



UNIVERSIDAD  
**Piloto**  
DE COLOMBIA

Congreso Internacional de

# Gestión Empresarial

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL  
"ORGANIZACIONES COMPETITIVAS Y  
GLOBALES PARA EL 2025"

[ DESAFÍOS DE LOS NEGOCIOS  
GLOBALES PARA EL 2025 ]

#1

PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL "ORGANIZACIONES  
COMPETITIVAS Y GLOBALES PARA EL 2025"

DESAFÍOS DE LOS NEGOCIOS

GLOBALES PARA EL

[2025]



Negocios  
Internacionales

[UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA]

Presidente  
José María Cifuentes Páez  
Rectora  
Ángela Gabriela Bernal Medina  
Director de Publicaciones y Comunicación Gráfica  
Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento  
Director de Investigaciones  
Mauricio Hernández Tascón  
Coordinador General de Publicaciones  
Diego Ramírez Bernal  
Decano del Programa de Negocios Internacionales  
Andrés Mauricio Castro Figueroa

[CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL ]

DESAFÍOS DE LOS NEGOCIOS GLOBALES PARA EL 2025

ISSN 2619-6646  
Año 2017  
Bogotá, Colombia  
Editor  
Andrés Mauricio Castro Figueroa  
Corrección de estilo  
Andrés Abril  
Diseño y diagramación  
Daniela Martínez Díaz  
Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica  
de la Universidad Piloto de Colombia

**BBVA**

**Congreso de Gestión Internacional  
Organizaciones Competitivas y  
Globales para el 2025:  
Desafíos y Perspectivas**  
*Desafiando los negocios globales para el 2025*

# CONTENIDO

Introducción	9	101	<b>Sección 2: Ponentes</b>
<b>Sección 1: Conferencistas</b>	<b>15</b>	102	Aproximación del proceso de internacionalización bajo IED: caso de estudio “Siga la vaca, Auténtica Parrilla Argentina”. Por Mario Eduardo Alfonso Guinard y Diego Alejandro Rodríguez Espinel
Neither Flat nor Flattening: The Myths and Realities of Globalization. Por Oded Shenkar	16	126	Reciclaje... ¿Negocio o desecho? Por María Alejandra Duque Agudelo y Michell Daniela Hernández
Influence of MNEs on the Economic and Financial Development of Emerging Economies. Por Ravi Ramamurti	27	157	Infraestructura portuaria en Colombia, una problemática latente en el incremento de la competitividad. Por Katherine Andrea Jurado Ramos
International Business and Strategy in the Global Context. Por John Daniels	48	192	Industrias culturales en el mercado latinoamericano: emprendimiento como factor de éxito. Por Andrea Carolina Redondo Méndez y Andrés Rocha
The Impact of Foreign Direct Investment in Emerging Economies. Por Tom Geurts	64	214	Estudio de un modelo de negocio para una <i>startup</i> dedicada a la elaboración y comercialización de productos de regalo mediante estrategias de comercio electrónico ( <i>e-commerce</i> ) en Bogotá (Colombia) y Yiwu (China). Por Angie Vanessa Beltrán Peña
An Approach to the International Strategies of the Pastry Industry: the Colombian Firms and the Entry in the Chinese Market. Por Andrés Mauricio Castro Figueroa	83		

E B J S W S N W E F M L Q  
M A D Ñ K H L A P E I F M Ñ A  
O E W F A T N B K V D R S A H  
O B E W O S F J B K L Ñ D S T  
F H F E G E W A H A W F N P D  
W R W G B O U F E W K H M A C  
O B E W **INTRODUCCIÓN** T  
M A D Ñ K H L A P E I F M Ñ A

**[H]**oy en día, y frente a los retos que implican los cambios en el nuevo orden económico mundial, se hace necesario pensar y se ha vuelto una prioridad para las organizaciones no solo colombianas sino también latinoamericanas, avanzar en procesos de internacionalización que las posicionen y logren su sostenibilidad en los mercados externos. Pero surge el interrogante: ¿cómo llegar a comprender este proceso bajo un enfoque sistémico y en entornos complejos y de ambiente de incertidumbre? Esta es la realidad que actualmente nos compete en el mundo de los negocios internacionales, pero que también involucra las decisiones administrativas, financieras y de gestión de cualquier organización. Cada vez más, las escuelas de negocios encuentran que para comprender una organización hay que aproximarse desde un enfoque sistémico

y abordarla como un “ser que exhibe vida”. Por tanto, una organización no debe analizarse desde el punto de vista funcional, como antiguamente solía hacerse, sino que debe ser entendida como un todo, como un sistema, un organismo vivo que, bajo las condiciones actuales del mercado, puede perdurar o desaparecer debido al fenómeno de la globalización —que hoy genera controversia sobre su validez—.

Desde la década de los sesenta, en la que la Escuela Nórdica de Uppsala inició el estudio del comportamiento internacional de las multinacionales de esta zona de Europa y, aún en nuestra realidad actual, se han propuesto modelos y estrategias que acercan, en teoría, al proceso de internacionalización de las organizaciones tan diversos, que podría cuestionarse ese proceso de internacionalización comprendido como un “proceso” gradual o por etapas. ¿Cuál es realmente el camino que siguen las empresas que comienzan un proceso de internacionalización? ¿Están efectivamente preparadas para ser gestionadas en un ambiente global en que la competencia internacional incide cada vez más en los factores de perdurabilidad de empresas establecidas en los mercados o economías emergentes? Podría llegar a cuestionarse, en ese sentido, si las empresas que operan en los mercados internacionales no están acaso inmersas en sistemas complejos del mercado en los que la misma situación cambiante del entorno exige una adaptación y una propuesta de estrategias emergentes, frente a los retos que plantea un mundo cada vez más globalizado.

Todo esto no parte sino de un proceso de apertura de mercados a nivel internacional, un fenómeno llamado globalización que, hoy por hoy, es objeto de cuestionamientos por parte no solo de teóricos, sino también de gerentes de empresa, precisamente ante los cambios que actualmente suceden en el entorno económico mundial. Pero en vez de definir la globalización como la proporción de comercio que se maneja a través de las fronteras nacionales o internacionales, o por alguna otra medida económica o social, la globalización puede llegar a comprenderse como una manifestación de la complejidad. Comprender los procesos necesarios para lidiar con la complejidad es lo que permite a vislumbrar los elementos necesarios para internacionalizar una organización.

La complejidad de la globalización se debe a condiciones de multiplicidad, interdependencia y ambigüedad, las cuales están interrelacionadas. En ambientes complejos como en el que vivimos predecir el futuro es imposible, y tratar de controlar rígidamente los resultados organizacionales globales puede ser algo disfuncional. Tal complejidad no puede ser controlada, pero puede ser gestionada —o al menos canalizada— para crear resultados funcionales (o aún organizacionales) valiosos.

Gestionar la complejidad requiere entonces de una nueva forma de pensar. Además de enfocarse en aspectos tales como el diseño de la organización, las listas detalladas de activos y las proyecciones financieras, hoy los gerentes de las organizaciones de tipo multinacional o global deben aprender a gestionar sus procesos organizacionales. Los procesos clave en

una organización global son la colaboración, la innovación, la arquitectura de los procesos y el pensamiento sistémico. El elemento clave para canalizar o gestionar la complejidad yace en el conector que enlaza los procesos con la complejidad: las personas. Esa es la propuesta que hoy surge en la investigación de los negocios internacionales.

Es por ello que cobra relevancia y sentido hablar de los retos y desafíos que enfrenta la organización actual a la hora de prepararse para un entorno que está en constante cambio, un entorno que conlleva momentos de incertidumbre que obligan a los gerentes de las organizaciones a ajustarse continuamente y prepararse para lo que implica un mundo cada vez más abierto, pero a la vez más complejo. Este es el dilema para cualquier organización o gerente que hoy se encuentra ante un fenómeno que puede, o bien generar las oportunidades para el crecimiento de la organización en el mercado local o internacional, o bien llevarla a su desaparición.

E B J S W S N W E F M L Q Z  
M A D Ñ K H L A P E I F M Ñ A  
O E W F A T N B K V D R S A H  
O B E W O S F J B K L Ñ D S T  
F H F E G E W A H A W F N P D  
W R W G B O U F [SECCIÓN 1]  
O B E **C O N F E R E N C I S T A S** T  
M A D Ñ K H L A P E I F M Ñ A



# [NEITHER FLAT NOR FLATTENING]

## The Myths and Realities of Globalization

By **Oded** Shenkar\*

### Abstract

So ardent are our beliefs in globalization and in its presumed “synthesis of humanity”, that we tend to forget that globalization is cyclical and hence reversible. The same goes for our tendency to equate globalization with universalism, that is, with standardization and similarity in anything from consumer tastes to strategy and operations. The available evidence suggests the precise opposite: Differences in national culture are here to stay, and conflict and antagonism among (and within) nations are not historical relics but omnipresent realities with clear business outcomes. Rather than cling to naïve though widespread assumptions, policy makers and executives would do well to understand the global cultural and political terrain and learn how to navigate oft-treacherous waters so as to bring their firms and nations to safe and prosperous shores.

### Introduction

For several decades now, we have been hearing that globalization was an irreversible force whose irresistible waves were going to shrink and eventually erase the differences and walls separating people and the countries and regions in which they have been embedded for a very long time. This force will create, or so we have been told, a seamless market place where national borders are a historical relic, to be visited, perhaps, by curious tourists, but will no longer represent a worry for corporate executives. This utopian vision has been enshrined in best-selling books such as Tom Friedman’s *The World is Flat* (2005), and often echoed by business executives, politicians, and academics, who have somehow concluded that globalization meant the disappearance of material differences among individuals, firms, and, presumably soon to be marginalized national units.

While the popular media is partially responsible for the fundamental error of equating globalization with standardization and universalization, we should have expected more from academics. After all, the mark of a scholar is the ability to take an impassionate look at a phenomenon and draw conclusions based on the available evidence. Unfortunately, academia has not only been quiet about misplaced popular hype, but as an active accomplice bears at least part of the blame. Business schools in particular have done their share to promote, amplify, and disseminate this erroneous belief, touting a global curriculum that remains nothing but. Clearly, in their zeal to provide students with globally applicable tools, these schools

\* Ford Motor Company Chair in Global Business Management. Fisher College of Business, The Ohio State University, 2100 Lane Avenue, Columbus, OH 43210, USA.

have failed to teach the depth and complexity of a global environment, preferring to offer supposedly universal tools that would justify their drawing of an increasingly diverse student body.

Moving to “integrate” international business units, most often via a merger (or rather a hostile takeover) with strategy—the most a-contextual field of them all—, business schools achieved the precise opposite of what they were preaching, namely, a better understanding of a globally diverse and ever-changing world. With this amalgamation, and with concomitant moves by accreditation agencies (e.g., AACSB conditioning accreditation in a majority of faculty holding a “terminal business degree”), there were hardly business scholars left who would, or could examine the very complex phenomenon of globalization through a historical, multifunctional, and interdisciplinary lens. Have they done so, they would have at least been aware that roughly a century ago we were in the same place as today, believing that globalization was imminent and unstoppable, only to soon hit a wall of nationalism, conflict, and rapidly rising barriers to trade and foreign investment (more on that later). It is my belief that we are rapidly approaching a similar inflection point, one which many of us are bound to miss at their, and our peril.

### **Globalization and Universalism**

This shared belief about unstoppable globalization has become so entrenched that few scholars, policy makers, and executives have dared challenge the gospel, empirical evidence notwithstanding. Have they looked at

the evidence, they would have realized that much of the argument on globalization and its associated universalism rests on thin air, that is, on anecdotal evidence and subjective impressions of the sort associated with deeply seated religious beliefs rather than with solid science and research. Thus, even where the numbers have shown a clear downtrend in international trade and investments, observers continued to bury their head in the sand, arguing that the slowdown was a temporary blip mostly due to the financial crisis, and hence temporary, rather than a secular or at least cyclical change reflecting strong headwinds that were not about to go away.

It is easy to see where the belief in globalization and universalism comes from, and how its proponents got away with an argument supported by superficial and anecdotal, and at times plainly misleading data. The argument, after all, has been appealing because it deemed commonsensical and self-evident as well as supported by certain “opinion leaders”. For instance, there is no question that people have been travelling much more than before, giving them the opportunity to observe other people, their culture, and their behavior. Student exchange, incidentally a phenomenon more than a half of a millennium old, has been on the upswing, placing young people in the role of in-depth, long term observers as opposed to the camera touting tourists that roam the globe in ever increasing numbers. Immigration too has been on the rise, creating hybrid cultures and identities and presumably a “global mindset”. And, of course, people have been gaining access to

the internet and the virtually unlimited information that flows through it from all corners of the globe.

The problem, in this case, is not with the numbers, but rather with the attributions made to them. It is here that the “fatal error” resides. The implicit assumption is that once people have met and interacted with each other, they will surely come to appreciate and approve each other, and learn their ways. Eventually, this implicit thesis goes, we will surely shift towards a consensus, articulated in the concepts of “universal values and “western values”, or perhaps move towards the “mean”, where we all hold similar values, beliefs, norms, and behavior; in other words, we will develop a universal disposition befits of “citizens of the world.” After all, goes the adage, “we are all just human beings.”

This universalistic assumption may be appealing. Unfortunately, it is not only utopian, but, at least from what we have so far observed, patently wrong. While interaction can bring about affinity, this is by not mean certain. In fact, the opposite may well come to be. Academic scholarship tells us that interaction has as much (if not more) potential to bring about conflict and hostility as it has to bring about the peaceful coexistence and cooperation associated with mutual knowledge and appreciation. This more sinister outcome is possible because interaction is often translated into a perceived threat to one’s culture and identity, powerful forces that tend to be grossly underestimated in a “rational” world (erroneous in its own right). While we may or may not witness a *Clash of Civilizations* à la Samuel Huntington (1993, 1996), though

signs abound that we already are, it is clear, at the least, that fundamental differences in values, beliefs, norms and behavior are here to stay, and that individual as well as firm identities will continue to be wrapped around a national, cultural, and religious flag for the foreseeable future.

#### **National Culture and Globalization**

National culture, a critical variable that has been shown to impact just about every business process and outcome in every function –management, marketing, finance-- from the premiums paid by acquirers in cross-border mergers and acquisitions to the survival probability of international alliances, is a case in point. How often did you hear directly, or it has been implied, that national cultures are moving closer to each other to the point that meaningful differences are disappearing? I am sure quite often. But how often have you seen real evidence to support it? In a synthesizing study covering hundreds of thousands of respondents, me and my colleague, Simi Ronen, have compared the similarity and dissimilarity among national cultures that existed in the 1970s, as reflected in individual work-related values, to those observed a generation later (Ronen & Shenkar, 2013, 2017). The result? Almost no difference whatsoever. The map we published in 1985 is replicated almost one to one some three decades later. This does not mean that results will not diverge in the future, but seeing empirical results suggesting a lack of impact from the most massive globalization wave we have seen so far, should, at the very least, give us a pause.

Nor is culture the only force that hinders universalism. Animosity between countries has not disappeared and new conflicts appear and reappear year in and year out. It is not at all a surprise that conflicts, even those rooted in events that have taken place decades and centuries ago, have an impact on international trade and investment today, for example, on the propensity of firms from certain countries to form alliances with others (Arikan & Shenkar, 2013). Indeed, if culture and international relations seem abstract, just look at the so-called “hard facts”: Regional blocs have been growing, but are showing signs of fracture. As the European Union has shown, membership can expand but also retrench. We are all familiar with *Brexit* and *Grexit* (temporarily averted), but we may soon have to invent some other monikers.

Integration is reversible and while it may or may not trigger a domino effect, a chain reaction cannot be ruled out, as the European authorities clearly understand but may find themselves powerless to prevent, punishment to deserters notwithstanding. Identities continue to be nation- rather than region- or block-based. The number of national entities is growing, not shrinking. Europe alone has 50% more countries than it had some forty years ago. Many more potentially new nations are waiting in the wings: Catalonia is considering independence from Spain, Scotland is likely to try again to separate from the United Kingdom, Quebec may one day leave Canada, Belgium may split into a Flemish and a Francophone state, and so on and on. While we may not return to the period of small city kingdoms, the end of the nation state is nowhere to be seen.

Given the above, it is not at all surprising that international trade and investment have not been growing at past years’ pace. Both have been slowing down and, for the first time in decades, are growing more slowly than the global economy (itself not displaying a stellar performance) as a whole. According to the World Trade Organization, the rate of growth in international trade from 2010 to 2014 has been roughly half of that in the 1983 to 2008 era. This offers further support for the argument that globalization is slowing down and may even go into reverse. Legislative changes that liberalize trade and foreign investment have been slowing, at the same time that temporary restrictions and restrictive policies have been growing rapidly. The policy numbers, bad as they are, do not show the full picture as increasingly barriers come in a non-tariff form and are gaining in sophistication. Rules and standards masked in cloaks of national security, health and safety standards, and the like, are now appearing day in and day out, with retaliatory measures surely to follow. The impact of such measures —including retaliatory measures— tends to come with a longer time delay than tariff barriers, which further clouds the future course of trade and investment.

### Implications

At the dawn of the 20th century, we were told that globalization was unstoppable and irreversible. A few years later, trade and foreign investment collapsed, and it took more than half a century for them to

recover, as a proportion of GDP, to that early level. Globalization, then, as historical evidence shows (see Davis & Hilsenrath, 2017), like other economic phenomena, tends to come in cycles, and while there is no way to forecast when and how the next cycle will commence, it is clear that a linear, secular progression is far from being a realistic scenario, common assumptions notwithstanding.

So, what does all that mean for nations, firms, and individuals? If we accept that the world is not flat, nor flattening, we must first learn about those differences, their roots, and their repercussions. As already noted, this will not come from business schools alone, but requires the close cooperation of other fields, from sociology and political science, to economics and area studies. The latter in particular have not played the prominent role they should in educating students, executives, and policy makers about the world around us. Understanding begins with knowledge, and it is time to move from just paying lip service to interdisciplinary research.

Now to Colombia. As many developing nations, the country has a substantial trade deficit, to the tune of roughly thirty billion dollars a year. Furthermore, some of its major resources, primarily coal, are problematic in a world that is not only awash in oil but also more sensitive to environmental pollution. Colombia's textile and clothing industries, a major driver of its exports, are also vulnerable to automation as much as to newcomers boasting cheaper labor and at times preferential market access. How long can these exports sustain the country and what can replace them is yet to

be seen. In the meantime, it is clear that the significant upgrading required for such a shift can hardly be done without the assistance of foreign direct investment, though the latter must be done in a way that augments and develops local capabilities rather than merely provide inputs.

