivos no corrientes	97.474.586	77.375.892
Total pasivos	115.261.041	166.039.827
Patrimonio		
Capital	110.000.000	110.000.000
Reserva Legal	0	0
Utilidades retenidas	0	0
Utilidad del periodo	0	121.375.390
Total patrimonio	110.000.000	231.375.390
Total pasivo y patrimonio	225.261.041	397.415.217

Fuente: Balance general [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

Actualmente powerHHO gracias a su avance tecnológico a lo largo del desarrollo de sus productos, cuenta con un músculo financiero que le permite incrementar los niveles de producción para expandir su mercado, como se muestra en la tabla anterior el crecimiento como compañía ha sido del 43,31%.

5.2.2 Plan Financiero:

El plan financiero que se presenta a continuación, fue construido a partir de los datos suministrados por powerHHO, y el programa ENFORMA de la Cámara de Comercio de Aburra Sur no realizó ninguna verificación de dichos datos. Por lo anterior, la responsabilidad del programa ENFORMA se limita a los cálculos, y no asumirá ningún tipo de responsabilidad ante entidades financieras o legales.

El presente estudio muestra el estado de la Compañía powerHHO. El periodo de valoración comprende un tiempo de desarrollo que inicia en Julio del año 2012 y termina en diciembre de 2013; Se tiene estimado que para enero del año 2014, la compañía inicie sus operaciones comerciales. Para el proceso de valoración tuvimos los siguientes indicadores:

5.2.2.1 Indicadores de Rentabilidad:

Tabla 2. Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2016
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	52%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	32%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	20%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	52%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	54%

Fuente: Indicadores de rentabilidad [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014]
Sec. Departamento Financiero

La efectividad en la administración de los costos y los gastos de powerHHO ha permitido convertir las ventas en utilidades, de esta manera obtener beneficios a través de los activos propios o totales con los que cuenta la compañía.

5.2.2.2 Indicadores de liquidez y actividad

Tabla 3. Indicadores de liquidez y Actividad

POWERHHO		
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD		
LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2016
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	3,39
PRUEBA ACIDA Aplica para empresas con inventarios	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	3,33
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	2,39
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	211.581.281

Fuente: Indicadores de liquidez y actividad [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

Uno de las razones por las cuales powerHHO ha estudiado la posibilidad de internacionalizarse es precisamente lograr incrementar su capacidad de suplir las obligaciones financieras a corto plazo, pues obtener liquidez le permitirá aumentar su músculo financiero, que teniendo en cuenta el aprovechamiento de los distintos mercados extranjeros que existen para la tecnología de powerHHO, se podrá conseguir con una óptima estrategia de internacionalización.

5.2.2.3 Indicadores de endeudamiento:

Tabla 4. Indicadores de Endeudamiento

POWERHHO		
INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO		
ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2016
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	41,78%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL (o Activo Total)}}$	53,40%
PATRIMONIO A PASIVOS	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	1,39

Fuente: Indicadores de endeudamiento [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

Como bien se mencionaba anteriormente, powerHHO tiene obligaciones tanto a largo plazo como a corto plazo, lo cual indica que la compañía debe tratar de reducir sus obligaciones, la mejor manera de lograrlo es conseguir liquidez, para ello las obligaciones financieras deben ser reducidas en la medida de lo posible, y así su índice de endeudamiento será menor, para garantizar que el patrimonio de sus acreedores y socios esté cada vez menor comprometida con las obligaciones a corto plazo.

5.2.2.4 Indicadores de generación de valor:

Tabla 5. Indicadores de Generación de Valor

POWERHHO		
INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR		
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2016
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	72.276.111
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	11,83%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	109,04%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	78,30%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	31,81%
PALANCA DE CRECIMIENTO	$\frac{\text{MARGEN EBITDA}}{\text{PKT}}$	2,69
COSTO PROMEDIO PONDERADO		14,11%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	73,06%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	105.054.248
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	105.054.248
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	17,19%

Fuente: Indicadores de generación de valor [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

Financieramente PowerHHO ha proyectado un flujo de caja después de realizar un análisis en el que se evalúan los posibles competidores y los posibles canales de distribución de la tecnología de generación de hidrógeno, principalmente con el servicio de limpieza interna de motores a base de hidrógeno.

5.2.3 Promesa de Valor:

Tabla 6. Propuesta Comercial

PROPUESTA COMERCIAL (VARIABLES)	Escenario 1 Pesimista)	Escenario 2 (conservador)	Escenario 3 (Optimista)
Precio del Servicio	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Facturación de powerHHO por servicio	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Comisión	10%	10%	10%
Servicios estimados por día	0,5	1,5	3
Días hábiles al mes	22	22	22
No. De equipos a instalar	350	350	350
RESULTADOS ECONÓMICOS DEL EJERCICIO			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Servicios mensuales por equipo	11	33	66
Servicios mensuales total equipos	3850	11550	23100
BENEFICIOS PARA powerHHO			
Ingresos después de comisiones	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
Ingresos mensuales para powerHHO	\$ 138.600.000,00	\$ 415.800.000,00	\$ 831.600.000,00
Ingresos mensuales para powerHHO	\$ 1.663.200.000,00	\$ 4.989.600.000,00	\$ 9.979.200.000,00

Propuesta comercial [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

5.2.4 Planeación con aporte del proceso de internacionalización:

PowerHHO ha identificado un modelo de negocio que le permita mantener un crecimiento como el mostrado en el anterior análisis basado en indicadores y balances, para ello es vital expandir sus mercados, y es precisamente por esta razón que la compañía invierte incansablemente los recursos necesarios para lograr expandir su mercado. A nivel nacional powerHHO tiene presencia en las principales ciudades del país, su casa matriz está ubicada en la ciudad de Medellín, en Bogotá, y Cali cuenta con los aliados que le permiten mantener sus operaciones. De manera similar ocurre en algunas otras regiones donde powerHHO mantiene operaciones que actualmente le permiten mantener su solidez.