Colombia is now at an inflection point where peace and stability provide the opportunity to "reset" the country as a Latin American tiger (or dragon). International trade, and in particular foreign direct investment, should play a leading role in this transformation, but must be handled with caution. What is the country's comparative advantage? In what markets and industries can this advantage be leveraged? What should be the role of international trade and investment in promoting economic growth and how could this growth be handled in a way that will benefit the entire society as opposed to select few? How can we harness the benefits of globalization without jeopardizing what makes us a national collectivity? These questions may seem rudimentary, but all too often I have seen governments of countries, large and small, lack a strategic vision of what trade and investment should achieve. How should we implement this vision using a combination of policies and ground rules combined with the power of the free market and the initiative of entrepreneurs, small business owners, and corporate executives? The answers to those questions must begin with the proper layer of knowledge, one that accepts that the world is not at all flat and yet that its cross-border encounters multiply. Know-how is not only about technology, it is also

about understanding how, where, and when it can be applied. This is the key to success in a global economy and should have the highest priority, for it alone can create an environment that is not only conducive to business but also inclusive and beneficial to society as a whole.

#### References

- Arikan, I., & Shenkar, O. (2013). *National animosity and cross-border alliances*. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1516-1544.
- Davis, B., & Hilsenrath, J. (2017, March 29). Whatever happened to free trade? *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/whatever-happened-to-free-trade-1490800293>
- Friedman, T.L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus, & Giroux.
- Huntington, S.P. (1993). *The clash of civilizations? Foreign Affairs*, 72(3), 22-49.
- Huntington, S. (1996). *The clash of civilizations and the remaking of the world order*. New York: Simon & Schuster.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (2013). Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, 44, 867-897.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (2017). *Navigating global business: A cultural compass*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

## [INFLUENCE OF MNEs ON THE ECONOMIC] and Financial Development of Emerging Economies<sup>1</sup>

By  
Ravi Ramamurti\*

#### Abstract

This paper describes the four waves of multinationals that emerged in the global economy since the 1700s, first from Europe, then America, then Japan and the Asian Tigers, and, finally, many emerging economies, including the BRICS (Brazil, Russia, India, China, and South Africa). It then evaluates the contribution of MNEs (multinational enterprises) to the development of emerging economies, as buyers of products produced and services, as suppliers of capital and technology, and as competitors to emerging-market firms. It also evaluates the pros and cons of emerging economies encouraging their own firms to become MNEs by investing in other countries. History offers useful lessons for emerging-economy policymakers on how best to harness MNEs to promote economic development and prosperity.

1. This section is based on my prior work on multinationals in and from emerging economies, especially on Aharoni and Ramamurti (2011).

\* University Distinguished Professor of International Business & Strategy. Director of the Center for Emerging Markets, Northeastern University, Boston. E-mail: r.ramamurti@northeastern.edu

## Introduction

Over the years I have been intrigued by the growth of multinational firms and their contribution to the economic development of emerging and frontier economies. As someone who grew up in India and whose career began in the country's apex planning agency and then continued as executive assistant to the CEO of a large state-owned enterprise, I regularly encountered Western multinationals such as Siemens, General Electric, and Mitsubishi. Therefore, since the beginning of my academic career in a doctoral program four decades ago, I have often studied the impact of Western MNEs (multinational enterprises) on the performance of emerging economies. In the last decade, I have also focused much of my research on the rise of MNEs from emerging economies (Ramamurti & Singh, 2009) and the kinds of innovation that have fueled their internationalization (Govindarajan & Ramamurti, 2011, 2013; Ramamurti, 2012a).

In this review article, I draw on my prior work on the rise of multinational enterprises (MNEs) from various parts of the world. In particular, I draw heavily on my paper with Aharoni on the evolution of multinationals (Aharoni & Ramamurti, 2011), on an article on new players in foreign direct investment (Ramamurti, 2011), and on more recent work on multinationals from emerging markets (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014; Ramamurti, 2012b; Ramamurti & Singh, 2009; Williamson et al., 2013).

I focus on the following topics in the rest of this paper: How did MNEs become such important actors in the global economy? Where did the

trend begin and how and why did it spread? And to what extent have MNEs of all stripes and shades contributed to the economic and financial development of emerging economies?

## Four Waves of Multinationals in the Global Economy

In the first phase that followed the Industrial Revolution, MNEs were extensions of the home country, which was usually a colonizer. Among them was the Dutch East India Company, which was granted a monopoly in 1602 to help colonize Asia and was not dissolved until 1800. The British East India Company—a private “multinational” backed by the British crown—operated in the East Indies from 1608 until its dissolution in 1858. French, Portuguese, and Spanish equivalents played similar roles in their own nations' colonies.

In this phase, there was no attempt or even pretense that these multinational firms were committed to the economic development of the colonies. To be sure, there was some investment and development in the poor countries because infrastructure was expanded to move raw materials out of the colony and finished goods into local markets. Similarly, some institutions were developed to facilitate the administration of the colonies, such as a civil service or a legal system. But these gains were byproducts of the colonial power's efforts to maximize its own standard of living. Thus, for instance, in India the British actively

discouraged and killed local industry, e.g. textiles, while building such industries in Britain. Similarly, colonial powers took natural resources out of Latin America and sent nationals to rule over the locals, hampering the economic development of their colonies. In China, various foreign power carved out different regions to help build their own trading or shipping operations.

The United States did not set out to build an empire and therefore its firms were not global at this stage. Indeed, in the 1800s American firms were trying to catch up with industrial powers in Europe, such as England and Germany. A few US firms did globalize before World War II. Around 1900, Rockefeller's Standard Oil ventured abroad in search of oil reserves (Wilkins, 1974), followed by still other US oil companies (Yergin, 1991). Between 1870 and 1913—the golden age of rapid growth—a few US manufacturing firms pioneered foreign operations in search of markets, led by Singer Sewing Machine, and later followed by others, such as Ford Motor Company.

But in the first phase, MNEs from Europe dominated the world stage, representing 93% of worldwide FDI (Foreign Direct Investment) stock (see Table 1). The United States' share at this time was a paltry 6% (Buckley & Casson, 1985, p. 200). Technological advantage, built on the industrial revolution, which began in Europe, not only gave European firms ownership advantages over foreign rivals but also enabled their home governments to establish military

superiority and build global empires. One outlier was Switzerland (Agmon & Kindleberger, 1977).

The next phase in the evolution of multinational firms was brought about by the two World Wars, which saw the collapse of empires and led to foreign subsidiaries of European firms to be seized by rival powers or nationalized by newly-independent countries. The US economy was largely intact at the end of World War II; arguably, it was strengthened by the war, which helped the country to get out of the depths of the Great Depression.

In the postwar period, European leaders were determined to foster policies that would prevent a third World War. They encouraged market-integrating programs that stimulated intra-European FDI as well as FDI from countries outside the bloc, principally the United States. American firms, which already operated multidivisional and multiregional organizations in the United States, transferred those capabilities relatively rapidly to the fledgling common market in Western Europe, and, to the extent possible, to restrictive Japan as well.

For two decades after the Bretton Woods, institutions were created and the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) swung into action. The developed nations grew rapidly: reconstruction raised European GDP (Gross Domestic Product) growth to 5% per year, while Japan grew at a staggering 10% per year for almost two decades. The US economy grew at 3.8% per year.



[Table 1]

Share of selected countries in worldwide stock of outward FDI, various years.

Region/country	1914	1969	1980	1990	2009
Europe*	93%	43.2%	41.1%	49.5%#	56.0%#
U.K.	50%	16.2%	14.1%	12.8%	8.7%
France	} 43%	na	4.2%	6.1%	9.1%
Germany		na	7.5%	8.5%	7.3%
Netherlands		na	7.4%	6.0%	4.5%
United States	6%	55%	37.7%	24.3%	22.7%
Japan	0%	1.3%	3.4%	11.2%	5.6%
Emerging markets†	0%	0%	12.7%	8.3%	15.9%
Worldwide OFDI stock (US \$ billion)	n.a.	n.a.	571	1,791	18,982

Source: Author's own elaboration.

Note: \*Europe's share fell secularly from 1914 to 1980, but began to reverse course because of growth in intra-EU FDI after the Single European Act (1986) and the creation of the euro. Here, Europe does not include transitional economies, such as Hungary, Poland, the Czech Republic or the Baltic states, but includes what the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) calls "developed Europe," e.g., Switzerland.

†Reported as "developing economies" in UNCTAD's FDI statistics. Following the same source, "emerging markets" includes high-income countries such as Hong Kong, Taiwan, Singapore, and Korea.

In the same period, growth in international trade outstripped growth in world output. FDI grew at twice the rate of GNP (Gross National Product). European multinationals, mainly those from the United Kingdom, rebuilt their global presence, but the vast majority of new FDI came out of the United States, based on the technological and managerial superiority of its giant firms. The stock of outward FDI by US MNEs rose sharply from USD \$7.2 billion in 1946 to USD \$74.4 billion in 1970. As noted in my article with Aharoni:

One of the first systematic efforts at data gathering by the United Nations found that of the 7,276 parent MNEs in the world in 1969, as many as 33.9% were from the United States, 23.3% were from the United Kingdom, and most of the rest were from other western European countries (UN, 1973, p. 138). The same report also showed the book value of global FDI stock at US\$ 108.2 billion, of which 55.0% was from the United States, 16.2% from the United Kingdom, and only 1.3% was from Japan (UN, 1973, p. 139). The report also noted "a further central characteristic of multinational corporations is that they are in general the product of developed countries. Eight of the 10 largest multinational corporations are based in the United States" (UN, 1973, p. 7). (Aharoni & Ramamurti, 2011, p. 117)

When US occupation of Japan ended in 1952, the government launched an ambitious program to create comparative advantage. For two decades, Japan was a "miracle economy," and it rebuilt its capabilities in skill- and

capital-intensive products. In terms of economic development, Japan's strategy showed that the best option for countries looking to catch up with the West was to nurture local companies rather than rely on foreign multinationals. Japan's FDI policies restricted inward investment by US or European firms but promoted openness to Western technology through licensing deals. This strategy worked because Japan did not need the whole bundle of products and services contained in FDI; it preferred to cherry pick what it needed—technology—and have local firms take care of the rest. Japan's very high absorptive capacity and its extraordinary human and technological capital built in the decades before Japan became a colonial power made this strategy work.

Between 1950 and 1990, Japan's real income per capita in constant 1990 prices grew by 7.7% per annum to reach USD \$ 23,970 ("Turning point: A survey of Japanese economy", 1993). Japan's exports grew at 15% per year, even faster than its GDP, as firms took advantage of access to markets in the United States and Europe that were opening up as a result of successive rounds of GATT negotiations. The favorable trade balance enabled Japan to increase overseas investments. But it wasn't until the 1985 Plaza Accord that Japan began to shift assembly plants to rich-country export markets (US, Europe) and component factories to low-cost Asian neighbors.

Here, too, Japan offered other developing countries an important lesson: outward FDI may be gratifying as a sign of growing power and influence, but the greatest economic benefits—in terms of jobs, growth, and capability

building—come from exporting from the home country. That is why Japan delayed for as long as possible the shift of value-adding activities to other countries by driving up labor productivity very rapidly at home, to offset rising wages. In other words, labor productivity rose even faster than wages, which rose quite rapidly because of high rates of GDP growth.

FDI outflows from Japan rose from a mere USD \$5 billion in 1980 to a peak of USD \$ 89 billion in 1989. In this decade, FDI grew at rates of 20-30% per annum, more than four times as fast as world GNP, but the United States was no longer the dominant source; quite the contrary, it became the largest recipient of FDI inflows, including several large investments from Japan. By the late 1980s, the third generation of MNEs had emerged and the multinational firm was very much a Triad phenomenon involving North America, Europe, and Japan (see Table 1). Japan's outward spread was followed in the next decades by outward FDI from the four Asian Tigers that, like Japan, were among the first developing countries to embrace globalization and economic liberalization, i.e. South Korea, Hong Kong, Singapore, and Taiwan. Most other developing countries had high tariff walls and many restrictions even on inbound FDI out of fear that unfettered foreign competition would wipe out local firms.

The fourth generation of multinational firms took off in the 1990s, as many emerging economies opened up their markets to international competition and investment. This phase began with emerging economies lowering tariff barriers significantly, some of it as part of the Uruguay Round of

trade talks. But they went way beyond what was required of them by WTO (World Trade Organization) agreements or international lenders like the IMF (International Monetary Fund). They unilaterally lowered barriers to inbound FDI, freed up their exchange rates, privatized firms, deregulated domestic industries, and freed up prices, interest rates, and lending. The immediate result was faster GDP growth, a surge in exports, and job creation. From screening and blocking inward FDI by Western and Japanese MNEs, many emerging economies switched to welcoming inward FDI, even going so far as to market and promote their countries as desirable places in which the world's leading MNEs ought to invest.

Meanwhile, improvements in information and communications technology (ICT) including the blossoming of the Internet, created the phenomenon known as "born globals," which are start-up organizations born with global scope from day one. These developments in ICT also made possible the global dispersion of the value chain for services that could take advantage of digitization.

When the Berlin Wall crumbled in November 1989 and the former Soviet Union fell apart, many of these countries opted for "shock therapy," which entailed an overnight shift from central planning and tight state control to freer markets and rapid deregulation and privatization. At about the same time, much of Latin America also began to embrace globalization and economic liberalization. They encouraged their firms to pursue exports, and made it easier for consumers and businesses to import most products and services.

In China, economic liberalization began after the death of Mao in 1976. What is often overlooked today is that China's main source of inward FDI in the first decade was from overseas Chinese based in Hong Kong, Taiwan, Singapore, and other Asian countries. After China joined the WTO in 2001, FDI from the US and Europe spiked, reaching USD \$72.4 billion in 2005. As the competitiveness of Chinese firms improved, they began to invest overseas. Until 2003, only state-owned Chinese firms were allowed to invest abroad, and much of their initial investment was in Asia. A significant part of the outward FDI was capital flight or involved "round-tripping" through Hong Kong. A lesson here for other emerging economies is that if the country liberalizes outward FDI it creates the risk of capital flight.

In India, the opening up occurred in 1991, when the country had a balance of payments crisis and signed on to an IMF bailout with the usual conditionalities of pro-market reforms. This forced many old-time firms to upgrade their products and services, trim costs, benchmark themselves against best-in-class global competitors, and buttress their positions in the home market against foreign competitors that were entering India. Several of these firms then also ventured abroad, in search of markets and resources, even as a new generation of post-liberalization firms took root (Ramamurti & Singh, 2009). One distinctive aspect of the Indian story is that the leading exporters were not in labor-intensive manufactures, as in East Asia, but in skill-intensive products and services, such as IT services, pharmaceuticals, and engineered products and services (Kapur & Ramamurti, 2001).

Thus, during the 1990s and 2000s, global FDI changed from being a Triad-dominated phenomenon to one involving a broader cross-section of countries, including many emerging economies. It also changed from being mainly a manufacturing-based phenomenon to one in which services became relatively more important. Although emerging economies remained net importers of FDI, several of them became important outward investors. At its peak, total FDI outflows from firms in emerging markets reached USD \$304.3 billion in 2007—thirty times more than in 1990. This represented about 15% of world outward flows in 2007; in 1990 that share was only 5%. In terms of outward FDI stock, with USD \$1.3 trillion in 2005, emerging markets accounted for 12% of the world total (see Table 1). Three-quarters of the top hundred MNEs from developing countries hailed from Asia. Following the 2008 financial crisis, FDI flows out of the US and other industrialized countries slowed, while that from China picked up. By 2017, emerging economies were no longer just important destinations for FDI but also important sources of FDI.

#### **MNEs and Development of Emerging Economies**

As the above discussions shows, there are at least three types of MNEs that affect emerging economies: those originating in developed countries (sometimes called developed-country MNEs, or DMNEs), those originating in other emerging economies (EMNEs), and those originating in the focal emerging economy. Each contributes to the development of emerging economies in different ways.

In the colonial era, as already discussed, DMNEs did not contribute to the development of the colonies. On the contrary, it could be argued that they stifled the industrialization and technological development of the colonies and helped keep these countries dependent on manufactured products made by the colonial power. After WWII, when many developing countries became independent, DMNEs lost their preferred access to these markets, but American MNEs, which did not have a colonial history, expanded into various developing countries. In the postwar years, emerging economies initially viewed MNEs as a threat, because they would kill local firms and destroy jobs; this was the result of the distrust of foreigners following decades of colonization. Emerging economies assumed that they did not have anything to offer to developed countries and that opening up their markets would lead to a surge in imports but no increase in exports.

That assumption was put to the test in the 1990s after emerging economies opened up their markets to foreign MNEs for a number of different reasons. India is a case in point: in 1991, India opened up its economy as required by an IMF agreement following a macroeconomic crisis; surprisingly, however, India continued down the path of reform long after the crisis had passed, partly because growth picked up with the reforms and the benefits turned out to be higher than expected. At the same time, China was doing rather well after it opened up and India felt the need to keep up with its giant neighbor. And as India opened up, local firms had to up their game and some of them did very well at home, despite foreign

competition. They discovered that they had a significant “home field” advantage, especially in offering right products at the right price for the local market, an unrivaled ability to make products cheaply, deeply penetrating distribution networks, strong local brands, and good ties with government.

The era of pro-market reforms in emerging economies also revealed the potential for these countries to replicate what Japan and the Asian Tigers had done in earlier decades—become a low-cost production platform for all kinds of products to be sold in rich countries. The country that took this strategy to the hilt was China, which became the factory to the world and leveraged several hundred million rural workers to work in factories in the country’s coastal provinces assembling toys, footwear, low-end consumer goods, electronics, furniture and so on for sale in the US and Europe.

Thanks to ICT technology, India did the same for information technology (IT) and software services, becoming the back-office to the world. Variations of these approaches were adopted by other emerging economies, including small countries in Central or South America, Eastern and Central Europe, and all across ASEAN (Association of South East Asian Nations). This was perhaps the greatest benefit Western MNEs bestowed upon emerging economies: they bought year after year billions of dollars of products that were produced in low-cost emerging economies, boosting exports from these countries and creating rapid GDP growth, jobs, and exports.

This phenomenon, known as offshoring, was later to cause controversy in some developed countries because of jobs lost and wage declines in

those countries. Note that offshoring was sometimes done through arm’s length sourcing contracts—as when Apple purchased phones assembled by Foxconn in China— or by Western MNEs themselves through captive offshore plans, as when Honeywell or Intel opened wholly-owned manufacturing subsidiaries in low-cost countries.