En el marco de conseguir nuevos mercados, powerHHO ha realizado algunas operaciones a nivel internacional con ventas Spott, pero para la línea de negocio de powerCLEAN es indispensable aperturar operaciones directas en otros países, pues como bien se remarcó la tecnología de limpieza interna de motores con hidrógeno no presenta competencia directa, y esta es una de las principales razones por las que la compañía tiene como prioridad en el mediano y largo plazo poder internacionalizarse.

Este proceso de internacionalización le permitirá a powerHHO mantener e incluso aumentar el crecimiento que si bien todas las compañías lo necesitan, para powerHHO se ha vuelto una prioridad lograr apoderarse de mercados

prácticamente vírgenes, pues esto le permitirá sacar provecho de la oportunidad de negocio enmarcando en una ventaja diferenciadora frente a otras alternativas o líneas de negocio que actualmente powerHHO mantiene en su catálogo. Por lo anterior, se muestra en la siguiente tabla la proyección y estado de resultados que se obtienen, si se incluye el proceso de internacionalización:

Tabla 7. Estado de Resultados

POWERHHO			
ESTADO DE RESULTADOS			
Concepto	2018	2019	2020
Ventas	1.095.474.731	1.466.840.665	1.964.099.650
Costos	465.026.419	595.763.065	770.012.215
Utilidad Bruta	630.448.312	871.077.600	1.194.087.435
Gastos operativos	96.445.758	99.161.144	102.028.135
Utilidad antes impuestos e intereses	534.002.554	771.916.456	1.092.059.300
Gastos financieros	8.254.511	5.302.013	1.965.690
Ingresos financieros	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	525.748.043	766.614.443	1.090.093.610
Impuestos	173.496.854	252.982.766	359.730.891
Utilidad neta	352.251.189	513.631.677	730.362.719

Fuente: Estado de resultados [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

6 EXPLICAR LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN QUE HAN UTILIZADO LAS EMPRESAS PARA ALCANZAR NIVELES DE COMPETITIVIDAD ÓPTIMOS.

El mundo en el que se desarrollan los diversos intercambios de productos, conocimientos, tecnologías, servicios, etc., es un mundo en el que las barreras comerciales tienden a desaparecer, un mundo en el que el movimiento de información desde un extremo del planeta a otro solo es cuestión de segundos, es decir el mundo en el que actualmente vivimos es un mundo globalizado. La internacionalización de las compañías consiste en un proceso mediante el cual una empresa participa de esta realidad global, dicho de otra manera, la internacionalización permite a las compañías poder proyectar sus actividades de manera parcial o completa, a un mercado extranjero, sin importar que tipo de flujos efectúe (comerciales, financieros, de servicios o de conocimiento) con otros países.

Según Otero¹⁸ Hoy ninguna empresa está al margen de la globalización, incluso aquellas que no pretenden internacionalizarse, que no ven claro que esta sea una vía adecuada para el desarrollo futuro, se ven amenazadas en sus propios mercados por una competencia cada vez más agresiva de productos importados. Por ese motivo, incluso para defender su posición, frente a la competencia en su mercado nacional, la internacionalización se perfila como la mejor garantía para asegurar crecimiento, la mejora de la competitividad y de los resultados de cualquier empresa.

Internamente en una compañía existen muchos temores cuando se crea la posibilidad de internacionalizarse, pues para que una empresa pueda ser competitiva en mercados internacionales debe mantener claras sus políticas internas, y dependiendo de cuál sea la estrategia que elija para lograr su internacionalización las inversiones en capital y recurso serán variables. Para una empresa, el mercado exterior representa un entorno menos conocido, más incierto que el mercado nacional. “Esto se puede ver reflejado en la inversión inicial que se debe realizar para obtener información que sea relevante para el empresario, datos como costos de logística, investigar cómo está posicionada la competencia, cómo se comporta la demanda y todo lo que representa un estudio de mercado”¹⁹

¹⁸ OTERO, Simón. Bussines Poket. Netbiblo, S.L. [En línea] La Coruña España. 2008. [Consultado 25 agosto 2017]. Disponible en: http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14624/CampuzanoFerreiro_Zulema_TFG_2015.pdf?sequence=2.

¹⁹ ALONSO, José. Fragmentación productiva, multilocalización y Proceso de internacionalización de la empresa. En: Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización. [En línea] España. No.838. 2007. P. 23. [Consultado 7 agosto 2017]. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_838_23-40__B8FE5B128E585A2F5399414E57F41B7D.pdf.

6.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS A NIVEL INTERNACIONAL.

Generalmente una empresa busca lograr su internacionalización por necesidades de crecimiento o por oportunidades de negocio en el exterior. Existen diversas estrategias para lograr el debido proceso de internacionalización, algunas que representan menor riesgo y compromiso para el empresario, seguida de un riesgo medio, hasta llegar a la estrategia que representa mayor compromiso y riesgo para las empresas, a continuación se nombran algunas de las estrategias utilizadas por las compañías para internacionalizarse:

- “La estrategia más utilizada por las empresas y la que representa menor riesgo es la exportación, pero esta representa un nivel de inversión en el extranjero nulo y un grado de presencia medio – bajo. La implementación de la misma se maneja al corto plazo y no requiere mayor compromiso por parte del empresario”.²⁰
- La segunda estrategia es quizá la que muchas empresas hoy multinacionales han utilizado para lograr controlar niveles de producción, calidad, recursos, operación y todo aquello relacionado con lograr mantener una homogeneidad en su imagen corporativa y desarrollo de productos o servicios y es la asociación representada en la firma de contratos y cooperación (franquicias y licencias), Joint Ventures y control de activos en el exterior. Este tipo de asociación le representa al empresario un nivel de riesgo medio ya que implica mayor inversión, pero esto se ve compensado por el mayor grado de manejo que obtiene en la inversión y presencia extranjera.
- Finalmente la que representa quizá mayor grado de riesgo como se mencionaba anteriormente es la Inversión Extranjera Directa. Esta representa la adquisición de empresas en el exterior, apertura de subsidiarias en otros países con mejores recursos naturales, bajos costos de mano de obra, posición geográfica, etc. Por medio de las cuales se obtienen productos y procesos de distribución a menor costo que los que se tienen en el país de origen de la casa matriz. Esta estrategia brinda mayor control de inversión y garantiza la presencia y reconocimiento de la firma en el exterior.