DMNEs also helped economic development in emerging economies by setting up capacity to make products and services for sale locally. Here the impact had both good and bad effects. The good effects included the local investment, jobs, technology transfer, and upgrading of local suppliers (sometimes described as “positive spillovers”). By increasing competition, DMNEs also forced local companies to improve their products and productivity, which translated into cheaper, better, and more differentiated products for local consumers. The bad effects mainly included the higher dependence of DMNEs on imported components, often from sister subsidiaries abroad; this is a tendency to complement products made locally with higher-end imported products, crowding out up-and-coming local players, transferring profits abroad, and clever tax minimization and transfer pricing practices.

At some point, as manufacturing and low-end services moved to emerging economies, DMNEs discovered that these countries also had pockets of low-cost skilled workers, such as engineers and scientists. This led to the offshoring of product development and in some cases also of research and development (R&D) activities. These investments by DMNEs

were hugely beneficial to emerging economies, because they not only generated exports and skilled jobs, but they also led to technology transfer. Employees trained by DMNEs, sometimes in their central R&D labs, would leave to start up their own companies, adding to entrepreneurship and technological development of the country.

The larger- and faster-growing an emerging economy was, the greater its leverage over DMNEs. Equally important was the quality of policymakers and institutions in the emerging economy to formulate a strategy to harness DMNEs for the good of the host country and to minimize the bad effects mentioned above. In this regard, China did an outstanding job. It used access to its large and fast-growing market as a powerful bargaining chip with DMNEs to induce them to transfer the latest technologies to China, export more from China, and so on.

Compared to DMNEs, multinationals from other emerging economies (i.e. EMNEs) did not possess the best technology or the fanciest brands but their products were better suited to the needs of emerging economies (e.g. better value for money). Also, EMNEs were better equipped to handle the volatility and complexity of emerging markets. If the EMNEs were state-owned, they were likely to negotiate deals at the government-to-government level, with the firms themselves relegated to implementing deals negotiated by their government masters. EMNEs also got a friendlier reception in emerging economies because they were seen as being more committed to the host country's development than DMNEs.

The third and final type of multinational that affected a country's development was the home-grown variety. But did these multinationals benefit the home emerging economy or not? Until two decades ago, the answer typically was no, because poor countries believed they would be better off investing whatever resources they had, including hard currency reserves, at home rather than abroad. Consistent with that thinking, in the 1970s, the Indian government barred cash investments in foreign subsidiaries and required that investments typically be in kind, e.g. equipment manufactured in India for the foreign venture or technology sold to the foreign venture. The thinking on this issue did a U-turn in the 2000s in many emerging economies.

In China, the government adopted a "go global" policy in 1999 that extended cheap loans and subsidies to encourage Chinese firms to expand abroad. The government had a goal to get fifty Chinese companies on to the *Fortune Global 500* list by a certain date. In Brazil, the largest development bank, the BNDES, got a mandate to support the overseas acquisitions of Brazilian firms. In India, the rules for foreign borrowing and the amounts that firms could invest abroad relative to their equity capital were relaxed repeatedly. But, in hindsight, was this dramatic policy reversal justified? What were the benefits and costs of encouraging emerging-market firms to invest abroad?

The early evidence suggests that home grown MNEs created a number of benefits for emerging economies. One kind were psychic benefits, such

as pride in spawning global firms or pride in taking over firms headquartered in a former colonial power. The other kind were more objective benefits, such as increasing exports, access to new customers and distributors abroad, access to critical technologies that could enhance global competitiveness, increased political influence in key foreign nations, access to research labs, world-class managers and management systems, and so on. For countries like China and India, creating global champions was a way to catch up with the West and regain the stature they enjoyed before the industrial revolution. Another tangible benefit was that MNEs typically put deeper roots and conducted high-end value adding, such as R&D, in the home country rather than in a foreign location.

But encouraging outward FDI by an emerging economy's MNEs also carried risks. One big risk was that in the eagerness to win bids for foreign companies, EMNEs would overpay—a risk that was higher if the emerging market firm was state-owned or otherwise had access to cheap capital. There was also the danger of acquiring foreign firms or making green field investments without a carefully thinking through the globalization strategy—something poor countries could ill afford. Emerging economy firms also lacked international experience or capabilities for managing global networks of subsidiaries, including managing cross-cultural issues, and could therefore destroy shareholder value through their internationalization initiatives. Finally, encouraging outward FDI by local firms could encourage capital flight, as local business leaders used foreign acquisitions or investments as a

convenient device to siphon off money to safe havens abroad. In 2017, China was experiencing some of these negative effects and was beginning to rein in outward FDI by Chinese companies.

### Conclusion

The multinational enterprise is a double-edged sword. Whether DMNEs, EMNEs, or local firms with foreign operations, they can all create invaluable benefits for emerging economies, but each can also hurt the development of these countries. Whether the net benefits will be positive or negative depends on how astutely governments can harness them to further national objectives. Some countries (e.g. Japan and China) have harnessed them quite well, although in 2017 China was rethinking its liberal outward investment policies. Emerging economies can and must learn from these historical experiences as they develop their own strategies and policies to harness MNEs of all stripes.

### References

- Agmon, T., & Kindleberger, C. P. (1977). *Multinationals from small countries*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Aharoni, Y., & Ramamurti, R. (2011). The evolution of multinationals. In R. Ramamurti & N. Hashai (Eds.), *The future of foreign direct investment and the multinational enterprise* (pp. 113-135). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (Eds.). (2014). *Understanding multinationals from emerging markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 191-205.
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2013). Delivering world-class health care affordably. *Harvard Business Review*, 91(11), 117-122.
- Kapur, D., & Ramamurti, R. (2001). India's emerging competitive advantage in services. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 20-32.
- Ramamurti, R. (2011). Impact of the crisis on new FDI players: past, present and future of sovereign wealth funds, private equity and emerging market transnational corporations. *Transnational Corporations*, 20(1), 39-68.
- Ramamurti, R. (2012a). Competing with emerging market multinationals. *Business Horizons*, 55(3), 241-249.
- Ramamurti, R. (2012b). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (Eds.). (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Turning point: A survey of Japanese economy. (1993, March 6). *The Economist*.
- Wilkins, M. (1974). *The maturing of multinational enterprise: American business abroad from 1914 to 1970*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Williamson, P. J., Ramamurti, R., Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (Eds.). (2013). *The competitive advantage of emerging market multinationals*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Yergin, D. (1991). *The prize: The epic quest for oil, money & power*. New York: Simon & Schuster.



# [INTERNATIONAL BUSINESS (IB)] and Strategy in the Global Context

By  
**John Daniels\***

## Abstract

This paper overviews the relationship, particularly in an historical context, between globalization and international business (IB) while examining factors that may cause a diminishing future growth of the two. It also outlines influences for IB failure as well as the major benefits for companies to become international. It explains how strategy inclusion and development can lead to better overall company performance, particularly in the international arena.

## Introduction

I was given the above title for my presentation. However, given the breadth of the subject matter included therein, I must narrow my coverage so as to fit my allotted time slot. I will first briefly discuss the

relationship between globalization and international business (hereafter referred to as IB), emphasizing nations' stakeholders' concerns about the growth of globalization along with some indications that product output will grow more slowly in the future. I will then move to one aspect of strategy—the pros and cons for companies to engage in IB.

## The Relationship Between Globalization and IB

**Globalization:** What is it and How Has it Grown?

Globalization is not new in that the term refers to the expanded codependent relations among people in different parts of the world. Throughout history, people have expanded their contact in an ever-widening geographic scope, which has enabled them to gain access to new products, technologies, and knowledge. We tend to think of globalization's growth as a fairly recent phenomenon because the portion of global production that is traded has grown from 7 % in 1950 to 20 % today. Nevertheless, various estimates show that the world was economically more globalized in the latter part of the 19th and early part of the 20th century than it is today. What happened was the occurrence of two world wars and a global recession that affected trade and capital movements negatively. The economic dependence refers to the portion of world trade and investment that were international along with the speed by which international accounts became balanced. At this earlier period, the major engine of globalization was migration, and we now see evidence of a possible return of its importance.

\* University of Miami, Florida.

In recent years, various studies have expanded the measurement of globalization to include non-economic factors, such as people-to-people contacts, technical interchanges, government-to-government relationships, and adaptation of foreign elements (such as language) from other cultures. Overall, certain patterns have been discerned. For example, smaller countries (by area) tend to be more globalized than larger countries; larger countries (by per capita income) tend to be more globalized than smaller ones; and countries may be much more globalized on some dimensions than on others.

#### IB and its Relationship to Globalization

IB includes any commercial activity involving two or more countries. In fact, it is the existence of nation states that makes commercial activity international. Because national borders have shifted over time, comparing IB historically is a problem. Nevertheless, IB is influenced by globalization. For instance, developments in transportation and communication help create a more favorable atmosphere for conducting cross-national commerce. In turn, IB is a major conduit to link international supplies and markets. Further, its international movement of products, services, components, and production factors enhance globalization.

#### Why Must Nations Trade?

Before moving to IB strategy, it is useful to describe briefly the importance of trade to nations, as they are the setting for most commercial activity.

Basically, nations need to import for three reasons: availability, cost, and comparative advantage. In turn, they must export in order to pay for the imports they need. First, consider availability. As I have mentioned, those with larger land masses tend to be less globalized. This is because they have a greater variety of natural and human resources. But no nation has everything to satisfy the desires of its residents. Take the United States, the third largest country geographically and the first economically. It lacks sufficient rare minerals used in products such as oil refining, aircraft engines, and central rods for nuclear reactors. Second, consider cost. A variety of input costs may result in cost differences among countries for given products, e.g. my wife recently bought a BMW auto assembled in South Africa rather than in Germany or elsewhere because of high productivity relative to wages there. Finally, there is comparative advantage, which most people confuse with competitive advantage. The United States has a competitive or absolute advantage in growing citrus, but it has been importing more of its citrus supply because the same land that is productive for citrus has an even greater or comparative advantage in the operation of theme parks.

#### Slowing of Growth in World Trade?

At this point, I argue that global growth in product trade will weaken. To begin with, we see several governments responding to domestic stakeholders' demands for more inward rather than internationally focused economic strategies. Basically, greater globalization has brought both winners and losers along with an erosion in the portion of people in their middle economic

classes within a number of countries. While the anti-globalization arguments have persisted for the last decades, the critical mass of stakeholders pushing a protectionist agenda has emerged more recently. The anti-globalization arguments can be described within three categories: growing inequality within countries, economic growth and more distant trade locations that impact the environment negatively, and the weakening of national sovereignty. Although there is evidence that supports these negative consequences, there are other factors that are at least as important.

Aside from these anti-globalization arguments, services are growing more rapidly than products as a portion of global production, consumption, and trade. This process is not apt to change in the foreseeable future, particularly because of the growth in robotics, small-scale production methods, and digital technologies. Improvements in such areas as 3D printers and driverless cars will have a profound impact on product demand along with production methods and locations.

#### Globalization and Production Changes

With the rise in globalization, companies have undergone several competitive changes. First, competition has become more widespread. Because international transportation moves more rapidly and at lower cost increases relative to other costs, producers in more countries compete in the same markets. For instance, we do not have to go back too many years before the export of flowers was nearly impossible, but now flowers

from Colombia, Israel, Kenya, and New Zealand compete with each other in importing countries. Second, portions of products are now more prone to be made in different countries, thus a so-called German car and a Belgian chocolate contain ingredients from so many places, it is challenging to say where they were made. Third, there has been a rise in “born-global” companies. Because more founders have prior experience abroad, they seek out resource acquisitions and markets very quickly after founding their operations.

International companies’ strategies will undoubtedly influence how they lobby their governments about globalization policies. If companies already have international production facilities in place, the cost and ease of continuing use of their existing facilities is very important for them. Two of the main international production and sales strategies are global and multi-domestic. In a global strategy, companies try to standardize as much as possible among international markets to save costs, such as by having long production runs to serve multiple markets. They also seek synergy among their international markets, such as by using practices that will maximize gains on a global basis rather than trying to maximize profits in each country where they operate. For instance, they may sell to global client companies at a low price in one country in order to cement their business with the global client in another country. Companies following this strategy are prone to push for trade liberalization and other government policies that promote freer exchange of products and production factors

internationally. In contrast, companies following a multi-domestic policy seek to differentiate products and practices so as to maximize profits in each country, even though more global standardization might increase profits globally.

### Strategy

Strategy is the unified and complete integrated design of practices to assure that the organization's basic objectives are fulfilled. The overall objective is to increase value by using resources more effectively and by adding both the quantity and quality of those resources. Because no company has sufficient resources to take advantage of all opportunities, managers must be selective in their undertakings.

To formulate and plan for international operations, management must make a number of interrelated decisions. These include (but are not limited by) the following questions: Should we take on international operations? If so, where should we go first? What operating forms should we use? How should we control our international business? Because each of these questions necessitates more analysis than we can cover today, I will focus only on the first question.

A valuable first step in developing strategy is to perform a self-analysis so that the organization's decision makers have a realistic understanding of its capabilities and possible means to enhance them. An organization should involve people from each functional area, such as from marketing,

finance, and legal before committing resources for IB. Each function has its own perspective and may be blind to other functional considerations. (This approach is particularly useful in deciding where to operate abroad.) Concomitantly, these diverse views must be brought together so that there is less chance of a snag in bringing a plan to fruition.

Although I am a proponent of strategy development and planning, an organization needs to be flexible to react to unforeseen opportunities. Much of companies' first forays internationally are the result of passive rather than active expansion. In other words, someone from another organization approaches a company with a proposal, such as to become its sales representative in a foreign market. In this case, the decision maker must say "yes" or "no" (and usually fast) on the basis of some acceptable threshold rather than comparing multiple opportunities with each other. Although this approach does not give the company the chance to seek the best possible move, many of these decisions turn out to be successful while giving the company the chance to learn more IB.

### To Engage or Not in IB

#### Reasons for Caution

Not all companies succeed when engaging in IB. Although the same can be said about domestic entrepreneurial activities, it is useful to mention some factors that are common for many international failures.

First, there are market entries abroad that are often referred to as “bandwagon strategies,” i.e. undertakings because “everyone else is doing it.” For example, some years ago the Vice President of a *Fortune 500* company indicated that his company had no immediate plans for entering the Chinese market. However, so many other companies were announcing Chinese undertakings that he and his fellow managers questioned their own analysis. They diverted resources from shoring up their domestic operations, which in retrospect would likely have yielded much better results. This example does not imply that one should avoid emulating competitors. In fact, if your competitors are gaining advantages internationally, such as by accessing less expensive resources, this access can negatively impact your domestic operations.

Second, sometimes managers see foreign operations as a panacea for poor domestic performance. It seldom is. However, there are three exceptions: if domestic economic and political conditions are extremely bad in relation to those abroad, capital flight may be justified; if your products are reaching maturity domestically, you may be able to find new growth opportunities abroad; and there may be foreign locations which your domestic competitors will likely avoid.

Third, exporting involves new operating structures and methods, such as to facilitate international transport, clear things through customs, and enact foreign exchange conversion. For instance, some common export documents are bill of lading, certificate of origin, commercial and consular

invoices, export packing list, and pro forma invoices. These add costs that can easily be under-estimated.

Fourth, exporting usually involves more intermediaries and greater distances to move merchandise, in addition to customs costs. Because organizations involved in each link add margins for their own profitability, prices escalate by more than the direct costs of transport and duties. Thus, an exporter may need to decrease its prices so that prices in importing countries do not rise as much in relation to prices in exporting countries.

Fifth, there is what is known as liability of foreignness, which refers to foreign companies’ lower survival rate than local companies for many years after they begin operations. This is caused by lower knowledge of foreign institutions, which takes time to overcome. A lesson from liability of foreignness is that companies need to enter with some advantage over local firms, such as financial, product, technological, or managerial superiority.

Sixth, there is evidence that companies will sometimes reduce their overall performance by going abroad because their primary motivation was to gain personal prestige by becoming members of the group of professionals who represent international companies.

### **Advantages of Operating Internationally**

Despite potential international pitfalls, there are advantages to engage in international business. In fact, studies indicate that companies with international operations perform better than those that operate only domestically.

However, there is a question of whether this relationship is due to better operating companies becoming international or to the international operations making companies more profitable. Nevertheless, the latter relationship is supported by logic. The advantages of international operations are supported by the means by which companies gain competitive advantage—either through cost or differentiation strategies. In essence, the advantages of operating internationally can occur through sales expansion, cost reduction, and risk reduction.

#### Sales Expansion

We usually assume that an increase in sales will result in more profits as long as the value of those sales exceeds the cost of creating them. Inasmuch as a company's sales are in their growth stage domestically, the company may need to utilize most of its human and financial resources to fulfill the domestic demand. However, as the product reaches maturity, companies must adjust if they intend to continue growing at the same rate. They may do this either by shifting some efforts to foreign markets or by putting emphasis on new products to sell domestically. We see many examples whereby domestic market saturation is the stimulus for selling abroad.

Most companies begin by operating within their home markets because they know more about consumer behaviors there. As well, this is where they have the connections that can help them with knowledge and resources. At some point, though, they may realize that despite not having

a saturated home market, the sales potential is greater in a foreign country than at home. While there are various means to estimate comparative sales potential, most formulas include figures on population, per capita income, and economic growth. At the same time, companies initially put most effort into sales expansion within foreign countries with characteristics most similar to those of their domestic market. Doing so helps reducing the need to adjust to as many institutional differences. In addition, companies initially prefer to operate in countries near to them geographically because doing so eases control over foreign operations.

New products and variations to old ones may be developed almost anywhere. Gaining access to these can create economies of scope, such as by being able to distribute an array of different products with each visit to wholesalers and retailers. For example, cross licensing and cross distribution arrangements enable companies in two or more countries to expand their offerings without making as large a commitment of resources.

#### Cost Reduction

Optimum production size seldom coincides with the market potential found within a single country. Thus, companies can enhance the possibility of spreading fixed costs by pursuing foreign sales. The cost reduction possibility is greater when fixed costs are high. Such fixed costs are prevalent in two types of situations: when development costs are high, such as for a pharmaceutical, and when technology requires long production

runs, such as for aluminum. The need to spread these fixed costs abroad is greater when a company's domestic market is small. In such a situation, producers are apt to move internationally faster than producers in countries with larger domestic markets. Further, we find that companies in smaller countries are more apt to embrace smaller production technologies than their counterparts in countries with larger markets.

Although a company's total cost and product characteristics contain numerous sub-costs and unique components, which may be industry or company specific, it may find means to reduce total costs and increase its differentiation by sourcing products or some of their components abroad. In this respect, we see clusters of competitors operating close to each other, a situation known as conglomeration.

It is rare for a company selling abroad to internalize all steps in its value chain, thus it is apt to own and manage certain steps while outsourcing others. Keep in mind that the company should maintain tight control over critical resources. For instance, Coca-Cola collaborates with bottlers all over the world, thus freeing resources to pursue those things it does best, such as marketing. However, it does not collaborate in formula production, which is too strategic to risk losing its control. Nevertheless, there are cost-saving advantages of vertical integration of steps in value chains. This does not occur because of cutting out middlemen. Rather, it occurs by doing business within one's own organization because the company can manage at home and abroad with the same

corporate culture, avoid protracted negotiations with another firm, and sidestep enforcement problems.

#### Risk Reduction

While I have discussed various (but certainly not all) additional risks of operating abroad, there are strategic moves that can reduce risk. First, economies and their currencies are not fully integrated. Thus, operating within countries with different timing of business cycles and less correlated currency values can reduce swings in sales and profits as well as preventing possible shortages in any one country.

Additionally, companies may make defensive moves to counter existing and potential competitors. This includes following important customers into foreign markets and putting operations in countries to prevent competitors from profiting by having markets all to themselves. This latter activity is known as oligopoly reaction. A company may also gain first entry advantage or go where competitors are not likely to go.

#### Some Concluding Thoughts

I have emphasized business performance in the presentation, but I'd like to move just a bit to our non-economic concerns. A little over a half century ago, there was a popular book that was turned into a successful play, musical, and film. The main character had a saying that was "All the world's a banquet, but most fools are starving to death." In one sense, this was a metaphor indicating that one can reach much more fulfillment

by reflecting on a broader geographic sphere than merely on one's immediate surroundings. I personally think that the world as a whole is more interesting than any single part of it, thus I hope all of you consider IB in that manner. In addition, the UN Food and Agricultural Organization estimates that about one in nine people in the world is severely undernourished. Think of this as a global problem, and every problem offers business opportunities. Related to this, the head of a large shoe manufacturer sent a salesman to investigate market opportunities in Burkina Faso. He responded by saying "very little opportunity—hardly anyone wears shoes." A second salesman went there and responded "almost unlimited opportunity—hardly anyone wear shoes."

### Bibliography

- Bhagwati, J. (2004). Anti-Globalization: Why? En *Journal of Policy Modeling* 26:4, 439-64.
- Doukas, J. y Kan, O. (2006). Does Global Diversification Destroy Firm Values? En *Journal of International Business Studies* 37, 352-71.
- Freeman, S., Hutchings K., y Sylvie Chetty, S. (2012). Born-Global and Culturally Proximate Markets. En *Management International Review* 52, 425-60.
- Håkanson, L., y Dow D. (2012). Markets and Networks in International Trade: On the Role of Distances in Globalization. En *Management International Review* 52:6, 761-90.

- Khanna, P. (2016). *Connectography: Mapping the Future of Global Civilization*. New York: Random House.
- KOF. (2017). KOF Globalization Index. Recuperado de <http://globalization.kof.ethz.ch>.
- Makino, S., Isobe, T. y Chan, C. M. (2004). Does Country Matter? En *Strategic Management Journal* 25, 1027-43.
- Martin, P. y Ottaviano G. I. P. (2001). Growth and Agglomeration. En *International Economic Review* 42, 947-68.
- Oland, J. S. (Junio 2003). Broadening the Debate: The Pros and Cons of Globalization. En *Journal of Management Inquiry*, 10:2, 137-154.
- Rodrik, D. (2015). Premature deindustrialization. En *Journal of Economic Growth*, vol. 21(1), 1-33.
- Samuelson, P. A. (Verano 2004). Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization. En *Journal of Economic Perspectives* 18:3, 135-47.
- van Hoorn, A., y Maseland, R. (2016) How Institutions Matter for International Business: Institutional Distance Effects vs Institutional Profile Effects. En *Journal of International Business Studies* 47:3, 374-81.
- Williams, D. W. y Grégoire, D. A. (2015). Seeking Commonalities or Avoiding Differences? Re-conceptualizing Distance and its Effects on Internationalization Decisions. En *Journal of International Business Studies* 46:3, 253-84.



# [THE IMPACT ON FOREIGN] Direct Investment in Emerging Economies

By  
Tom Geurts Ph.D., FRICS\*

## Abstract

This paper examines the relationship between the strength of the institutional framework and direct investment and real estate investment from abroad for six South American countries during 1999-2016. It is found that the best relationship between the institutional framework as the independent variable and the other two dependent variables is when the latter are three-year lagged. The relationship is very strong for three-year lagged foreign direct investment ( $\rho=0.75$ ), while the correlation coefficient is 0.27 for three-year lagged real estate investment from abroad. This is of interest for Colombia, which has seen a strengthening of the institutional framework since 2010, for this should mean that it will see an uptick in both foreign direct investment and real estate investment from abroad in the upcoming years.

## Background

Much has been written about Foreign Direct Investment (FDI) and its impact on the economic activity in the recipient country. Studies have shown that in general, FDI has a positive impact on the economy, however less has been written about how to attract FDI. In a globalized world economy, international investors can choose from many different countries to invest in and it is important for a country to be able to identify what would attract foreign investors.

Previous research has hypothesized that the institutional framework is an important variable. However, there has not been much testing of this premise. For one type of FDI, namely direct real estate investment, no such testing has been done, and this paper fills that gap.

This paper proceeds as follows. In the first section, the characteristics of Foreign Direct Investment and Real Estate Investment will be discussed in more detail, in particular why these investments are impacted by the so-called home asset bias. In the second section, one of the most important reasons for the home asset bias will be discussed in more detail, namely the institutional framework of the host country (e.g. the recipient country in which the investment is scheduled to take place). This leads to the data analysis in the final section. The paper ends with some conclusions that can be drawn from the analysis.

## Foreign Direct Investment and Real Estate Investment

A Foreign Direct Investment is defined as an investment that is made by a company or individual of one country into a business interest in another

\* Associate Professor of Real Estate and Finance at The George Washington University. Honorary Professor of Real Estate at the Technical University of Berlin.  
E-mail: TGG@gwu.edu

1. See for example Havranek and Irsova (2011) and Damijan *et al.* (2013).
2. The standard definition in any real estate textbook is “land and anything permanently attached.”
3. For example, the creation of the European Union made the European economies much more intertwined, especially those countries that adopted the Euro. The correlation coefficients for FDIs between those countries increased significantly, reducing the diversification benefits of creating a portfolio of solely EU investments.

country. This can be in the form of establishing a new business entity or by acquiring an existing business entity. Either way, the crucial defining factor is that the company or individual making the investment establishes full ownership or at least a controlling interest in a business entity that is located in another (“foreign”) country. In this way, it can be distinguished from a passive investment for portfolio diversification reasons, which will be discussed in more detail below. Studies have shown that FDI positively impacts local productivity growth.<sup>1</sup>

An important subset of an FDI is an investment in real estate. Real estate is by definition fixed in location,<sup>2</sup> which is an important distinction from FDI. In principle, an investor can sell his or her interest in a business entity through either a private or public market transaction. Although valuation might be an issue, especially when it is a privately held business entity, it should be fairly easy to liquidate the interest into cash, which can then be relatively easily repatriated to the home country.

One of the reasons why companies or individuals engage in FDI is in order to reduce risk by creating a well-diversified portfolio that includes foreign investments. Indeed, the efficacy of diversification is based on low or preferably negative correlation between the investments in a portfolio; and countries that are not much intertwined<sup>3</sup> will likely have low or even negative correlation coefficients. However, even though investing abroad creates diversification benefits, investors typically under-invest abroad, something that is known as the home country bias or home asset bias.

Uppal (1992) investigated a number of explanations for the home country bias by surveying the international portfolio choice literature. He put forward three explanations. First, that investors would need to hedge the inflation that it faces in the home country. Clearly, if the inflation in the foreign country is lower than that in the home country, the investor earns a reduced return on an inflation-adjusted basis. Since inflation rates vary a lot by country and are difficult to predict, investors prefer not to take this risk. Second, prevailing institutional barriers in the home country with respect to investing abroad can be sufficiently large to explain the bias. And finally, transaction costs for investing abroad and taxation in the home country on foreign assets and their return might also lead to the bias.

Geurts and Jaffe (1996) offered a fourth explanation, especially when it comes to foreign real estate investment, namely that the institutional risk of investing abroad, when information regarding the institutional framework<sup>4</sup> is imperfect, outweighs the reduction in risk due to diversification. As was argued before, real estate is a very illiquid investment, and an unfavorable change to the institutional framework will affect it more than a more liquid investment. Or differently stated, when there is (the threat of) an unfavorable change to the institutional framework the real estate investor will have more difficulty to dispose of his or her investment or will need to dispose at a bigger discount compared to an investor who tries to dispose of a more liquid investment such as FDI. The difficulty in disposing of the real estate asset basically means that the time period to sell

4. The author uses institutional framework in the broad sense conform Douglass C. North (1990): “In the jargon of the economist, institutions define and limit the set of choices of individuals.” (p. 4).

is longer. During that time period, the negative effects of the unfavorable change in the institutional framework can have an even bigger impact on the ultimate price that the investor receives for his or her investment.

### Protection of Property Rights

In their paper, Geurts and Jaffe (1996) identify a number of variables representing the institutional framework associated with economic development through FDI and real estate in particular, namely security, entrepreneurship and innovation, foreign control, and treatment of foreigners. These variables can be defined as follows:

- 1) *Security*: Captures the level of confidence amongst people that their persons and property are protected.
- 2) *Entrepreneurial and innovative activity*: Is more likely to occur in environments in which property rights are well protected.
- 3) *Degree of foreign control*: Indicates the managerial control investors can exercise over companies in the country in question.
- 4) *Treatment of foreigners*: Captures how they are treated vis-à-vis citizens of the country in question (e.g. the host country).

Restrictions on foreign ownership, in general, can limit the possibility of acquiring a bundle of rights in a particular country if investors are not citizens of that country. Thus, it is expected that the greater the number of restrictions on foreign ownership, the higher the required rate of return. The treatment of foreigners can also function as an indicator of the institutional

framework. If foreign investors are treated differently (e.g. given fewer legal protections than domestic investors), this finding would indicate that their property rights are weakly protected and they would be expected to require an additional risk premium to compensate for this uncertainty.

Taking these concepts further, several studies have concluded that an institutional framework yielding greater economic freedom is correlated with higher levels of foreign direct investment (Bengoa & Sanchez-Robles, 2003; Bevan, Estrin, & Meyer 2004; Gastanaga et al., 1998). Similarly, greater economic freedom has been found to be associated with higher levels of economic growth and income, and to add explanatory power to the traditional growth model (Doucouliagos & Ulubasoglu, 2006; Easton & Walker, 1997).

### Data, Testing, and Analysis

The data used for the analysis in this paper comes from three sources, namely The Heritage Foundation/The Wall Street Journal, which provided the Index of Economic Freedom; the World Bank, which provided FDI (Net Inflows as % of GDP) and GDP data; and Real Capital Analytics, which provided data on cross-border real estate investments.<sup>5</sup> The data was collected for six countries: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Uruguay, and Venezuela, for the time period 1999-2016.<sup>6</sup>

The Index of Economic Freedom data is used as the independent variable in the analysis.<sup>7</sup> Each country gets a score for ten economic freedom factors, which are grouped in four categories using primary data from

5. The author would like to thank Real Capital Analytics for providing this data, and especially Willem Vlaming, who compiled the specific data used in this paper from the larger dataset that Real Capital Analytics maintains.
6. Data collected by Real Capital Analytics started in 2007 and is limited to properties and portfolios of USD\$10 million and greater.
7. According to The Heritage Foundation, the index is based on the idea that “basic institutions that protect the liberty of individuals to pursue their own economic interests result in greater prosperity for the larger society.” This idea was originally discussed by Adam Smith in *The Wealth of Nations*.

8. Data is gathered from the International Monetary Fund, the World Bank, and the Intelligence Unit of The Economist.

9. It must be noted that the methodology has changed over time as new data and measurements have become available. For example, Labor Freedom was created as a new factor in 2007.

other organizations.<sup>8</sup> Each country is scored from zero to one hundred on each economic freedom factor, with zero being the least free and one hundred the freest. Thus, the maximum score of one hundred indicates that the country has an institutional framework that is most conducive to economic freedom and economic activity.<sup>9</sup> Table 1 shows the four categories and the ten economic freedom factors —with a short explanation. Observe the high similarity between the components of this index and the original research by Geurts and Jaffe (1996).

[Table 1]

Components of the Index of Economic Freedom

Category	Economic Freedom Factor	Explanation
Rule of Law	Property Rights	Degree of a country's legal protection of private property rights, degree of enforcement of those laws, independence of and corruption within the judiciary, and likelihood of expropriation.
	Freedom from Corruption	The non-prevalence of political corruption within a country, according to the Corruption Perceptions Index.

Limited Government	Fiscal Freedom	How free is a country from tax burdens. It comprises three quantitative measures: top marginal tax rate of both individual and corporate income, and total tax burden as a percentage of GDP.
	Government Size/Spending	Governments' expenditures as a percentage of GDP, including consumption and transfers. The higher the percentual spending, the lower the score.
Regulatory Efficiency	Business Freedom	A country's freedom from the burden of regulations on starting, operating, and closing business, given factors such as time, cost and number of procedures, as well as the efficiency of government in the regulatory process.
	Labor Freedom	How free is a country from legal regulations on the labor market, including those relating to minimum wages, hiring and firing, hours of work, and severance requirements.
	Monetary Freedom	How free from microeconomic intervention and price instability is a country, basing on an equation considering the weighted average inflation rate in the last three years and price controls.

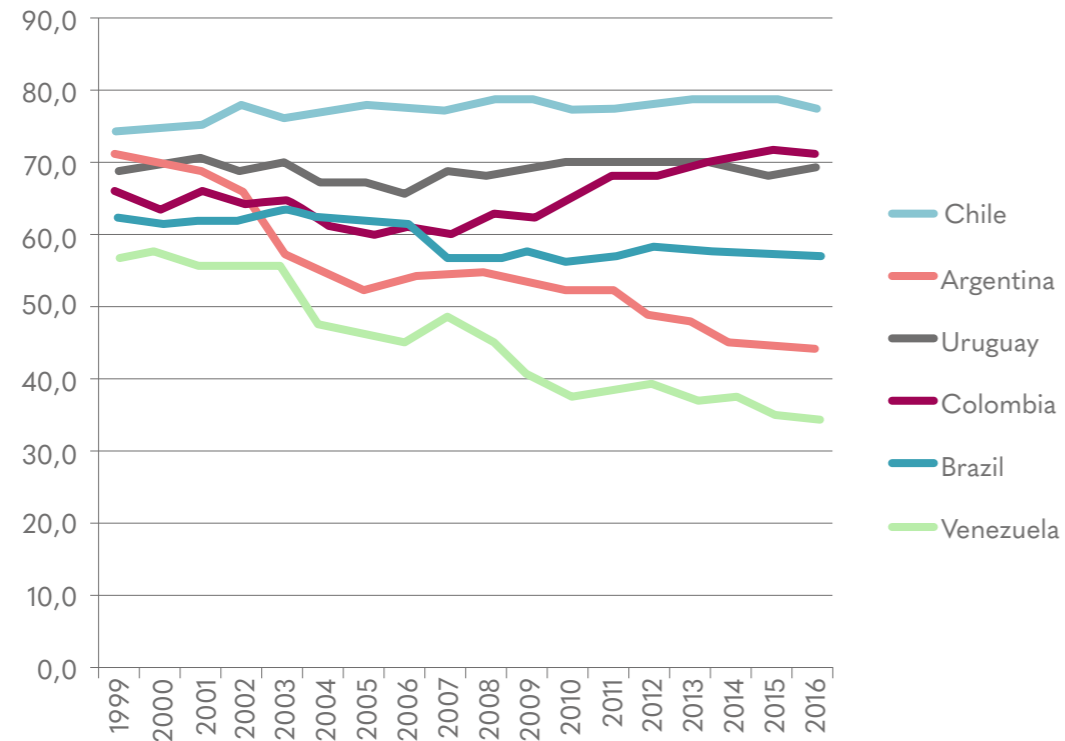
<b>Open Markets</b>	<b>Trade Freedom</b>	Freedom from sizeable numbers and burdens of tariffs and non-tariff barriers to imports and exports of a country.
	<b>Investment Freedom</b>	Freedom from restrictions on the movement and use of investment capital, regardless of activity, within and across the country's borders.
	<b>Financial Freedom</b>	A country's independence from government control and interference in the financial sector, including banks. It considers government ownership of financial firms, extent of financial and capital market development, government influence on the allocation of credit, and openness to foreign competition.

Source: The Heritage Foundation at <http://www.heritage.org>

The six South American countries analyzed here have widely different scores, with one country in the Top-10 of the 2016 edition (Chile with a score of 77.7 at number 7) and another country in the Bottom-10 (Venezuela with a score of 34.3 at number 176 out of 178 countries). Figure 1 shows the scores of the six countries during the time period being analyzed (1999-2016). As can be seen from this figure, the countries were fairly similar in 1999 according to the Index of Economic Freedom. Chile was already the highest scoring country in that year with a score of 74.1, which gradually increased over time. In that year, Venezuela was already the lowest scoring country and it has been steadily becoming even less economically free since. The country with an even bigger drop in economic freedom is Argentina, which dropped from being the second ranked country in this data set in 1999 with a score of 70.6 to being the second ranked country from the bottom with a score of 43.8. Brazil has also seen lower numbers over time, albeit not as significant as Argentina, while Uruguay has been fairly stable during this time period. The most interesting country is Colombia, which saw lower numbers until 2007. Thereafter, the country improved its ratings and became the second ranked country in 2016 with a score of 70.8.

[Figure 1]

Economic Freedom Score for Select South American Countries (1999-2016).