En conclusión, las empresas han utilizado diversas estrategias para lograr su internacionalización, todas dependen del estudio y la labor que le interese a la empresa desarrollar en el exterior, pues todas implican una inversión de recursos y dineros, quizá más bajas en exportaciones directas de productos, un poco más alta y con mayor esfuerzo en las que se brindan franquicias y licencias y

²⁰ PÉREZ, Jorge. Tendencias recientes de la inversión extranjera directa española en México. En: Revistas Unam. [En línea]. México. VOL. 6 No. 17. 2009. [Consultado 6 julio 2017]. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/2974>.

finalmente la Inversión Extranjera directa que genera un riesgo muy alto con una responsabilidad mayor y una inversión de capital superior a las demás.

6.2 TEORÍA DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

6.2.1 Estrategia de localización.

“Entre los ámbitos de esta estrategia está el ámbito geográfico o selección del país mercado. La estrategia de localización se refiere, de esta manera, a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida internacionalizar. Resulta inminentemente necesario enfatizar que este ámbito está directamente relacionado con el análisis estratégico internacional del entorno genérico, en lo relativo a la dimensión país destino”²¹.

6.2.2 Estrategia de entrada y permanencia.

En este ámbito estratégico podemos distinguir tres estrategias. En primer lugar, la exportación, mediante la cual se mantiene la producción centralizada en el país de origen para abastecer desde allí, mediante transacciones comerciales los distintos mercados extranjeros. “En segundo lugar, la Implantación de Servicios Internacionales (ISI) efectuando inversión extranjera directa en el exterior. En tercer lugar, la implantación de Productiva en el Exterior (IPE) para el caso de las EMN manufactureras o la Implementación de Servicios en el Exterior (ISE) para el caso de las EMN de servicios efectuando Inversión Extranjera Directa de mayor valor para establecerse en el extranjero”²².

6.2.3 Estrategias de crecimiento.

En este ámbito estratégico, podemos distinguir dos estrategias. a) El crecimiento interno que supone la creación de inversión extranjera de plena propiedad. Se crea una nueva empresa con sus propios recursos en el país de destino de la inversión. b) El crecimiento externo que supone la adquisición total de una empresa ya establecida en el país de destino de la inversión.

²¹ ANDERSEN, Otto. Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. En: Management International Review [En línea]. VOL. 37. 1997. P. 27-42. [Consultado 5 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/40228431?seq=1#page_scan_tab_contents.

²² WHITE, Roderick. POYNTER. Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada. En: Abi/inform Global. [En línea]. 1986. P. 59-69. [Consultado 6 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/243773870_Strategies_for_Foreign-Owned_Subsidiaries_in_Canada.

6.2.4 Estrategia de convivencia.

Según White²³ La internacionalización puede realizarse en solitario o conjuntamente con otras empresas (acuerdo de cooperación). Este último caso, se fundamenta en la alianza estratégica. Suele revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a través de múltiples opciones, licencias, franquicias, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc., y se valoran las ventajas propias y las ajenas. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente.

6.2.5 Estrategia corporativa.

“Tiene como elemento analítico y de decisión la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), que permite descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico”²⁴. En este sentido, la empresa debe tomar una posición en el eje especialización-diversificación, de manera que establezca el grado de diversificación deseado, teniendo en cuenta que un cambio en el área de negocio supone la entrada en productos-mercados (UEN) nuevos y, por lo tanto, acceder a un conjunto de factores clave de éxito nuevos. “La estrategia de negocio está condicionada por la posición en el ciclo de vida del negocio y por la posición competitiva de la empresa, que a su vez está condicionada por sus actividades internacionales y el entorno en el que se desenvuelven éstas”²⁵.

6.2.6 Estrategia de internalización.

“La empresa puede realizar internacionalmente una de las actividades primarias de la cadena de valor (empresa exportadora o empresa importadora) o puede convertirse en una EMN en la que sus inversiones extranjeras realicen todas las actividades primarias de la cadena de valor”²⁶. “Se necesita una visión global de

²³ WHITE, Roderick. POYNTER. Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada. En: *Abi/inform Global*. [En línea]. 1986. P. 59-69. [Consultado 6 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/243773870_Strategies_for_Foreign-Owned_Subsidiaries_in_Canada.

²⁴ SPRINGER, C. H.: Strategic Management in General Electric. En: *Operations Research* [En línea] VOL. 21. No. 6. 1973. P.1.177-1.182. [Consultado 23 julio 2017]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/168945?seq=1#page_scan_tab_contents.

²⁵ SANCHIS, Jesus. CAMPS, J. Internacionalización de las empresas: el modelo de las diez estrategias. En: *Revista internacional administración y finanzas*. España. VOL. 1 No. 1. P. 289–300. [Consultado 3 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Oskar_Larrinaga/publication/242691518_La_internacionalizacion_de_la_empresa_el_modelo_de_las_diez_estrategias/links/571f939208aefa64889a7b21/La-internacionalizacion-de-la-empresa-el-modelo-de-las-diez-estrategias.pdf.

²⁶ JARILLO, José. y MARTÍNEZ, Jon. *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Madrid. Mc

todas las actividades de la cadena de valor de la empresa parece recomendable ampliar esa perspectiva a las cadenas de valor de los clientes y proveedores”²⁷.

6.2.7 Estrategia competitiva.

Se refiere a la fuente de obtención de la ventaja competitiva sostenible (VCS): En este planteamiento se recogen las dos variables clásicas de la estrategia desde un contexto internacional: la reducción de costos (relacionada con la eficiencia global derivada de la escala y la estandarización) y la diferenciación (relacionada con la sensibilidad multidoméstica y la adaptación local). En este ámbito estratégico.