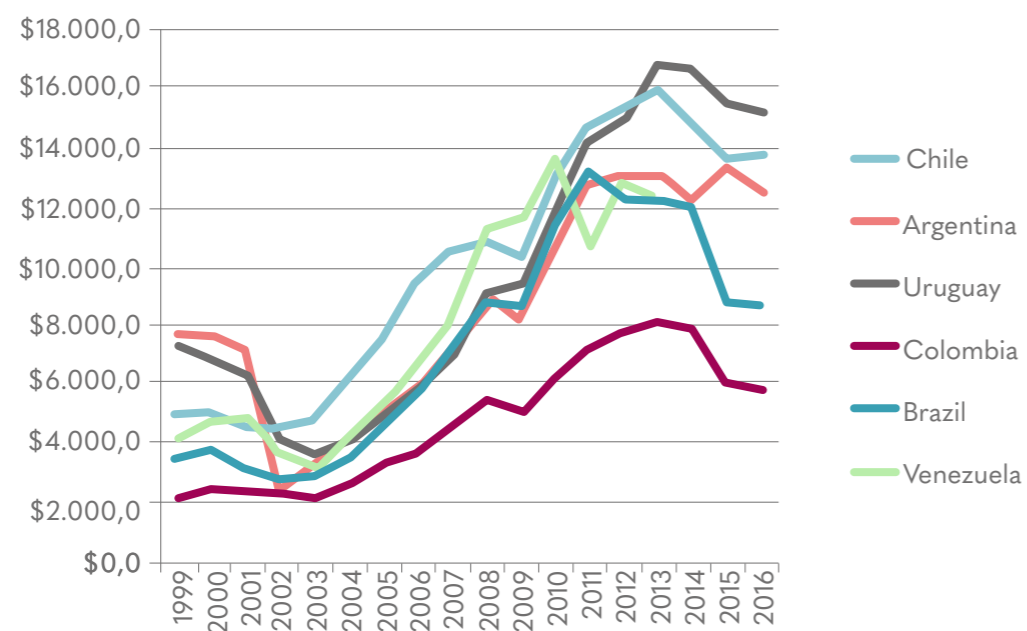


Source: The Heritage Foundation/The Wall Street Journal.

Figure 2 shows the development of GDP per capita in American dollars (USD\$) for the six countries during the examined period. Just like with the Economic Freedom Scores, the countries were fairly close together in 1999 and then started to diverge over time, especially after 2003. People in Argentina had the highest GDP per capita of USD\$7,736.40 in 1999, but saw a deep decline in 2002, when it bottomed-out at USD\$2,579.20 in the midst of the worst economic crisis in the history of that country—which also saw it default on its sovereign bonds. Since then, it has recovered to being third among the six countries with a GDP per capita of USD\$12,449.20 in 2016. The other countries were also affected by the Argentinean debt crisis, with the exception of Chile, which is interestingly enough the country with the highest ranking on the Index of Economic Freedom. Uruguay, another country with high and stable rankings, also saw high GDP per capita, being the highest in 2016 with USD\$15,220.60. On the other hand, Venezuela, which saw a steadily declining Index of Economic Freedom ranking, has seen a rising GDP per capita from USD\$4,077.50 in 1999 to USD\$12,237.20 in 2013 (the last year for which data is available for that country). Also, Colombia has been the laggard throughout this period, although it saw improved scores on the Index of Economic Freedom.

[Figure 2]

GDP per Capita in USD\$ for Select South American Countries (1999-2016).



Source: World Bank.

The first analysis performed is to see whether there is a relationship between the Economic Freedom Score, as shown in Figure 1, and GDP per Capita in US dollars, as shown in Figure 2. Not unsurprisingly no relationship was found, since the correlation coefficient between those two variables is -0.01. This sounds perhaps strange. However, prosperity is not just driven by economic activity due to a favorable institutional framework: Other factors also play an important role, such as the export of natural resources, which keeps the GDP per capita of Venezuela, and to a lesser extent of Argentina, propped up even when the internal economy is deteriorating.

However, when calculating the correlation coefficient between FDI and a country's Economic Freedom Score the correlation coefficient is 0.70. It can be argued that this relationship is lagged, since a change in the Economic Freedom Score, reflecting a change in the institutional framework, will have a delayed response from investors for two reasons. First of all, when there are positive developments investors will first want to see if these developments are (relatively) permanent or temporary. If they are more permanent it will take time for investors to actually find deals in which to invest. The due diligence when investing in a new country takes multiple months if not years. On the other hand, when there are negative developments the investors will not immediately stop all investments, since they committed resources to an investment and it would be costly to disengage. Indeed, continuing to invest in deals that

are in the pipeline might be more beneficial than stopping all activity, especially if the unfavorable changes to the institutional framework are minimal. Hence, I ran correlations with lagged FDI as the dependent variable. The results were as follows: with a one-year lag the correlation coefficient between these two variables increases to 0.71, with a two-year lag the correlation coefficient is 0.72, and with a three-year lag the correlation coefficient is 0.75 for FDI.

The FDI data is the sum of invested equity capital, other long-term capital, and short-term capital, as shown on the balance of payments. As discussed before, it excludes investments in the form of share purchases, since those are considered a passive and non-controlling investment. Clearly, when accumulating enough shares one can obtain a controlling stake in a business entity, hence there is a grey area in the data. Nevertheless, an investor needs to have confidence in the business climate and the institutional framework of a country to make such investments. On that regard, the data analysis shows that there is a strong relationship between these two variables, especially with a three-year lag. A clear connection can be seen when plotting the relationship between these two variables (see Figure 3). A fitted trend-line has a  $R^2$  of 0.62 and shows that Foreign Direct Investment exponentially increases as the institutional framework is being strengthened.

[Figure 3]

FDI (Net Inflows as % of GDP) with Three-Year Lag versus Economic Freedom Score for Select South American Countries (1999-2016).



Source: Own calculation based on data from The Heritage Foundation/The Wall Street Journal and the World Bank.



The relationship between Direct Investment into real estate and a country's Economic Freedom Score is weaker than the one between FDI and the Economic Freedom Score. However, there is still a relationship, unlike the one between GDP per capita in US dollars and the Economic Freedom Score, since the correlation coefficient is 0.21. The same argument to further examine a lagged relationship exists here too, and indeed the correlation coefficient improves as the lag increases, with a three-year lag being 0.27. Real estate investors also react slowly to improvements in the institutional framework, which is not unexpected given the large capital investment that real estate requires and the long-term holding period, combined with difficulty to dispose when economic/institutional problems start to arise.

### Conclusions

The research presented in this paper has shown that there is a strong relationship between three-year lagged Foreign Direct Investment and the strength of the institutional framework as captured by the Index of Economic Freedom. While such a relationship does not exist between GDP per capita in US dollars and the strength of the institutional framework, the relationship between three-year lagged Direct Investment into Real Estate and the strength of the institutional framework does exist, albeit in a much weaker form. Nevertheless, it can be concluded that the strength of the institutional framework has a big impact on foreign investment—both of equity capital and real estate capital—in South American countries.

The three-year lag indicates that it takes around three years for foreign investors that make long-term investments in equity and real estate to respond positively to a favorable change in the institutional framework. This is extremely important for Colombia, which has seen improving scores on the Index of Economic Freedom since 2010. Indeed, foreign investors have returned—after no real estate investment during 2012-2014—to a resumption of real estate investment in 2015 (\$88 million) and growing investment in 2016 (\$251.6 million). It is expected that real estate investments will grow as long as Colombia continues to strengthen its institutional framework for foreign investors.<sup>10</sup>

### References

- Bengoa, M., & Sanchez-Robles, B. (2003). Foreign direct investment, economic freedom and growth: New evidence from Latin America. *European Journal of Political Economy*, 19(3), 529-545.
- Blanco, L.R. (2012). The spatial interdependence of FDI in Latin America. *World Development*, 40(7), 1337-1351.
- Bevan, A., Estrin, S., & Meyer, K. (2004). Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review*, 13(1), 43-64.
- Damijan, J.P., Rojec M., Majcen, B., & Knell, M. (2013). Impact of firm heterogeneity on direct and spillover effects of FDI: Micro-evidence from ten transition countries. *Journal of Comparative Economics*, 41(3), 895-922.

10. It should be noted that the score in 2016 was lower than the score in 2015 (70.8 versus 71.7), which could be a bad omen.

- Doucoulagos, C., & Ali Ulubasoglu, M. (2006). Economic freedom and economic growth: Does specification make a difference? *European Journal of Political Economy*, 22(1), 60-81.
- Easton, S.T., & Walker, M.A. (1997). Income, growth, and economic freedom. *American Economic Review*, 87(2) 328-332.
- Gastanaga, V.M., Nugent, J.B., & Pashamova, B. (1998). Host country reforms and FDI inflows: How much difference do they make? *World Development*, 26(7), 1299-1314.
- Geurts, T.G., & Jaffe, A.J. (1996). Risk and real estate investment: An international perspective. *Journal of Real Estate Research*, 11(2), 117-130.
- Havranek, T., & Irsova, Z. (2011). Estimating vertical spillovers from FDI: Why results vary and what the true effect is. *Journal of International Economics*, 85(2), 234-244.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. (1<sup>st</sup> Ed.). New York: Cambridge University Press.
- Uppal, R. (1992). The economic determinants of the home country bias in investors' portfolios: A survey. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 4(3), 171-189.

## [AN APPROACH TO THE INTERNATIONAL STRATEGIES OF THE PASTRY INDUSTRY]

### The Colombian Firms and the Entry in the Chinese Market

By  
**Andrés Mauricio  
 Castro Figueroa\***

#### Abstract

The purpose of this paper is to present how the internationalization models have been applied in the Colombian pastry enterprises. Based on a study developed through the three most well-known Colombian enterprises (Ramo, Noel, and Pan Pa Ya) it evaluates whether they are ready or not to enter China's market. To begin with, different theories related with the internationalization process are reviewed. Then, the paper explores an approach to Colombia's and China's pastry industry context while trying to identify what are the possible routes of the firms to enter in China's market. Finally, the paper shows the phases that Colombian enterprises might follow to adopt these strategies in order to begin an internationalization process.

**Keywords:** MNEs, internationalization process, internationalization model, pastry industry, study case.

\* Msc. Eng. Dean of the International Business Department, Universidad Piloto de Colombia. E-mail: andres-castro2@unipiloto.edu.co

## Introduction

Nowadays internationalization has become a central issue of discussion between parties. It can be defined as the process of increasing involvement in international operations across borders, comprising a change in perspective and actual position (Melin, 1992). This paper will try to find the knowledge that Colombian pastry firms need to implement the necessary models and strategies to enter in international markets, China in particular. On the other hand, the paper will try to help Colombian enterprises to understand the internationalization models and its purpose.

According to Welch and Luostarinen (1988), internationalization is considered a set of operations that facilitates the establishment of links between the company and the international market towards a growing process of involvement and projection. Franco Vasco y De Lombaerde (2000) says that in Colombia the motives behind enterprises becoming multinationals are: to expand to new markets, to defend existent markets, to impulse headquarters' exports, to generate new experiences, and to have access to new markets. According to different authors, internationalization processes are associated to direct investment, which looks for a way to control the production in the international environment.

The internationalization of firms, the liberalization of the world economy, and the globalization of business have brought about new interdependencies among firms along the value chain as well as among countries (Moreira, 2009). Also, it has made enterprises confront high

levels of complexity and uncertainty. Because of globalization and the internationalization of firms, governments have increased entry barriers, laws, and regulations. It has also forced entrepreneurs to increase investment in market investigation so as to be able to understand the new scenario they will enter.

Considering the above information, this document will analyze three different firms that nowadays are related with the internationalization models and strategies: Ramo, Noel, and Pan Pa Ya. The purpose of this paper is to identify if there is a pattern or similar characteristics between the internationalization process that the above firms have followed. It seeks to state as well if there is a specific model they prefer or a basis to any other firm in Colombia to follow.

## Approach to the Internationalization Theories

Before applying the concept of internationalization to this study case, it is necessary to review the main theories on this subject matter. Three different perspectives of the internationalization theory will support the paper: the process theory (the Uppsala model and the theory of transaction costs), the economic theory, and the Dunning theory.

### Process theory

The process theory ceases understanding internationalization as a decision. Instead, it sees it as a complex process that goes further on the study of the advantages and economic disadvantages that any activity abroad can carry out (Canals, 1994). The Uppsala model and the transaction costs compose the process theory.

The Uppsala model explains the characteristics of the firm's internationalization process. The model consists on the market knowledge construct and the underlying learning process, and it is also related to market commitment. In this model, the consideration of risk is crucial for the future of the firm's internationalization. It identifies four steps in the establishment and extension of firm operations (Figure 1):

1. No regular export activities.
2. Exports via independent representatives or agents.
3. The establishment of sales subsidiaries.
4. Foreign production and manufacturing.

The Uppsala model states that normally a company that wants to expand to a new market tends to start with a psychic nearby market in which the language, politics, and culture are very similar to the country of origin. Gradually, when the firm acquires more experience and better resources, it will try to expand to a more distant and different country.

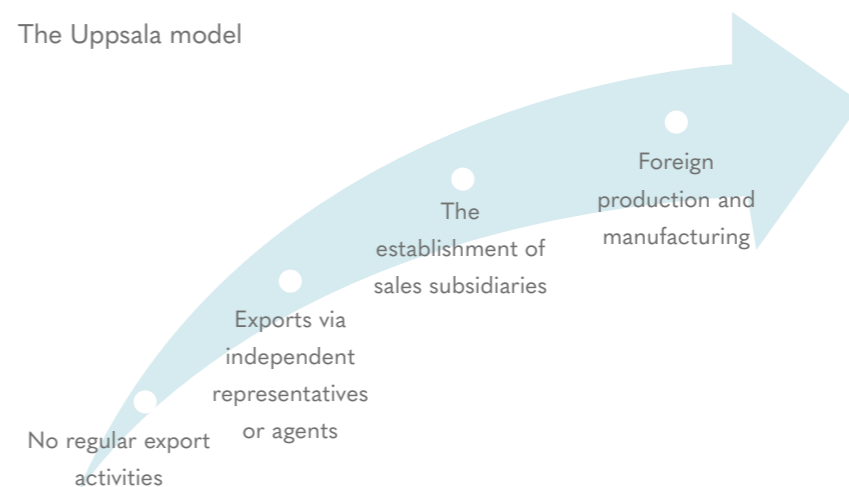
Ronald Coase (1937) created the transaction costs model. It refers to the cost of providing some goods or services through the market rather than having it provided within the firm. The transactions cost model argues that both the form and the competitiveness of the international operations of a multinational enterprise depends on three elements:

1. Firm specific advantage (know-how and transactional advantage).
2. Country specific advantage, which states that there are some benefits associated when locating certain activities in specific countries.

3. Internationalization advantage, which refers to the benefits associated with different international strategies (exports, licensing, and joint ventures).

[Figure 1]

The Uppsala model



Source: Author's own elaboration based on theory.

It is important to mention that the model is finished due to the advantages that arise with the internationalization process of enterprises whose will is to become a multinational. It also concentrates on the relative efficiency of different exchange processes.

### The economic theory

The economic theory was the first one to explain the existence of a multinational enterprise. It considers the internationalization as a strategic and rational decision which is based on the cost and advantage that the firm has according to the development of activities abroad (Dunning, 1993; Hymer, 1976; Kojima, 1982; Williamson, 1975).

According to the economic theory, the firms should choose the optimal mode for entering a market by analyzing their costs and risks based on market characteristics and taking into consideration their own resources (Hood & Young, 1979). In such way, they are able to contribute with the concept of transactions costs and forced to be more efficient due to a high risk of being replaced.

The above information means that the enterprises will incur in high costs to control the activity related to maintaining or improving their efficiency. To succeed, Fayerweather (1972) says that firms should achieve efficiencies of scale and activity specialization in specific locations and the ability to serve individual local activities.

### The Dunning theory

The transaction cost theory is related to outsourcing, as enterprises should focus on activities that generate economic value and outsource those that can be easily replaced in international markets (Buckley & Casson, 1976). Market seeking firms must face new competitors and new customers. They are also able to transfer some resources to internationalize across borders through their products or as foreign direct investment. Having this into account lets us delve deeper in Dunning's theory,

and specifically in John Dunning's Eclectic Model, which was introduced in 1976. The model studies the multinational firms from broader influences in the organizational and business strategies. It considers that firms introduce an internationalization process to obtain competitive advantages, reduce costs of transactions, and obtain location advantages in foreign countries. Nonetheless, the success of the model depends on the ability that enterprises have to adapt to the international environment.

Dunning states that the motive to move offshore is using the firm's competitive advantage in conjunction with factor advantages in a foreign country. In such way, the model suggests that the firm should look for foreign direct investment patterns in order to combine their technological and managerial capabilities with the location of specific resources (Cervo-Cazurra, Maloney & Manrakhan, 2007; Dunning, 1993; Penrose, 1959).

According to the model, there are four conditions that allow exploiting the competitive advantages in foreign markets through direct investment:

1. The firms should have their own advantages, which could be differentiation or costs.
2. Firm advantages should be easier to exploit than sale or rent licenses from local enterprises.
3. For the firms to localize their own production plants in a foreign country, it should be profitable —considering the advantages these countries could bring to the production of their goods.
4. To make direct investment, managers should analyze if producing goods in a foreign country is related with the organization's long-term strategies.

The decision to reach foreign markets should be a coherent one, consistent with the business strategy, and able to state the importance of internationalization for the development of a firm in the long term (Buckley, 1988; Melin, 1992; Rugman, 1996).

### Pastry Industries

#### Pastry industry in Colombia

The Colombian pastry industry is characterized for being composed of artisanal firms. However, during the last years the interest for acquiring new technologies has risen, thus helping them improve their markets. This behavior can be evidenced in international firms such as Bimbo, Pan Pa Ya, Noel, and Ramo, who have been interested in selling their products abroad.

It is important to note that Colombia is a market with low exports in the pastry industry. On the other hand, it is also a great importer of the same type of products. Also, it has been observed the importance of generating high quality and value-added products that fulfil international standards. In the specific case of China, these standards are very demanding in terms of flavor and presentation, making this market very difficult to access.

However, Colombian entrepreneurs must take advantage of their own knowledge and tradition of the pastry industry in the national market. This, indeed, could bring great benefits and opportunities when exporting to an international market.

#### Pastry industry in China

Since the 90s, the Chinese government has encouraged foreign investment in food market. Also, the progress in Chinese culture and the new role of women have increased the importance of ready-made pastry products. As a result, the pastry industry has become quite attractive, representing 50% of the market. However, it is so fragmented that the ten principal firms owned only 20% of the sales in 2011.

It is important to notice that the easiest way to enter the market is by the creation of joint ventures. In such way entrepreneurs can easily adapt their products to the Chinese costumers' needs. Also, we must highlight that national minority infrastructure policies led to a great advance in distribution and trade channels. On the other hand, the upgrades in fabrication processes and distribution systems has increased cookie consumption —due to the great range of products offered nowadays. Despite this new knowledge, the pastry industry still does not require high investments in technology, thus letting small producers to easily enter the market.

Chinese most famous pastry firms are Peking's Orion and Beijing Lotte Sitong Food Co. Ltd, which offer a great variety of products, prices, and working hours. International firms participate in the cookie market mainly because in such way firms can generate big investments in brand recognition, publicity, and product presentation.

Now, in Chinese culture pastry has always been an important part of their diet, especially in Northern provinces. The principal province

that sells these products is Shanghai, due to the fact that it is the most “westernized” province. The most traditional cake is the Moon Cake. In the same way, cookies have a great part in Chinese diet in both rural and urban areas. On the other hand, China’s one-child policy has benefit pastry sales as it is frequent to see parents and grandparents spoiling their kids.

Day by day, Chinese customers are becoming more sophisticated: they search for more value-added products with better presentations; as a result, the price raises. Given these changes, it is becoming more important to elaborate products with low sugar and fat. Nonetheless, the taste, texture, and nutritional content are still the most important factors to enter Chinese pastry industry. Nowadays, Western pastry is being consumed in Chinese richest cities, especially the ones situated in the coast. Chinese consumers choose the product depending on its flavor, brand, price, and presentation (this last characteristic being important because pastry is considered seasonal and bought for gifts). This can be evidenced in Christmas, Saint Valentine, Easter week and New Year sales reports. Currently, foreign products participation percentage is approximately 25%, and its objective clients are executives between twenty-five and forty years old.

Finally, the principal consideration that must be taken into account in Chinese market is that costumers prefer long duration products that maintain their freshness for months. Also, it is necessary to educate them

with samplings in shops; that way they can familiarize with the new products. At last, the presentation must be 100% adequate to Chinese legislation, which demands that the label must be in Chinese.

**Internationalization of Pastry Enterprises**

According to the theories and firms above-discussed, Table 1 presents the different theories applied to the Colombian firms which were analyzed.

[Table 1]

*Process and Economic theories applied to Ramo, Noel and Pan Pa Ya*

Process theory	Uppsala		Ramo	Noel	Pan Pa Ya
		Stage 1. Non-regular export activities	In this moment Ramo starts exporting its products. The company is planning to continue exporting in future years.	In 1970, Noel had regular exports to other countries like Puerto Rico and the Caribbean	Pan Pa Ya regularly exports its products to different countries in the world
Stage 2. Exports via independent representatives or agents	This step does not apply in Ramo’s case as the company starts exporting recently.	Alliances with other countries in the world have helped Noel with the commercialization of their products	Pan Pa Ya exports its own products. The company does not have intermediaries		

Process theory	Uppsala	Stage 3. The establishment of sales subsidiaries	This step does not apply in Ramo's case, because it has no subsidiaries	Noel has commercial subsidiaries in Latin America and Walmart in the USA	Pan Pa Ya has subsidiaries in Spain and Unites States
		Stage 4. Foreign production and manufacturing	Ramo does not have production units in other countries because this company is just beginning with the international process	Thanks to acquisition and alliances it establishes productive units in different countries	Pan Pa Ya does not produce in foreign countries; its plants are in Bogota. The company exports the final product or the frozen dough
Economic Theory	Dunning	Transaction Cost	This theory does not apply to Ramo, because this firm does not produce in other countries	Analysis of costs related with the establishment of production plants abroad	Pan Pa Ya exports their frozen mix to reduce the production cost
		Conditions for the Internationalization	Advantages of tradition: Ramo is a traditional firm compared with other firms	Advantage in Logistics: Noel has plants in other countries improving the process	Advantages in Innovation with its frozen dough technique

Economic Theory	Dunning	Conditions for the Internationalization	Exploitation Advantages because Ramo has its own poultry	Exploitation advantages because it offers quality products at a low cost, so it is a company of mass consumption	Exploitation advantages due to the concept of frozen dough introduced in the market
			Ramo does not have plants in other countries. The production is in Colombia.	Allocation advantage: Noel has plants in Latin American countries	Pan Pa Ya does not have plants in other countries
			Ramo does not have plants in other countries because in this moment is a local company	Noel defines itself like a multinational enterprise because, at first, the company decided to enter an international market and to make alliances	The partners understood that the international market was a good option for the company. The firm has been working in its internationalization process

Source: Author's own elaboration.



### Conclusions

It is possible to identify a pattern in the three studied firms: they all follow a particular configuration to begin with the internationalization process. They start the process by understanding their local advantage and then they move on to the next stage: entering markets with similar characteristics as the local one. When they gain the necessary experience, they start looking for different markets. Once the enterprise has established a position in a foreign market, the company starts searching opportunities to open their own subsidiaries and establish relationships with local partners. Then, when the enterprise is already established in a foreign country they can benefit of the advantages that the new market has (i.e., production costs, logistics, and financial factors).

To conclude, let us say that the firms approach different strategies and processes to enter and exploit the advantages that international markets will bring them. At the end, the idea is that small firms will be able to become international players or multinationals like Noel.

### References

- Buckley, P. (1988). The limits of explanation: Testing the internalization theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19 (2), 181-193.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). A theory of international operations. In M. Ghertman & J. Leontiadis (Eds), *European research in international business* (pp. 37-42). Amsterdam: North-Holland.

- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709-725.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica. New Series*, 4(16), 386-405.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. New York: Addison Welsey.
- Fayerweather, J. (1972). The internationalization of business. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 403, 1-11.
- Franco Vasco, A. y De Lombaerde, Philippe. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas: El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*. Bogotá: Tercer Mundo; CESA y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Hymer, S.H. (1976). *The international operations of national firms: A study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Kojima, K. (1982). Macroeconomics versus International Business Approach to Foreign Direct Investment. *Hitosubashi Journal of Economics*, 23(1), 1-19.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(52), 99-118.

- Moreira, A. C. (2009). The evolution of internationalization: Towards a new theory? *Economia Global e Gestão*, 14(1), 41-59.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Rugman, A.M. (1996). *The theory of multinational enterprises: The selected scientific papers of Alan M. Rugman, Volume 1*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Welch, L.S. y Luostarinen, R. (1988). Internationalisation: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.

E B J S W S N W E F M L Q Z

M A D Ñ K H L A P E I F M Ñ A

O E W F A T N B K V D R S A H

O B E W O S F J B K L Ñ D S T

F H F E G E W A H A W F N P D

W R W G B O U F [SECCIÓN 2] C

O B E W O S F PONENTES T

M A D Ñ K H L A P E I F M Ñ A

[ APROXIMACIÓN DEL PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN BAJO IED: ]  
caso de estudio “Siga la Vaca, Auténtica  
Parrilla Argentina”

Por

Mario Eduardo Alfonso Guinard  
Diego Alejandro Rodríguez Espinel

**Resumen**

“Siga la Vaca” es un restaurante argentino fundado en 1993 en la ciudad de Buenos Aires que implementó un sistema innovador, aplicado especialmente a las carnes a la brasa. Este sistema revolucionario le permitió a “Siga la Vaca” adquirir reconocimiento nacional e internacional por parte del gran número de turistas que lo visitaban a diario. Debido a esto, se ve la necesidad de ampliar e incursionar en nuevos mercados. En el 2004, uno de sus socios crea un restaurante con las mismas características del restaurante argentino en el mercado estadounidense; gracias a esta experiencia, para el año 2012 “Siga la Vaca” incursiona en el mercado internacional: en Miami, Estados Unidos, encontraron ventajas locales en cuanto a población latina, facilidad de obtención de materias primas y facilidad de hacer negocios. Estas razones son claves para que “Siga la Vaca” llegue a nuevos mercados. Al día de hoy, este restaurante

ha llegado a ser un ejemplo claro y un modelo de internacionalización a seguir para las empresas.

**Palabras Clave:** Modos de internacionalización, Inversión Extranjera Directa, ventajas de localización.

**Abstract**

“Siga la Vaca” is an Argentine restaurant founded in 1993 in the city of Buenos Aires. It implemented an innovative system especially applied to grilled meats. This revolutionary system allowed “Siga la Vaca” to get national and international recognition thanks to the large number of tourists who visited daily. For this reason, the restaurant sees a need to expand and venture into new markets. In 2004, one of its partners established in the US a restaurant with the same characteristics of the Argentine restaurant. Thanks to this experience, in 2012 “Siga la Vaca” enters the international market: the restaurant found advantages in Miami regarding the Latino population, the acquisition of raw materials, and the ease of doing business. These reasons are key to the incursion of “Siga la Vaca”. Nowadays, this restaurant has become a clear example and a model of internationalization to be followed by other companies.

**Key Words:** Modes of internationalization, Foreign Direct Investment, location advantages.

## Introducción

Actualmente, el fenómeno de la globalización ha generado un ambiente en el que las firmas se ven en la obligación de expandirse a nuevos mercados a través del desarrollo y la implementación de nuevas estrategias para lograr incursionar en el extranjero.

En el presente documento se realiza una descripción de cómo las firmas, al momento de su internacionalización, encuentran ventajas en su mercado objetivo. Esto da pie para una eficiente penetración en el mercado, pues se tiene como referencia modelos de internacionalización que han empleado empresas del mismo sector.

El desarrollo de esta investigación se basó en la forma de internacionalización por la que optó una compañía nacional, la cual logró crecer en la región y adquirió reconocimiento nacional e internacional al punto de convertirse en una prestigiosa cadena de restaurantes en su país.

## Marco teórico

Teorías de la internacionalización

En el transcurso del tiempo se ha buscado explicar el fenómeno de la internacionalización de las empresas. Actualmente existen diversas teorías que buscan explicar estos procesos por medio de los casos de éxito y fracaso de diferentes firmas. El desarrollo de este documento

se basó en tres teorías: la teoría de la internacionalización, el paradigma ecléctico y la *diamond theory*.

La teoría de la internacionalización (Buckley y Casson 2016) afirma que para implicar a las empresas en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones: (1) la existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior y (2) que al organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente para ella que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión. El paradigma ecléctico (Dunning 1988; Ohlin, Hesselborn y Wijkman 1977), por su parte, lista tres elementos que deben tener las firmas: ventajas de propiedad, ventajas de localización y la internalización de las ventajas de propiedad. Luego de que las firmas identifican el estado de estas ventajas, se procede a realizar una estrategia dirigida al mercado internacional. Según Dunning (1988), la localización tiene cuatro determinantes: (1) búsqueda de recursos naturales, (2) búsqueda de mercado, (3) búsqueda de eficiencia y (4) búsqueda de activos estratégicos.

El objetivo central de la búsqueda de activos estratégicos es adquirir recursos y capacidades que pueden ayudar a la firma inversora a mantener y acrecentar sus capacidades competitivas en los mercados regionales o globales, como la búsqueda de tecnologías y conocimientos específicos, estructuras organizacionales, acceso a canales de distribución y la comercialización destinada a diferentes culturas (Vázquez García 2011).

Finalmente, la denominada *diamond theory* (Porter 1990) “aporta los determinantes de la actividad comercial internacional y realización de Inversión Extranjera Directa” (Díaz Vázquez 2002).

Durante los últimos años, los enfoques mencionados se han ido complementando con otras teorías más recientes, las cuales intentan explicar los procesos de internacionalización no secuenciales o las fases de poscreación. Estas teorías, que han sido objeto de estudio en diversas investigaciones (Zhou y Luo, 2007), son la teoría de *international entrepreneurship* y de *global start-ups*.

De la mano de esta corriente teórica se desarrollan nuevos planteamientos sobre la internacionalización de las empresas que se basan en el conocimiento, así como sobre las interrelaciones empresariales y sociales de las mismas al compartir y participar en redes de cooperación.

### Objetivo General

Describir el proceso de internacionalización de “Siga la Vaca, Auténtica Parrilla Argentina” bajo IED (Inversión Extranjera Directa) en la ciudad de Miami, Estados Unidos.

### Objetivos Específicos

- Señalar la facilidad o la complejidad para incursionar en el mercado de los Estados Unidos.
- Identificar las prácticas de competitividad y los componentes de éxito de “Siga la Vaca”.

### Metodología

En la siguiente sección se describe cómo el restaurante de tipo parrilla “Siga la Vaca” logró incursionar en el mercado internacional. En esta descripción se observó el macro-entorno de Argentina en la década de los noventa, particularmente las políticas económicas implementadas por el presidente Carlos Menem. Se observa también que, en el 2012, el sector de los alimentos presentaba un crecimiento positivo en el país y adicional a esto, Estados Unidos se encontraba en un ambiente favorable para la apertura de nuevos negocios. De igual manera, la recopilación de la información del restaurante fue primordial para poder relacionar las teorías de internacionalización expuestas por autores como Buckley, Casson, Ohlin, Hesselborn, Wijkman, Dunning y Porter con el proceso de establecimiento de “Siga la Vaca” en el mercado estadounidense.

Procesos o métodos de entrada para la internacionalización  
Según el Fondo Monetario Internacional, la globalización se define como: “la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de la tecnología” (Cifuentes et

al., 2010, p.1). Ante este fenómeno, las empresas se han visto en la obligación de implementar un comercio transfronterizo a través de diversos modelos de internacionalización. A continuación, se examinan algunos de ellos.

#### Licencia

Según Hollensen (2001), la licencia es un modelo por el cual las empresas logran la apertura de centros de producción en otros países sin la necesidad de realizar inversión de capital propio. En este modelo, el licenciador realiza un contrato con el licenciatario con el fin de obtener desempeño o regalías de dicha licencia. La realización de este contrato trae aparejadas diferentes ventajas y desventajas para ambas partes (Tabla 1). Por medio de la licencia, el licenciador cede los derechos del know-how para el desarrollo de una actividad comercial.

Igualmente, el diccionario de comercio exterior de la Universidad de Barcelona, define licencia como: "Acuerdo por el que el propietario de un derecho sobre una invención industrial autoriza a otra persona a utilizar este derecho durante un plazo concreto, a cambio del pago de una compensación. También es un documento donde se refleja un permiso o autorización para importar o exportar mercancías" (Universitat de Barcelona 2017).

[Tabla 1]

Ventajas y desventajas del licenciamiento

Ventajas	Desventajas
Incrementa los ingresos de productos ya existentes.	El licenciador cede mercados potenciales al licenciado por la duración del contrato.
Permite el ingreso a países con economías cerradas.	El licenciado se puede convertir en un competidor una vez el contrato termina.
Permite acercarse a economías de otros países.	Falta de control sobre las operaciones del licenciado.
Protege la propiedad intelectual de manera indirecta, especialmente en países donde no se producen los productos extranjeros.	El licenciado puede no explorar el mercado al máximo y permitir la entrada de la competencia.
Los nuevos productos pueden ser explotados con facilidad, pues no se necesita una alta inversión de capital.	Las negociaciones con los licenciados y gobiernos locales pueden llegar a ser costosas.
No hay riesgos de expropiación.	Le licenciado puede ser no tan competente como se esperaba en el momento de iniciar el contrato.

Fuente: Elaboración propia a partir de Botero, Álvarez y González (2012).

### Franquicia

Es un modelo de distribución y mercadeo mediante el cual se busca el posicionamiento de una marca. La franquicia permite la comercialización de un concepto de negocio a partir de un producto o servicio a través del otorgamiento de los derechos a un inversionista, al que se le denomina franquiciado. Aquí, la relación o alianza que existe con el franquiciante se estipula bajo las cláusulas establecidas en el contrato de la franquicia (OMPI 2017). El ceder una franquicia implica, para la firma franquiciante, tanto beneficios como perjuicios, los cuales se pueden evidenciar en la Tabla 2.

[Tabla 2]

Ventajas y desventajas de la franquicia

Ventajas	Desventajas
Bajo costo de entrada para el licenciador, ya que el licenciado es el que invierte en adquirir el conocimiento y el equipo.	Problemas con la legislación local del país del franquiciado, que pueden incluir restricciones políticas en acuerdos de franquicias.
Facilita el desarrollo de nuevos mercados internacionales de forma más rápida.	La búsqueda de franquiciados competentes puede ser larga y costosa.

La franquicia es la precursora para una posible inversión extranjera directa en un mercado extranjero.	El conocimiento que se le ofrece al franquiciado puede generar que este se convierta en un futuro competidor.
Hay mayor control sobre el franquiciado que en el licenciamiento, pues se controla el mercadeo de la marca y el producto.	Riesgo de dañar la reputación de la compañía a nivel internacional si el desempeño de la franquicia no es el adecuado.
Con la franquicia se pueden generar economías a escala al hacer mercadeo con clientes internacionales.	Altos costos para proteger la marca y el goodwill. Falta de control sobre las operaciones del franquiciado. Crear y mercadear una marca o paquete de productos que sean reconocidos internacionalmente es muy costoso.

Fuente: Elaboración propia a partir de Botero, Álvarez y González (2012).

### Exportación

Este modelo es considerado como la forma de entrada más simple al mercado internacional. En síntesis, la definición de exportación es vender productos en un país diferente del propio. Esto implica la fabricación de un producto en un país y su envío al extranjero por tierra, mar o aire, para que sea comercializado, teniendo en cuenta, claro está, todos los trámites necesarios para traspasar las fronteras: nacionalización, cambio de monedas, leyes, entre otros.



### Joint venture

El *joint venture* es una estrategia empresarial entre dos o más empresas para la conformación de una sola firma. Esta conformación está ligada a una coinversión de riesgo que cuenta con varias ventajas y desventajas (Tabla 3). La interacción empresarial del *joint venture* se “constituye como parte de las opciones que las empresas tienen para tomar decisiones de inversión en el ámbito local o internacional; para lograr sinergias y los beneficios mutuos, y compartiendo los riesgos; variando sus características de acuerdo al tipo de negocio y país en que se ubica” (Maguiña 2017).

[Tabla 3]

Ventajas y desventajas del *joint venture*

Ventajas	Desventajas
Le brinda a las empresas extranjeras acceso al conocimiento de los mercados locales.	Los objetivos de las partes pueden ser diferentes y crear conflictos.
Se reduce el riesgo político y comercial.	Las contribuciones de las partes pueden no ser proporcionales.
Se comparten los recursos y el conocimiento, lo que se traduce en menos costo (especialmente si lo comparamos con iniciar una empresa de cero o adquirir una nueva).	Las partes pueden verse involucradas en acuerdos a largo plazo, de los que puede ser difícil retirarse.

Ayuda a que las empresas extranjeras no paguen aranceles y eviten barreras de riesgo.	La importancia de la nueva empresa puede cambiar con el paso del tiempo.
Se comparte el riesgo de fracaso.	Las diferencias culturales pueden resultar en diferencias en la forma de administrar la nueva empresa. Se pierde flexibilidad y confidencialidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Botero, Álvarez y González (2012).

### Know-how

La Association des Bureaux pour la Protection de la Propriété Industrielle define el *know-how* como un “conjunto no divulgado de informaciones técnicas, patentables o no, que son necesarias para la reproducción industrial directamente y en las mismas condiciones, de un producto o de un procedimiento; procediendo de la experiencia, el *know-how* es el complemento del que un industrial no puede saber por el solo examen del producto y el mero conocimiento del proceso de la técnica” (Chamorro Domínguez 2011).