6.2.8 Estrategia de estructura.

“El componente fundamental es el diseño de la estructura organizativa que permita afrontar las actividades internacionales”²⁸. “Como lo menciona Pla:” Las opciones, básicamente, son: estructura funcional original o adaptada, división internacional, por producto-proceso, por áreas geográficas, estructura matriz-filial, matricial, la organización virtual y la federal²⁹. “La creación de una división internacional supone que el paso previo para el establecimiento de una estructura organizativa concebida específicamente para el mercado exterior. Tradicionalmente, se han considerado dos dimensiones (facturación internacional relativa y amplitud de gama internacional) que pueden provocar diversas reorganizaciones”.³⁰

6.2.9 Estrategia de enfoque.

Se relaciona con las presiones competitivas del sector de actividad desde una perspectiva internacional. Se suele considerar que las dimensiones básicas de la competencia internacional son la integración global (coordinación de las

Graw-Hill. 1991. ISBN [Consultado 8 agosto 2017]. Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-estrategia-internacional-mas-alla-de-la-exportacion/9788476156728/155069>.

²⁷ VILLARREAL, Oscar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. En: Cuadernos de Gestión [En línea]. España. Vol. 5. No 2. 2005. P. 55-73. [Consultado 6 agosto 2017]. Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7414>.

²⁸ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española. En: Cuadernos de gestión. [En línea]. México. VOL. 5. No. 2. 2005. P. 109-116. [Consultado 18 junio 2017] Disponible en: <https://es.scribd.com/document/296654459/Villarreal-O-La-Internacionalizacion-de-La-Empresa-y-La-Empresa-Multinacional-Una-Revision-Conceptual-Contemporanea>.

²⁹ PLA, Barber. La estrategia internacional de la empresa española. En: Pearson [En línea]. España. Pearson prentice hall. 2004. ISBN [Consultado 14 septiembre 2017]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/171677269/Direccion-de-Empresas-Internacionales-Jose-Barber-Fidel-Darder>.

³⁰ STOPFORD, John. WELLS, Juniors. Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries. En: Basic Books. [En línea]. New York. 1972. ISBN [Consultado 8 julio 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=179>.

actividades dispersas y la reducción de costos derivada de la escala y la estandarización) y la adaptación local (preferencias de los consumidores, requerimientos de los gobiernos, etc.). “Existen distintas propuestas reconocidas como estrategias de enfoque internacional”,³¹ dando lugar a distintos enfoques: global, multidoméstico, transnacional, exportador, etc.

6.2.10 Estrategia de secuencia.

Según Johanson³²: Plantea la disyuntiva de seguir una estrategia secuencial o una estrategia simultánea. La primera, supone asumir una naturaleza evolutiva del fenómeno de la internacionalización, siguiendo un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo. “La segunda, la estrategia simultánea sigue un proceso de internacionalización acelerado, relacionado con el fenómeno empresarial conocido como *nueva empresa internacional (NEI)* que hace referencia a empresas que nacen internacionales”,³³ planteamiento de las nuevas corrientes que explican el proceso de internacionalización de forma diferente al enfoque gradualista. Los distintos ámbitos estratégicos de la internacionalización descritos requieren de una coherencia que sólo es posible obtener con la consideración conjunta y la independencia de todas las decisiones.

6.3 Formas y ventajas de la internacionalización de empresas.

Como se había mencionado anteriormente, las compañías utilizan diferentes formas de lograr su internacionalización, pues los riesgos son distintos dependiendo de la operación que asuma la empresa en el exterior. Existen empresas para las cuales lo más importante en el momento de internacionalizarse es el control y la presencia que se tenga en los países en los cuales apertura operación, para otras empresas por el contrario, lo más importante es la inversión y el riesgo que se asume. A continuación el siguiente cuadro permite ver las formas más típicas mencionadas anteriormente mediante las cuales las empresas logran su internacionalización:

³¹ PORTER, Michael. Competition in global industries. [En línea]. Estados Unidos. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986. P. 575. ISBN [Consultado 28 septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?faclid=6532>

³² JOHANSON, Jan. WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. En: Journal of Management Studies [En línea]. Reino Unido. VOL. 12. No 3. 1975. P. 305-322. [Consultado 8 septiembre 2017]. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/full>.

³³ MCDUGALL, P., SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): “Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research”, Journal of Business Venturing, vol. 9, pp. 469-487.. [Consultado 18 agosto 2017]. Disponible en: https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v_3a9_3ay_3a1994_3ai_3a6_3ap_3a469-487.htm.

Tabla 8. Estrategias de Internacionalización

Estrategia empresarial		Grado de inversión en el exterior	Grado de presencia en el exterior
Producción	producción local para Exportación	nulo	bajo
	Producción en el exterior	medio-alto	medio-alto
Asociación	Contratos y acuerdos de cooperación (Franquicias y licencias)	medio-bajo	medio-alto
	Joint ventures, alianzas estratégicas	medio	medio-alto
	Control de activos en el exterior	medio-alto	medio-alto
Control	Subsidiarias poseídas	alto	alto
	Adquisición de una empresa extranjera	alto	alto

PÉREZ, Jorge. Tendencias recientes de la inversión extranjera directa española en México. En: *Revistas Unam*. [En línea].

Cada una de las estrategias nombradas anteriormente brindan a las compañías muchas ventajas, entre ellas, el aprovechamiento de la capacidad productiva total de la empresa, ya que en algunos casos sobrepasa las necesidades y la demanda del mercado local. Como lo menciona Lerma³⁴: Cuando una empresa presenta una sobreproducción se ve en la necesidad de vender sus productos a más bajo precio en el mercado nacional, y en muchas ocasiones al costo de producción con el fin de no perder lo invertido en su producción; esta estrategia afecta a la empresa y a la economía ya que inunda el mercado de un producto que no se requiere en grandes cantidades, presentándose así un caso simple de aumento de oferta y baja demanda. Con el fin de evitar esta situación, el empresario exporta su producto y aprovecha su capacidad de producción maximizando sus recursos.

Las empresas prefieren iniciar sus actividades internacionales con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso (exportar, licencias, franquicias), menos riesgos, y avanzar hacia los métodos que suponen mayores niveles de compromiso. A medida que avanzan en las etapas es mayor la inversión y mayores riesgos. “No se puede pretender llegar a un mercado de un día para otro. Se necesita un estudio exacto del mercado internacional a explorar, entre mayor sea la información y el conocimiento menor será el riesgo a asumir,

³⁴ LERMA, Alejandro. MÁRQUEZ, Enrique. Comercio y marketing internacional [En línea] 4 Ed. México. Cengage Learning Editores. 2010. ISBN [Consultado 8 julio 2017]. Disponible en: <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Comercio-y-Marketing-internacional-Kirchner.pdf>.

como se había mencionado con anterioridad; es preferible enfocarse primero en mercados vecinos, que presentan una cultura similar³⁵.