### Inversión extranjera directa (IED)

La inversión extranjera directa (IED), según el Fondo Monetario Internacional, “se da cuando un inversionista residente (inversionista directo), tiene como objetivo obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país (empresa de inversión directa)” (Vázquez García 2011).

La IED posee dos tipos de inversión: por un lado, el tipo *greenfield*, el cual “se puede realizar cuando una empresa decide establecer una subsidiaria que le pertenezca al 100 %, construyendo dicha sociedad desde cero” (Hill, 2007, p. 470) y, por otro, la inversión *brownfield*, que se define como “aquella que compra un activo de otra compañía para a partir de él iniciar o aumentar sus operaciones. Esto puede realizarse a través de adquisiciones o fusiones de empresas” (Redondo, 2012, p.10).

#### **Historia y estrategia del restaurante “Siga la Vaca”**

En 1993, un grupo de emprendedores argentinos vinculados a la industria de la carne le apostaron a un proyecto revolucionario, buscando cambiar de una manera radical la gastronomía argentina. Este proyecto consistió en la creación de un restaurant/parrilla bajo un concepto de tenedor libre que sería aplicado a las carnes a la brasa. Este innovador sistema “todo incluido” consiste en el consumo de manera ilimitada de cortes de carne roja, ensaladas y pan por un determinado periodo de tiempo; en este servicio, se incluye una única bebida a elección del comensal, la cual puede ser cerveza, vino o soda. En este mismo año, se logra la apertura del primer establecimiento ubicado en el kilómetro 40 de la vía Panamericana, con una capacidad para cincuenta comensales; este mismo año logró recibir un total de hasta trescientos clientes. Gracias al impacto que generó este modelo de negocio, se vio la necesidad de expandir las instalaciones: en 1996 se inauguró un local en San Isidro

con una capacidad para 350 personas, y en el año de 1999 se estableció un local en el muelle de Puerto Madero, convirtiéndose en el restaurante insignia para los argentinos y extranjeros. Con un gran esfuerzo, creatividad y tiempo, este concepto se convirtió en una de las principales cadenas de restaurantes de la región, con el mejor trato, la mejor calidad y el mejor precio como objetivos prioritarios.

#### **Reforma neoliberal de la República Argentina**

Para la década de los noventa, el PIB aumentó un 43,7 % acumulado, lo que implicó una tasa de crecimiento promedio del 6,7 % anual. Por otro lado, las exportaciones presentaron un crecimiento acumulado del 83 %, pasando de doce mil millones de dólares en 1990 a veintiséis mil millones y medio en 1998, lo que implica un crecimiento anual de 13,8 % (Castro 2001).

Con la reforma del Estado del presidente de la época Carlos Menem (1989-1999), se establece, en primer lugar, la privatización de las empresas del Estado, incluidas la radio, el transporte marítimo y aéreo, el gas, la electricidad, entre otras, las cuales fueron vendidas en un periodo corto. Por otro lado, se realizó la reforma de descentralización hacia las provincias en temas de salud y educación principalmente. A nivel interno, se hizo una reforma administrativa que buscó la profesionalización de los empleados y el remplazo de algunos de baja calificación por otros de un mejor nivel técnico. Por último, se realizó una reforma tributaria

que permitió a la Dirección General Impositiva (DGI) atacar la evasión de impuestos, específicamente la de los comerciantes y profesionales independientes. Por esta razón, se da una desregulación económica en la que el Estado pasa a regular menos y de una manera más libre a las empresas guiadas por los beneficios económicos que recibían al producir bienes y servicios. Los principales elementos que se aplicaron para esta desregulación fueron: la eliminación de subsidios económicos a las Pymes, la eliminación de entes reguladores como la Junta Nacional de Granos, que imponía restricciones a los empresarios, y en último lugar, la atención a problemáticas ambientales (Ferrer 2012).

#### **Antecedentes para la internacionalización de “Siga la Vaca”**

A mediados del año 2004, Carlos Ruiz, uno de los cinco socios fundadores de la cadena argentina “Siga la Vaca”, incursionó en el mercado internacional. Establecería un local en la ciudad de Miami, en la zona estratégica de Byscaine Boulevard y Hallandale, cerca de las playas Golden Beach. Contando con las mismas características del restaurante argentino, a este nuevo local Ruiz lo denominó “The Knife”.

La apertura del establecimiento no estuvo exenta de críticas, particularmente dirigidas hacia el sistema de negocio tenedor libre. Se decía que no iba a funcionar debido a que en Miami casi no se observaba este modelo y era empleado únicamente por los restaurantes chinos. Ruiz cuenta

que este modelo era extremadamente desconocido; a tal punto que los americanos no entendían el sistema de autoservicio y simplemente se levantaban después de un tiempo y salían del restaurante. De igual manera, señala que la parrilla al carbón, que es algo muy común para la cultura argentina, en la ciudad de Miami no lo era.

Aunque el tenedor libre es un sistema innovador, no es la primera parrilla que se sitúa en Miami, por lo que ya se contaba con una competencia directa en este sector: “Campo Argentino”, el cual se encuentra ubicado sobre la avenida principal Collins y la calle 71, y la parrilla “Liberty”, ubicada sobre la misma avenida, entre las Calles 19 y 20 (Estudio Canudas 2012).

#### **Hacia una estrategia internacional**

Debido al gran impacto que ha generado este modelo de negocio en Buenos Aires, y al considerable número de turistas que visitan los establecimientos en el país, “Siga la Vaca” toma la decisión de expandirse al mercado internacional.

Estados Unidos es un país que se encuentra abierto al mercado internacional y a la inversión extranjera, en donde existen pocas restricciones para las personas que quieren invertir o realizar negocios. Es decir que, en términos generales, Estados Unidos posee un ambiente de negocios favorable, competitivo y amigable. No obstante, los extranjeros que incursionan allí se enfrentan a un constante reto: “la innovación”. Esto representó

para “Siga la Vaca” ventajas de localización, así como también la creación de actividades para el aprovechamiento de las condiciones que Estados Unidos le ofrecía.

Para el año 2011, Estados Unidos se ubicaba dentro de los primeros cinco países en el índice de facilidad para hacer negocios (*doing business*) del Banco Mundial, quedando por debajo de Singapur, Hong Kong, Nueva Zelanda y Reino Unido en su respectivo orden. Esto indicaba que, para este año, Estados Unidos se encontraba en el primer lugar de los países del continente americano que brindaba una mayor facilidad para que las firmas incursionaran en el mercado. Estas ventajas están muy ligadas y reflejadas en la teoría de internacionalización de Buckley y Casson (2016).

Para el año 2012, el total de la venta en el sector de los alimentos y la venta al por menor en Estados Unidos llegaba a los USD \$4,83 trillones. A pesar de la crisis de 2008, el sector de los alimentos obtuvo una fuerte recuperación para el periodo 2009-2010, pasando de USD \$4,06 a USD \$4,29 trillones, lo que representó una variación porcentual del 5,4 %. Así mismo, para el año 2011, Estados Unidos contaba con un gran número de población hispana, haciendo de este un mercado potencial y atractivo para la apertura de nuevos negocios. El restaurante argentino “Siga la Vaca” posee un alto reconocimiento nacional e internacional por parte de un gran número de turistas que lo visitan anualmente, en especial en su establecimiento insignia en Puerto Madero, con un promedio de un millón de personas.

[Figura 1]

Origen hispano detallado y población hispana residente (2011).

Nacionalidad	Población	Porcentaje
Mexicana	33 539 187	64,6
Puertorriqueños	4 416 250	9,5
Salvadoreña	1 952 483	3,8
Cubana	1 888 772	3,6
Dominicana	1 528 464	2,9
Guatemalteca	1 215 730	2,3
Colombiana	989 231	1,9
Española	707 264	1,4
Hondureña	702 394	1,4
Ecuatoriana	644 863	1,2
Peruana	556 386	1,1
Nicaragüense	395 376	0,8
Venezolana	258 791	0,5
Argentina	242 221	0,5
Panameña	180 471	0,3
Chilena	148 532	0,2
Costarricense	127 652	0,2
Boliviana	114 094	0,2
Uruguay	60 764	0,1
Paraguayos	22 876	<0,05
Sur América	28 719	0,1
Centro América	40 001	0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de Pew Hispanic Center (2013).

Luego de analizar el mercado de Estados Unidos, se observó que en la ciudad de Miami se encontraba viviendo un gran número de argentinos y una población compuesta por 85% de latinos, aseguró en una entrevista para el blog Exportando Franquicia Francisco Fielder, representante legal de la compañía en Miami. Esta afirmación fue de gran importancia para tomar la decisión de ingresar en este mercado. De igual manera, Fielder informa que esta es una ciudad que cuenta con mano de obra de alta calidad, con el suficiente conocimiento de la cultura y la gastronomía argentina y con materias primas que se encuentran a la altura de las circunstancias. Al contar con estos factores, se puede evidenciar que “Siga la Vaca” identificó sus ventajas de propiedad, así como también la facilidad de la obtención de materia prima dentro de la búsqueda de sus recursos, reflejándose así este proceso en la teoría ecléctica de Hesselborn, Ohlin y Wijkman (año) y Jon Dunning (1988). Hesselborn, Ohlin, Wijkman y Jon Dunning (1988).

Después de realizar un análisis de mercado en la ciudad, la cual arrojó una buena aceptación del mercado y una buena oportunidad de negocio, el 1 de noviembre de 2012, Siga la Vaca inaugura su primer establecimiento en Miami, ubicado en la avenida Alhambra Circle, a la altura de 121, cerca al barrio argentino más conocido como Little Buenos Aires. Este es un lugar estratégico, puesto que se encuentra cerca a Miami Beach, una de las zonas más importantes y visitadas por los turistas en el sur de la ciudad.

Es de gran importancia resaltar que el tipo de inversión extranjera que se utilizó fue una inversión de tipo *greenfield*, es decir, la construcción del

establecimiento a partir de cero, sin adquisiciones. Esto representó un gran esfuerzo para los socios de “Siga la Vaca” y un gran reto que al día de hoy han logrado cumplir a través del fuerte impacto y reconocimiento que ha tenido en el mercado local e internacional.

### Conclusiones

Es de gran importancia que las firmas que llevan a cabo procesos de internacionalización realicen un profundo análisis del mercado al cual se dirigen, creando estrategias que se basen en teorías como las mencionadas en el presente documento.

Las ventajas que obtuvo “Siga la Vaca” desde el momento de su creación en el año 1993 fueron varias. En primer lugar, en los años noventa, durante el gobierno de Menem, las políticas neoliberales ayudaron a impulsar la economía de la Argentina hacia un mercado más estable y abierto al capitalismo. En segundo lugar, la implementación de un sistema innovador denominado *tenedor libre* permitió que “Siga la Vaca”, al pasar los años, se convirtiera en una cadena de restaurantes con prestigio nacional e internacional.

Gracias al reconocimiento que adquirió “Siga la Vaca” durante la década de los noventa se toma la decisión de incursionar en nuevos mercados. Es por esto que a finales de 2012 se escoge a Estados Unidos como el mercado potencial, específicamente la ciudad de Miami, pues cumplía con las ventajas de localización, obtención de materia prima y recurso humano de alta calidad. Esto generó el éxito de su internacionalización. El detonante

principal para que “Siga la Vaca” llegara a este mercado fue el gran número de latinos, que para el 2012 representaban el 85 % de la población. Por otro lado, lo fue también la estabilidad económica que tenía el país norteamericano en el sector de alimentos y su fuerte recuperación después de la gran recesión en 2008 (para el 2012 superaba en más de cuatro trillones la producción en la industria comparado con años anteriores).

Finalmente, la decisión que tomó “Siga la Vaca” de arriesgar e incursionar en un mercado nuevo, en donde su sistema de negocio era poco conocido, obtuvo éxito. Allí se logró sostener pese a la competencia con la que ya contaban en este sector, implementando estrategias de marketing y siempre buscando el bienestar del cliente por medio de su calidad y precios.

### Referencias

- Botero, J., Álvarez, F. y González, M. (2012). *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*. Medellín: EAFIT.
- Buckley, P. J. y Casson, M. (2016). *The future of the multinational enterprise*. London y Basingstoke: Springer.
- Castro, J. (2001). *Política y economía en la Argentina de los 90. La política económica de una sociedad en conflicto*. Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/vrp/castro.pdf>
- Chamorro Domínguez, M.C. (2011). Aspectos jurídicos de los contratos de cesión y licencia de know-how en derecho español. *Revista e-Mercatoria*, 10(1), 1-33.

- Chardy, A. (2011, 9 de agosto). Miami's Argentine population keeps growing. *McClatchy*. Recuperado de <http://www.mcclatchydc.com/news/nation-world/national/article24690727.html>
- Cifuentes, L., Medina, D., Muñoz, P., Paredes, F. y Vidal, A. (2010, 11 de noviembre). *La globalización*. Recuperado de <http://derechoshumanosyglobalizacin.blogspot.com.co/>
- Díaz Vázquez, R. (2003). Las teorías de la localización de la inversión extranjera directa: una aproximación. *Revista Galega de Economía*, 12(1), 1-12. [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012\\_1/Castelan/notab3c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_1/Castelan/notab3c.pdf)
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal on International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Estudio Canudas. (2012). *Siga la Vaca llegó a Miami*. Recuperado de <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2012/12/27/siga-la-vaca-llego-a-miami/>
- Ferrer, A. (2012). *La construcción del Estado neoliberal en la Argentina*. *Revista de Trabajo*, 8(10), 99-106. [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10\\_revistaDeTrabajo/2012n10\\_a04\\_aFerrer.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10_revistaDeTrabajo/2012n10_a04_aFerrer.pdf)
- Hill, C.W.L. (2007). *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana de México.
- Johanson, J. y Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in industrial systems — A network approach. En M. Forsgren, U. Holm y J. Johanson

- (eds.), Knowledge, Networks and Power. *The Uppsala School of International Business* (pp. 111-132). New York: Palgrave Macmillan.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international Business study*, 24(4), 625-645.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Maguiña, R. (2017). Joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Notas Científicas*, 7(1), 73-78. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7\\_n1/pdf/joint.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7_n1/pdf/joint.pdf)
- Muñoz, F. M. (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 70-85. <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Ohlin, B., Hesselborn, P.-O. y Wijkman, P. (1977). *The international allocation of economic activity*. London: Springer.
- OMPI. (2017). *wipo.int*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Franquicia: <http://www.wipo.int/sme/es/documents/franchising.htm>
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Study*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academic of management executive*, 9(2), 30-44.

- Pew Hispanic Centre (2013). *Statistical portrait of Hispanics in the United States, 2011*. Recuperado de [http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/7/2013/02/Statistical-Portrait-of-Hispanics-in-the-United-States-2011\\_FINAL.pdf](http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/7/2013/02/Statistical-Portrait-of-Hispanics-in-the-United-States-2011_FINAL.pdf)
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.
- Redondo, I. (Julio de 2012). Inversión peruana directa en Chile: Situación actual, perspectivas y desafíos (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Reexporta. (2017). Licencia. *Diccionario de comercio exterior*. Recuperado de <http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+L+p-905+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/licencia.htm>
- Ruiz, G. (2015). *DEFINANZAS*. Obtenido de *DEFINANZAS.COM*: <http://definanzas.com/concepto-de-globalizacion/Semana>. (2015). Un Miami más cercano para invertir y vivir. *Semana*.
- Vázquez García, J. (2011). *La promoción de la inversión extranjera directa (IED), desde una perspectiva comparada entre los casos México y Chile* (tesis de maestría). FLACSO, México D.F.
- Zhou, L. W. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international Business studies*, 38(4), 673-690.

## [RECICLAJE, ¿NEGOCIO O DESECHO?]

By  
**María Alejandra Duque Agudelo**  
**Michelle Daniela Hernández**

### Abstract

Currently plastic bottles (PET), glass, cans and Tetra Pak generate millions of tons of waste annually that become the main focus of pollution of urban waste. As a result of this situation and based on the experience of Germany with new recycling processes called Deposit System, Devolution and Return Material (SDDR) as well, and through all the process that entails this system where technology is used for optimization called Reverse Vending Machine (RVM), to reduce the pollution generated by these materials mainly in the city of Bogotá, before sending them back to the waste site and continue the cycle of contamination. For this reason an interdisciplinary integration was carried out to create a prototype RVM, efficient with a differentiating effect, mainly the approach was divided in two: the first place in research of the administrative area of the government of Germany, as was its investment and the union of Different nodes to create the perfect logistics in the collection of their waste, secondly the implementation of fields NFC (Near

Field Communication) and material selection program, which will be two definitive parts in the differentiation of the machine against its predecessors. Through research, it was possible to find the existence in Colombia of these machines, which concentrate on collecting a maximum of two different types of materials, the goal is for the machine to be able to collect all the different materials and to take advantage of its capacity for opportunities of international business with the collected waste.

**Key Words:** Waste, RVM, recollection.

### Resumen

En la actualidad, las botellas de plástico (PET), vidrio, lata y Tetra Pak generan anualmente millones de toneladas de basura que se convierten en el principal foco de contaminación urbana. Se tomó para el proyecto como base la experiencia de Alemania con los nuevos procesos de reciclaje llamados Sistema de Depósito, Devolución y Retorno materiales (SDDR). A través de la implementación de las llamadas Máquinas Expendedoras Inversas (RVM), las cuales cuentan con tecnología de reconocimiento eficiente e instantáneo, este proyecto se enfocará en el reciclaje de distintos materiales, principalmente en la ciudad de Bogotá. Con esto se busca disminuir y, si es posible, frenar la alta de contaminación dentro de la capital colombiana.

Se realizó una integración interdisciplinaria con compañeros de mecánica de la Universidad Piloto de Colombia para crear un prototipo de RVM eficiente con un efecto diferenciador. El enfoque se dividió en dos: por un

\* Associate Professor of Real Estate and Finance at The George Washington University. Honorary Professor of Real Estate at the Technical University of Berlin.  
E-mail: TGG@gwu.edu



lado, se realizó una investigación del área administrativa del gobierno de Alemania: cómo fue su inversión y la unión de diferentes nodos para crear la logística perfecta en la recolección de sus residuos; en segundo lugar, se llevó a cabo la implementación de campos NFC (Near Field Communication) y del programa seleccionador de material, los cuales serán dos aspectos definitivos en la diferenciación de la máquina frente a sus predecesoras.

A través del proceso de investigación del proyecto se pudo encontrar la existencia en Colombia de dichas máquinas, las cuales se concentran en recolectar un máximo de dos diferentes tipos de materiales. La meta es que la máquina sea capaz de recolectar cada uno de los diferentes materiales y aprovechar su capacidad para oportunidades de negocio a nivel internacional.