7 PROPONER ESTRATEGIAS QUE SE DEBEN UTILIZAR PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA POWERHHO.

Después de la descripción de la dinámica económica y administrativa de powerHHO, enmarcadas en la oportunidad y modalidad de negocio que hoy en día ofrece la empresa y teniendo en cuenta cada una de las estrategias que han ayudado a las empresas a relacionarse comercialmente en mercados internacionales, existen varias posibilidades para llevar a cabo la internacionalización de powerHHO. A continuación se proponen las estrategias que más se acoplan a la actividad económica de powerHHO.

7.1 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE LICENCIAS O FRANQUICIAS.

Basados en la recolección de la información referente a temas de internacionalización de las empresas, y observando la estructura organizacional de powerHHO una de las mejores estrategias para lograr su proceso de internacionalización es la estrategia de cooperación, pues en esta se incluyen licencias o franquicias.

La franquicia consiste en la cesión del producto o servicio, nombre, marca comercial o know how del procedimiento de gestión y comercialización por parte de una empresa (franquiciador) a un empresario residente en el exterior (franquiciado), a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, del derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios. “Consecuentemente, la franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial, respaldado por una marca que posee una buena imagen corporativa, que le permite disfrutar de las ventajas derivadas de la formación, asistente y asesoramiento de la empresa franquiciadora”³⁶. Existen y posibilidades de internacionalizarse mediante una franquicia:

³⁵ MARQUEZ, A., & SALVAJ, Erica. (2011). La internacionalización acelerada en Pymes de reciente creación. Citado por: Rodríguez Madeliny. Internacionalización de las empresas en los mercados globales. [En línea]. Ph. D. en administración de negocios. Universidad militar nueva granada. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá. [Consultado 18 septiembre 2017]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11281/1/RodriguezGarciaKatyMadeliny2013.pdf>.

³⁶ CERVIÑO, Julio. BAENA, Verónica. La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. En: Estrategia e internacionalización de la empresa turística [En línea]. España. No. 894 2017 P. 047-082. [Consultado 8 julio 2017]. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_894_101-116__27B5E8A9D6A3139D92D759871166CA9F.pdf.

7.1.1 Master franquicia.

Es un acuerdo en el que el franquiciador concede los derechos exclusivos para abrir franquicias en un determinado territorio a una persona natural o jurídica, esa persona es quien se ocupa de buscar franquiciados en el país distinto al de origen, durante el periodo que de vigencia del contrato. De este modo, el máster franquiciador tiene funciones de intermediario de manera similar a las que realiza el franquiciador respecto a los franquiciados en el mercado nacional.

7.1.2 Franquicia directa.

La cadena franquiciadora otorga franquicias individuales en el país extranjero. Esto supone la visita regular o la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino, por parte de la cadena franquiciadora, para poder realizar un seguimiento adecuado de las obligaciones contraídas con el franquiciado.

Tanto en el máster franquicia como en la franquicia directa el franquiciador realiza las siguientes labores: a) seleccionar a los franquiciados; b) transmitir el know-how de forma permanente y; c) proporcionar derechos de propiedad industrial e intelectual. Por su parte el franquiciado debe realizar las siguientes acciones: a) no divulgar el know-how a terceros; b) colaborar con el mantenimiento de la marca y su reputación; c) proporcionar la información financiera y comercial que se le requiere y; d) pagar las royalties y canon de entrada establecidos en el contrato.

7.1.3 Franquicias mediante Joint Venture.

A través de este sistema las dos partes aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la cadena franquiciadora en el nuevo mercado. Además, el franquiciado tiene acceso al conocimiento que tiene el socio local sobre el nuevo mercado y los competidores. Este mecanismo tiene por un lado, un grado bajo de inversión; y por otro lado niveles de riesgo, control y beneficios proporcionales a la aportación económica realizada por la empresa.

7.1.4 Franquicias mediante inversión directa con tienda propia.

Como lo menciona Fernandez³⁷: Representan el modo de entrada mediante inversión directa en el que la empresa establece la tienda con sus propios recursos, no depende de que el franquiciado utilice recursos para establecer la tienda. Así mismo, esto facilita que cuando se acabe el contrato de franquicia, sí la empresa franquiciadora no está conforme con la actuación del franquiciado, puede cambiarlo, ya que el establecimiento ha sido creado con los recursos del

³⁷ FERNANDEZ, Cecilia. Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. En: Revista economía industrial. [En línea]. Madrid. No. 330. 1999 P. 31-41. [Consultado 24 julio 2017]. Disponible en: <https://latecnologiaysuentorno.wordpress.com/2014/03/06/articulo-beneficios-de-las-alianzas-tecnologicas-y-convenios-de-transmision-de-la-tecnologia/>

franquiciador. Este método permite a la empresa franquiciadora un mayor control de sus operaciones pero, requiere una mayor inversión y supone más riesgos.

7.2 Estrategias de internacionalización mediante alianzas estratégicas y cooperación entre empresas.

“Se puede definir una alianza como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas”³⁸.

Las alianzas estratégicas se tratan de acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales. Las alianzas pueden establecerse para: a) acelerar el proceso de internacionalización; b) para poder penetrar en un mayor número de mercados; c) poder recuperar la posición perdida en los mercados y mejorar la posición competitiva; d) obtener recursos que la empresa no tiene y poder explotar sinergias competitivas; e) para compartir riesgos o para cumplir unos objetivos específicos. Las alianzas permiten la captación de unos recursos que la empresa carece, agiliza la entrada al país y se plantea como un proceso en que ambas empresas mejoran sus productos, procesos, sistemas y técnicas de gestión.

Cabe resaltar que el fracaso en este tipo de estrategias tiene un porcentaje elevado, pues es importante identificar los factores críticos y de los cuales dependa la durabilidad de la alianza: a) elección del socio; b) estructura de la alianza y; c) la administración de la alianza.

³⁸ CISNEROS, Corina. JIMÉNEZ, Marcela. Para comparar el método de las Fusiones y las Adquisiciones. [En línea]. Licenciatura en contaduría y finanzas. Universidad de las Américas. Departamento de contaduría y finanzas. Puebla. 2003. [Consultado 17 agosto 2017]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/cisneros_t_c/.

7.3 CIFRAS PROYECTADAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tabla 9. Flujo de cifras proyectado

FLUJO PROYECTADO			
Concepto	2018	2019	2020
Ventas	\$ 1.095.474.731,00	\$ 1.466.840.664,81	\$ 1.964.099.650,18
Costos	\$ 465.026.418,80	\$ 595.763.065,13	\$ 770.012.215,27
Gastos operativos	\$ 96.445.758,31	\$ 99.161.143,98	\$ 102.028.134,70
Utilidad operativa	\$ 534.002.553,89	\$ 771.916.455,71	\$ 1.092.059.300,21
Impuesto de renta operativo	\$ 117.963.476,16	\$ 176.220.842,78	\$ 254.732.430,38
Beneficio fiscal financiero	-\$ 3.586.222,66	-\$ 2.723.988,69	-\$ 1.749.664,30
Utilidad operativa despues de impuestos	\$ 419.625.300,40	\$ 598.419.601,61	\$ 839.076.534,13
Depreciación y amortización	\$ 12.830.000,00	\$ 12.830.000,00	\$ 12.830.000,00
Flujo de caja bruto operativo	-\$ 225.261.040,53	\$ 432.455.300,40	\$ 611.249.601,61
TIR DEL PROYECTO	127,18%		
WACC DEL PROYECTO	15,80%		
VPN DEL PROYECTO	\$ 1.212.796.788,18		
Reposición de capital de trabajo	\$ 32.807.644,63	\$ 43.929.436,16	\$ 58.821.515,02
Reposición de activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio de la deuda	\$ 22.711.524,18	\$ 25.664.022,32	\$ 29.000.345,23
Gastos financieros	\$ 8.254.511,18	\$ 5.302.013,04	\$ 1.965.690,13
Flujo de caja libre inversionista	-\$ 110.000.000,00	\$ 368.681.620,40	\$ 536.354.130,09
TIR DEL INVERSIONISTA	200,74%		
TMRR	20,00%		
VPN	\$ 1.988.401.111,22		

Fuente: Cifras proyectadas en el proceso de internacionalización. [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

7.4 MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Figura 2. Matriz de monitoreo y seguimiento

Objetivo	Actividad	Metas	Indicadores		
			Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Gestionar licencias o franquicias	Invertir en activos fijos.	Fabricar 350 equipos powerCLEAN para 2020.	En menos de 3 años, powerHHO proyecta adquirir mas acitovos, aumentar la planta de producción, adquirir instalaciones propias, y tener presencia en varios países, todo esto con una cantidad baja de recursos invertidos. Todo producto de la internacionalización	Mediante el proceso de internacionalización, powerHHO logrará el crecimiento integro como compañía, pues al otorgar franquicias en el exterior le permitirá ampliar su economía en mercados diferentes	Si powerHHO logra internacionalizarse, en tan poco tiempo, con cifras tan atractivas y con pocos recursos, tendrá una efectividad muy alta
	Aumentar los inventarios.	Tecnificar y aumentar la herramienta con una inversión de 15,000,000 para 2020.			
	Expandir el Know-How de la empresa.	Invertir en el desarrollo y mejoramiento de los equipos powerCLEAN en 2018.			
	Aumentar la capacidad de producción.	Lograr aumentar la producción de equipos powerCLEAN a 8 mensuales a partir de 2018.			
	Ampliar las instalaciones.	Adquirir instalaciones propias en 2020.			
Gestionar licencias o franquicias	Aumentar número de ventas en el exterior.	Lograr un valor en ventas de 1,964,099,650 COP para 2020.	A partir del próximo año powerHHO iniciará negociaciones en el exterior con el fin de lograr cerrar negociaciones cada año hasta el 2020 para poder lograr el número de ventas.	Debido al proceso que se ha venido elaborando, y de acuerdo a la ventaja competitiva que posee powerHHO, el año que viene logrará su proceso de internacionalización mediante otorgamiento de franquicias para conseguir las cifras presupuestadas	Si powerHHO alcanza los números presupuestados para el 2020, inicia operaciones en el exterior mediante licencias o franquicias anualmente, logra su objetivo de internacionalización, en el cual ha venido trabajando
	Negociar licencias en el exterior.	Lograr negociar licencias en al menos 4 países anuales hasta 2020.			
	Implementar licencias en el exterior.	Otorgar 1 licencia en el exterior anualmente hasta 2020.			
Gestionar alianzas estratégicas y cooperación entre empresas	Conseguir contraprestaciones financieras indirectas.	Conseguir que el 25% de las ventas totales sean en el exterior.	Con un personal mínimo powerHHO puede lograr iniciar operaciones en el exterior, pues su modelo de negocio puede resultar interesante para compañías que pueden ser aliados de la empresa	Lograr que el aumento del inventario solo en un (20%) le permita lograr el doble de producción de equipos powerCLEAN para lograr suplir la demanda de las empresas aliadas en el exterior.	Desde el punto de vista administrativo, powerHHO puede lograr el incremento en personal y en producción para internacionalizarse de la manera mas efectiva para su actividad comercial
	Contratar personal encargado de las negociaciones en el exterior.	A partir de 2018 powerHHO debe conseguir 2 empresas anualmente con posicionamiento en mercados extranjeros.			
	Conseguir competitividad productiva.	Para 2018 se deben tener 4 personas en planta para ensamble de equipos powerCLEAN.			

Fuente: Matriz de seguimiento al proceso de internacionalización [Documentos internos. Medellín. CO. 12 noviembre 2014] Sec. Departamento Financiero

8 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD:	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Capítulo 1 Describir la dinámica administrativa y económica de la empresa PowerHHO con miras a la internacionalización de su actividad.																					
Capítulo 2 Explicar las estrategias de internacionalización que han utilizado las empresas para alcanzar niveles de competitividad óptimos.																					
Capítulo 3 Proponer estrategias que se deben utilizar para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa powerHHO.																					
Conclusiones																					
Recomendaciones																					

9 CONCLUSIONES

Dentro de un marco económico, un proceso de internacionalización le permite a una compañía extender sus mercados, posicionar su marca, obtener ventajas competitivas que antes no las tenía, ampliar su actividad económica, entre otras. Las empresas deben analizar de acuerdo a su estructura organizacional, cuál va a ser la mejor estrategia para conseguir su proceso de internacionalización, pues de esto depende que el proceso prospere en el tiempo y permita abarcar mayores mercados extranjeros.

Realizar un estudio, de cuáles son las estrategias de internacionalización que mejor se adaptan a una compañía acelera dicho proceso, ofrece mejores resultados y ofrece el crecimiento de las mismas. Para powerHHO resulta interesante un modelo de internacionalización que no implique mantener presencia directa en otros países, que el riesgo sea bajo y que la inversión económica sea mínima, por estas razones la internacionalización mediante franquicias o cooperación con otras empresas pueden ser las estrategias que mejor se acomoden a las necesidades de powerHHO.

Actualmente powerHHO realiza una inversión económica y de recursos en poder alcanzar su internacionalización, pues en ocasiones anteriores ha podido exportar algunos de sus productos, pero debido a que aún no cuenta con una estrategia que le permita mantener dicha operación en el exterior, ha tenido que abandonar dichos mercados, tal es el caso de Costa Rica y Estados Unidos. Al finalizar el presente documento, powerHHO podrá contar con un panorama mucho más favorable al expandir sus mercados, pues resulta menos complejo trasladar sus servicios o productos a diferentes países con una óptima estrategia de internacionalización.

10 RECOMENDACIONES

A pesar de que powerHHO en ocasiones anteriores ha logrado tener relaciones comerciales en el exterior, de manera parcial, bien sea por exportación directa o por servicios prestados en el exterior, nunca ha podido mantener dichas operaciones en el tiempo. Después de proponer las estrategias de internacionalización que se adaptan a la actividad económica de powerHHO, se recomienda que si la empresa decide seguir invirtiendo recursos económicos y humanos en volver a abarcar mercados internacionales, lo haga utilizando alguna de las estrategias propuestas en el presente estudio, pues éste le proporcionará las bases para lograr obtener beneficios comerciales de cara a una incursión en la prestación de sus servicios o productos en el extranjero.

Se deben tener en cuenta, los casos en los que las compañías pequeñas y medianas han logrado triunfar en mercados internacionales, para identificar cual es la manera correcta de conseguirlo, pues cada compañía adapta sus servicios o productos, con base en su capacidad de inversión, posicionamiento geográfico, ventajas competitivas, y necesidades en los distintos mercados abarcados en el extranjero. Esto le permitirá a powerHHO conseguir resultados positivos en cada una de las operaciones que realice fuera del país.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, José. Fragmentación productiva, multilocalización y Proceso de internacionalización de la empresa. En: Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización. [En línea] España. No.838. 2007. P. 23. [Consultado 7 agosto 2017]. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_838_23-40__B8FE5B128E585A2F5399414E57F41B7D.pdf.

ANDERSEN, Otto. Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. En: Management International Review [En línea]. VOL. 37. 1997. P. 27-42. [Consultado 5 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/40228431?seq=1#page_scan_tab_contents.

BARLETT, Christopher. Management across borders. [En línea]. Estados Unidos. Harvard Business School Press, 1989. P. 391. ISBN [Consultado 25 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32>.

BLANKENBURG, Holm. ERIKSSON, Kent. & JOHANSON, Jan. Creating value through mutual commitment to business network relationships. En: Strategic Management Journal [En línea] vol. 20. 1999. P. 467-486. [Consultado 24 julio 2017]. Disponible en: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5%3C467::AID-SMJ38%3E3.0.CO;2-J/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5%3C467::AID-SMJ38%3E3.0.CO;2-J/full).

BUCKLEY, Peter. HUGHES, Frecknall. Transfer pricing and economic functions analysis: the Japanese paradigm. Economía aplicada. [En línea] Vol. 30. 1998. [Consultado 23 septiembre 2017]. Disponible en: http://www.academia.edu/24108882/Transfer_pricing_and_economic_functions_analysis_the_Japanese_paradigm.

CANALS, Jordi. La internacionalización de la empresa. [Google académico]. España. S.A. McGraw-Hill. 1994. P 176. ISBN [Consultado 15 agosto 2017] Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-internacionalizacion-de-la-empresa-la/9788448119966/304024>.

CAVES, Richard. Multinational Enterprise and Economic Analysis. [En línea] e. Ed. Reino Unido. 1996. P. 322. ISBN [Consultado 15 agosto 2017]. Disponible en: <https://www.cambridge.org/core/books/multinational-enterprise-and-economic-analysis/360FF700D9C3BA605E68F0EDE350D427>.

CERVIÑO, Julio. BAENA, Verónica. La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. En: Estrategia e internacionalización de la empresa turística [En línea]. España. No. 894 2017 P. 047-082. [Consultado 8 julio 2017]. Disponible en:

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_894_101-116__27B5E8A9D6A3139D92D759871166CA9F.pdf.

CISNEROS, Corina. JIMÉNEZ, Marcela. Para comparar el método de las Fusiones y las Adquisiciones. [En línea]. Licenciatura en contaduría y finanzas. Universidad de las Américas. Departamento de contaduría y finanzas. Puebla. 2003. [Consultado 17 agosto 2017]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/cisneros_t_c/.

FERNANDEZ, Cecilia. Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. En: Revista economía industrial. [En línea]. Madrid. No. 330. 1999 P. 31-41. [Consultado 24 julio 2017]. Disponible en: <https://latecologiaysuentorno.wordpress.com/2014/03/06/articulo-beneficios-de-las-alianzas-tecnologicas-y-convenios-de-transmision-de-la-tecnologia/>

FRANCO, Andrés. Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela. [En línea]. Colombia. Tercer Mundo Editores. 2000. P. 261. ISBN [Consultado 14 julio 2017]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/Las_empresas_multinacionales_latinoameri.html?id=mMKKHJ4L234C&redir_esc=y

GALÁN ZAZO, José Ignacio. GONZÁLEZ BENITO, Javier. GALENDE DEL CANTO, Jesús. Factores determinantes del proceso de internacionalización el caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. En: Ministerio de energía, turismo y agenda digital. [En línea]. España. No 333. 2000. P. 33-48. [Consultado 12 agosto 2017] Disponible en <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española. En: Cuadernos de gestión. [En línea]. México. VOL. 5. No. 2. 2005. P. 109-116. [Consultado 18 junio 2017] Disponible en: <https://es.scribd.com/document/296654459/Villarreal-O-La-Internacionalizacion-de-La-Empresa-y-La-Empresa-Multinacional-Una-Revision-Conceptual-Contemporanea>.

JARILLO, José. y MARTÍNEZ, Jon. Estrategia Internacional. Más allá de la exportación. Madrid. Mc Graw-Hill. 1991. ISBN [Consultado 8 agosto 2017]. Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-estrategia-internacional-mas-alla-de-la-exportacion/9788476156728/155069>.

JOHANSON, Jan. VAHLNE, Jan-Erick. The mechanism of internationalisation. En: Emerald Insight [En línea] Reino Unido. VOL. 7. 1990. [Consultado 11 Julio 2017].

Disponible en:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651339010137414>.

KINDLEBERGER, Charles. Problemas Históricos e interpretaciones Económicas. [En línea]. Traducción castellana de Jordi Pascual. Barcelona. Editorial McGraw-Hill. 1993 P. 333. ISBN [Consultado 14 julio 2017] Disponible en: <https://www.libros-antiguos-alcana.com/charles-poor-kindleberger/problemas-historicos-e-interpretaciones-economicas/libro>.

LERMA, Alejandro. MÁRQUEZ, Enrique. Comercio y marketing internacional [En línea] 4 Ed. México. Cengage Learning Editores. 2010. ISBN [Consultado 8 julio 2017]. Disponible en: <http://biblioteca.soymercadorologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Comercio-y-Marketing-internacional-Kirchner.pdf>.

MARQUEZ, A., & SALVAJ, Erica. (2011). La internacionalización acelerada en Pymes de reciente creación. Citado por: Rodríguez Madeliny. Internacionalización de las empresas en los mercados globales. [En línea]. Ph. D. en administración de negocios. Universidad militar nueva granada. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá. [Consultado 18 septiembre 2017]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11281/1/RodriguezGarciaKatyMadeliny2013.pdf>.

MCDUGALL, P., SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): "Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research", Journal of Business Venturing, vol. 9, pp. 469-487. [Consultado 18 agosto 2017]. Disponible en: https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v_3a9_3ay_3a1994_3ai_3a6_3ap_3a469-487.htm.

MITCHELL, Clyde. The concept and use of social networks. En: Social networks in urban situations: Analyses of personal relationships in Central African Town. [En línea]. United Kindom. VOL. 78. No. 2. 1972. [Consultado 26 julio 2017]. Disponible en: <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/225354>.

OTERO, Simón. Bussines Poket. Netbiblo, S.L. [En línea] La Coruña España. 2008. [Consultado 25 agosto 2017]. Disponible en: http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14624/CampuzanoFerreiro_Zulema_TFG_2015.pdf?sequence=2.

PÉREZ, Jorge. Tendencias recientes de la inversión extranjera directa española en México. En: Revistas Unam. [En línea]. México. VOL. 6 No. 17. 2009. [Consultado 6 julio 2017]. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/2974>.

PLA, Barber. La estrategia internacional de la empresa española. En: Pearson [En línea]. España. Pearson prentice hall. 2004. ISBN [Consultado 14 septiembre 2017]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/171677269/Direccion-de-Empresas-Internacionales-Jose-Barber-Fidel-Darder>.

PORTER, Michael. Competition in global industries. [En línea]. Estados Unidos. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986. P. 575. ISBN [Consultado 28 septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?faclD=6532>

PORTER, Michael. Competition in global industries. [En línea]. Estados Unidos. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986. P. 575. ISBN [Consultado 28 septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?faclD=6532>

RIALP, Alex. Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present, and future trends of research. [Emerald Insight]. Holanda. VOL 11. 2001. P. 49-78. [Consultado 26 julio 2017]. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1474-7979%2801%2911016-1>.

RODRIG, Dani. In Search of Prosperity: Analytic Narratives on Economic Growth. [E-libro]. Editorial Princeton University Press. 2003. ISBN [Consultado 24 agosto 2017]. Disponible en: <https://press.princeton.edu/titles/7518.html>.

SANCHIS, Jesus. CAMPS, J. Internacionalización de las empresas: el modelo de las diez estrategias. En: Revista internacional administración y finanzas. España. VOL. 1 No. 1. P. 289–300. [Consultado 3 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Oskar_Larrinaga/publication/242691518_La_internacionalizacion_de_la_empresa_el_modelo_de_las_diez_estrategias/links/571f939208aefa64889a7b21/La-internacionalizacion-de-la-empresa-el-modelo-de-las-diez-estrategias.pdf.

SPRINGER, C. H.: Strategic Management in General Electric. En: Operations Research [En línea] VOL. 21. No. 6. 1973. P.1.177-1.182. [Consultado 23 julio 2017]. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/168945?seq=1#page_scan_tab_contents.

STOPFORD, John. WELLS, Juniors. Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries. En: Basic Books. [En línea]. New York. 1972. ISBN [Consultado 8 julio 2017]. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=179>.

THOMAS, Michael. ARAUJO, Luis. Theories of export behavior: a critical analysis. European journal of marketing. [Emerald Insight]. Reino Unido. VOL. 11. 1985. P.

42-52. [Consultado 21 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000004751>.

VILLARREAL, Oscar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. En: Cuadernos de Gestión [En línea]. España. Vol. 5. No 2. 2005. P. 55-73. [Consultado 6 agosto 2017]. Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7414>.

WHITE, Roderick. POYNTER. Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada. En: Abi/inform Global. [En línea]. 1986. P. 59-69. [Consultado 6 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/243773870_Strategies_for_Foreign-Owned_Subsidiaries_in_Canada.