**Palabras clave:** Residuos, RVM, recolección.

### Introducción

El *reverse vending*, por su nombre en inglés, consiste en máquinas automatizadas expendedoras que recolectan envases vacíos de bebidas y devuelve dinero al usuario. Esta peculiar idea fue introducida al mundo en 1920, cuando Elmer M. Jones y Sue Walker Vance presentaron la patente “Máquina devolución de envases y manipulación vacío” en Estados Unidos. Una vez iniciada y patentada la idea de estas promesas del *vending*, pasaron treinta años hasta que se materializara. Fue Wicanders de Suecia quien logró convertir la patente en una máquina perfectamente utilizable en 1950. Aage Tveitan inició la segunda era de estos equipos a solo doce años de su

primera aparición. Con su compañía Arthur Tveitan ASA introdujeron la visión futurista de colocar estas máquinas en diversos sectores que aseguraran su éxito (Blog exinsa, 2014). Es evidente que el *reverse vending* no es un concepto de la era tecnológica actual, pues tiene ya varias décadas de existencia, pero hace quince años aproximadamente se le dio un nuevo giro ambiental, dando lugar así al concepto de Reverse Vending Machine (RVM) o Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR).

### [Figura 1]

RVM alemana



Fuente: tomada de Blog el País(2010).

En el transcurso de la presente investigación, se pudo observar que Alemania es uno de los pioneros en esta “nueva” tendencia del reciclaje. Primordialmente, hay que destacar que esta iniciativa de la implementación de las RVM en el país no provino de emprendedores o estudiantes universitarios, sino del interés del gobierno alemán en mejorar la situación ambiental con respecto a la contaminación producida por el exceso de desechos. En el año 1991, se publicó la ordenanza sobre envases, que fue el punto de partida de la recogida selectiva en puntos verdes, es decir, en contenedores; de allí se inspiraron la mayoría del resto de los sistemas europeos. Cuando se instauró el sistema de retorno de envases en el año 2003, ya hacía doce años que se venían recogiendo los envases con los contenedores, con una tasa de reciclaje del 80% (Castelló, 2016). Pero hay que entender que Alemania no solo implementó esta nueva tecnología RVM en todo el país —lo cual tuvo un costo de 750 millones de euros (Castelló, 2016) —, sino que además de la implementación del sistema SDDR se decretó un impuesto para los envases de cualquier bebida en toda Alemania. Este impuesto obliga al consumidor a devolver los envases en las respectivas máquinas; así, el impuesto o “depósito” sobre el envase es devuelto de manera inmediata a través de las máquinas (como se puede observar en las Figuras 1 y 2).

[Figura 2]

Reembolso generado a un ciudadano alemán por reciclar sus envases.



Fuente: tomada de Change Makers (2014).

Al observar los resultados tan positivos de Alemania, se llegó a la conclusión de que este método de reciclaje, con la respectiva motivación desde el ámbito privado, podría generar un cambio positivo en la ciudad de Bogotá. En Alemania se “recuperan al año unos 16 000 millones de envases: un 80% de ellos son tragados por estas máquinas en supermercados y el 20% restante se recolecta de forma manual en pequeños comercios” (Logan, 2015).

Según la OCDE, Alemania ocuparía el primer puesto del ranking mundial, ya que ha demostrado que un 65% de todo el desperdicio municipal fue reciclado y convertido en abono en 2013. Según Eurostat, de 353 millones de toneladas de residuos producidos en Alemania en 2012, 152,8 millones se reciclaron, 34 millones fueron a la recuperación de energía, 11 millones fueron incinerados y 63,8 millones fueron a vertederos. (Guijarro, 2016)

Así pues, para lograr este cambio en Bogotá, se hizo una investigación de las cifras actuales del país y la ciudad en términos de contaminación y desechos generados. Para ello, se tomaron algunas de las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Palmira y Barranquilla. Según el periódico El Tiempo,

Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico y Cundinamarca son las cinco entidades territoriales en el país que más generan residuos sólidos, según datos del Departamento Nacional de Planeación que dio a conocer el Ministerio de Ambiente [...]. En general, en el país se producen a diario 26.975 toneladas de basura en las casas. Si se suman los desechos industriales y comerciales, en todo un año se desechan cerca de 11,6 millones

de toneladas. De estas, solo se recicla el 17 por ciento, que equivale a 725.000 camiones de basura. (Estos son los departamentos que más producen basura en el país, 2016)

En Bogotá, por su parte, se producen diariamente 6 308 toneladas de residuos, encabezando así la lista de las principales ciudades colombianas en producir más desperdicios (Estos son los departamentos que más producen basura en el país, 2016).

En la ciudad de Cali (Colombia), en el año 2015, los estudiantes Lina Aramburo y Santiago Aramburo empezaron a crear un modelo de negocio sustentable de máquinas RVM luego de una visita a Alemania en el verano de ese mismo año. En una entrevista realizada a Santiago Aramburo, creador, junto con su hermana, del proyecto Ecobot, se recalca el hecho de que en Colombia “existen leyes que exigen a las empresas productoras de bebidas en diferentes envases, financiar la recolección de sus productos en el post-consumo, de esta manera, el retorno del dinero es un incentivo muy fuerte que ayuda a garantizar una tasa de reciclaje más alta” (Aramburo, 2016). Teniendo en cuenta que la Ecobot es nuestra competencia directa, se espera alcanzar con ViPet una mayor cobertura y porcentaje de recolección, con la principal diferencia que ViPet ofrece.

En este punto es vital resaltar la diferencia entre ambas máquinas (Ecobot y ViPet), dado que ViPet será capaz de recolectar envases de bebidas de los diferentes materiales que existen actualmente (PET, lata y vidrio). Aun cuando Ecobot llegue a presentar una competencia directa,

la motivación emprendedora va más allá de las posibles ganancias que se puedan llegar a obtener mediante ViPet. Pero Ecobot no ha sido la única máquina RVM recientemente instalada en Colombia. En la ciudad de Bogotá llegó esta tendencia con el nombre de Reciclando a la Lata, la cual, a diferencia de Ecobot y ViPet, se encarga únicamente de recolectar latas de aerosol. Así pues, esta nueva forma de reciclar ha tenido acogida en Colombia. A través de este nuevo interés en el reciclaje, la introducción de ViPet será más fácilmente acogida y comprendida.

### Marco teórico

El RVM (o SDDR por sus siglas en español) es un sistema de retorno que obliga a los consumidores a devolver las botellas o latas de bebidas. En Alemania cumple ya catorce años, y aunque fue acogido con recelo, ha conseguido triplicar el reciclaje de estos envases y ya es parte de la vida cotidiana de los alemanes. Desde el 2003, al comprar cualquier bebida envasada en lata o botella de plástico desechable, los alemanes deben pagar el *pfand*, un depósito de veinticinco céntimos que solo recuperarán si devuelven el envase en un comercio, ya sea con una máquina o de forma manual. Todos los establecimientos que vendan envases sometidos al SDDR están obligados a recogerlos.

“El reciclaje de los envases con depósito es del 98,5 %, el triple de lo que conseguía el punto verde”, asegura Thomas Fischer, de “Deutsche Umwelthilfe”, la organización ecologista que presionó para implantarlo en Alemania.

Antes, todos los envases debían llevarse al punto verde (como el contenedor amarillo), pero según Fischer, con el retorno consiguen recoger más materiales [...], y de “muchacha mejor calidad”, pues al no mezclarse con otros residuos, son de una gran pureza. “El valor del plástico PET es casi el doble que el obtenido a través del punto verde, 530 euros la tonelada”, dice Fischer (El reciclaje cumple diez años en Alemania con éxito, 2013)

Actualmente, el único medio de reciclaje masivo del que hacen uso los bogotanos son las canecas para reciclaje que se muestran en la Figura 3. Al momento de su uso, hay una visible confusión sobre lo que es realmente reciclable o no, haciendo del reciclaje una acción sin sentido. Incluso, los mismos recolectores terminan mezclando todo el desperdicio, ya sea reciclable o no, en el mismo contenedor.

### [Figura 3]

Puntos ecológicos de Novaseo.



Fuente: Novaseo. Soluciones de Limpieza.

En Holanda, el 99% de los mal llamados residuos sólidos son aprovechados como materias primas para la industria. En Alemania, solo el 2% de residuos totales va a parar a un relleno sanitario. En Suecia hay fábricas en que el 66% de su energía se genera a partir de desechos. Sin ir más lejos, España aprovecha un 40% de sus desperdicios (Rojas, 2016). En la Tabla 1 se puede observar la cantidad de basuras generadas y tratadas en algunos países europeos teniendo en cuenta distintos métodos: reutilización de envases y materia prima y quema de desperdicios para la generación de electricidad. Esto nos demuestra que casi el 90% de los residuos de los países seleccionados reciben el debido tratamiento.

[Tabla 1]

Generación y tratamiento de los residuos municipales de acuerdo al tipo de tratamiento. Total de desperdicio tratado

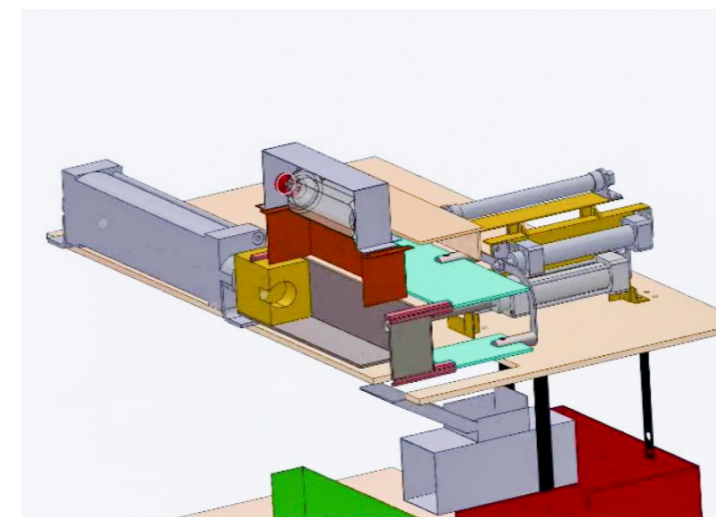
Municipal waste generation and treatment, by type of treatment method				
kg per capita				
Total incineration (Recycling including energy recovery)				
geotime	2013	2014	2015	
Belgium	190	185	181	
Denmark	435	423	415	
Germany	207	202	196	(e)
Spain	53	52	50	(e)
France	184	178	174	(e)
Netherlands	256	251	245	
Finland	209	241	239	(s)
Sweden	228	217	229	
Switzerland	344	339	343	
Kosovo (under United Nations Security Council Resolution 1244/99)	:	:	:	
: =not available s=Eurostat estimate (phased out) e=estimated				
Source of Data:	Eurostat			
Last update:	29.03.2017			

Fuente: Eurostat (2017).

Herrera Santos, menciona que el aprovechamiento de residuos va de la mano de la reconversión tecnológica en los procesos o productos y que vayan asociados a procesos de comercialización que premien artículos hechos a partir de insumos provenientes del reciclaje o de partes de otros que ya cumplieron su vida útil (Rojas, 2016). Las RVM son el tipo de aprovechamiento tecnológico que se necesita actualmente. En la Figura 4, 5 y 6 se puede observar el funcionamiento de sus partes esenciales.

[Figura 4]

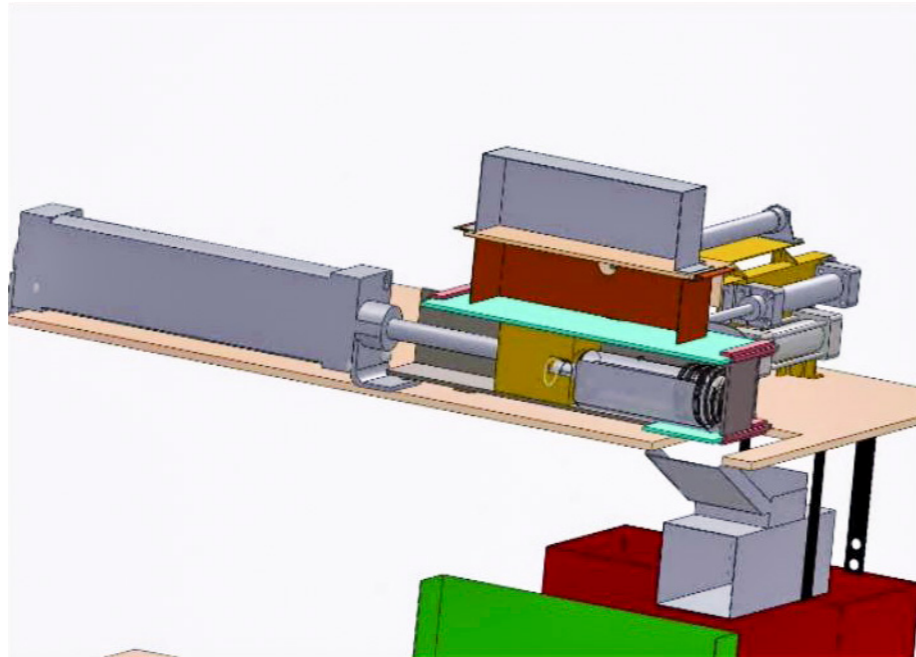
Cilindro de acceso principal.



Fuente: tomado de Castillo Herrera y Daquilema Guaraca (2014).

[Figura 5]

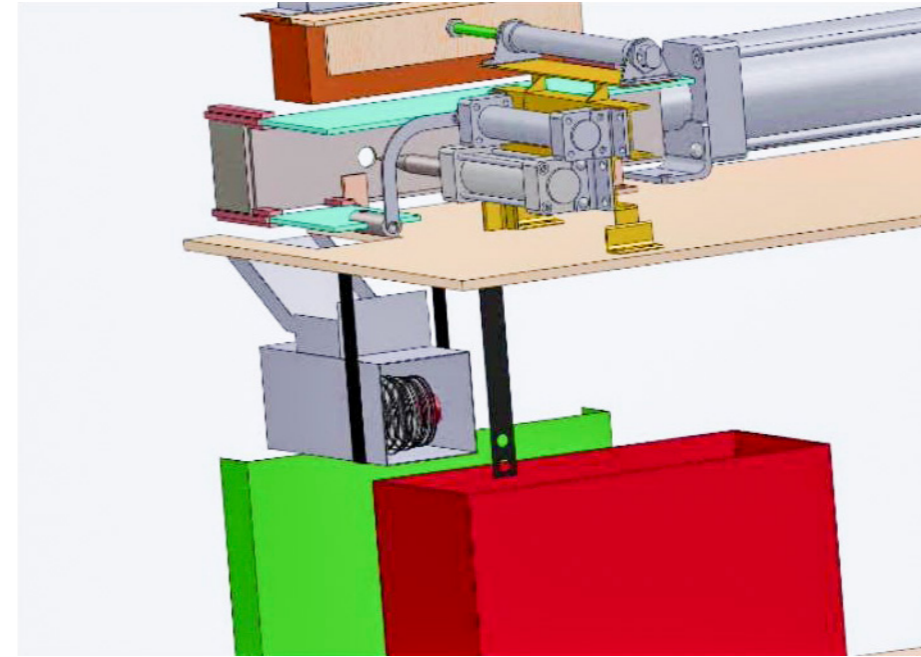
Cilindro compactador



Fuente: tomado de Castillo Herrera y Daquilema Guaraca (2014).

[Figura 6]

Sopladores de aire.



Fuente: tomado de Castillo Herrera y Daquilema Guaraca (2014).

## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar y crear un prototipo a escala de una RVM —capaz de reciclar una amplia variedad de productos— con el fin de incentivar su uso en la población a través de tarjetas con tecnología NFC (Near Field Communication/Comunicación de campo cercano) y abonos acumulativos.

### Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo sostenible de la ciudad de Bogotá a través de la función de reciclaje de las respectivas máquinas ubicadas en puntos específicos.
- Concientizar a la población bogotana sobre la importancia de su aporte para cuidar el medio ambiente por medio de bonos acumulables.

## Metodología

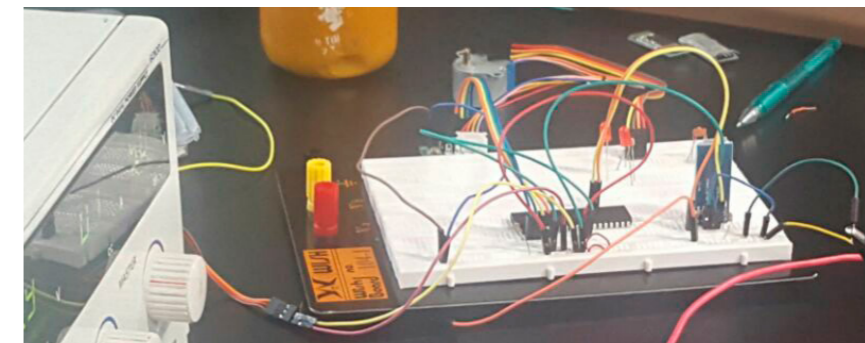
Como anteriormente se ha mencionado, estas máquinas diseñadas especialmente para clasificar reciclaje, ya se han elaborado en países como Alemania, Estados Unidos, Noruega, Suecia y Colombia. Por lo tanto, se ha propuesto incluir una gama más amplia de productos que puedan ser reciclados usando la misma máquina, sin limitarse a un solo producto.

Con apoyo de la facultad de Ingeniería Mecatrónica se llevará a cabo el desarrollo de un prototipo que permitirá clasificar materiales como plástico, aluminio, papel y Tetra Pak, los cuales serán posteriormente compactados y

reciclados. De esta manera, se busca reducir el impacto ambiental que todos estos materiales han venido causando al no ser aprovechados en su debida forma. Para lograr la clasificación de dichos materiales se ha planteado, pues, hacer uso de sistemas de reconocimiento de patrones: sensores que permitan captar el calor específico de los materiales y dispositivos capaces de detectar metales (sensores capacitivos). Consecuentemente, mediante tecnologías NFC (Near Field Communication/Comunicación de campo cercano) y RFID (Radio Frequency identification/Identificación por Radiofrecuencia), se proporcionará un incentivo (bonos acumulables canjeables) para aquellas personas que depositen el material reciclable admitido por la máquina, se puede observar en la Figura 7 las primeras pruebas para el funcionamiento de la NFC para la ViPet.

### [Figura 7]

Pruebas de comunicación para NFC.



Fuente: autoría propia.

El diseño del prototipo de la máquina se realizará en PROTEUS, una herramienta que permite simular circuitos electrónicos tanto análogos como digitales y así acercarse a su comportamiento en el ámbito real.

### Desarrollo de la investigación

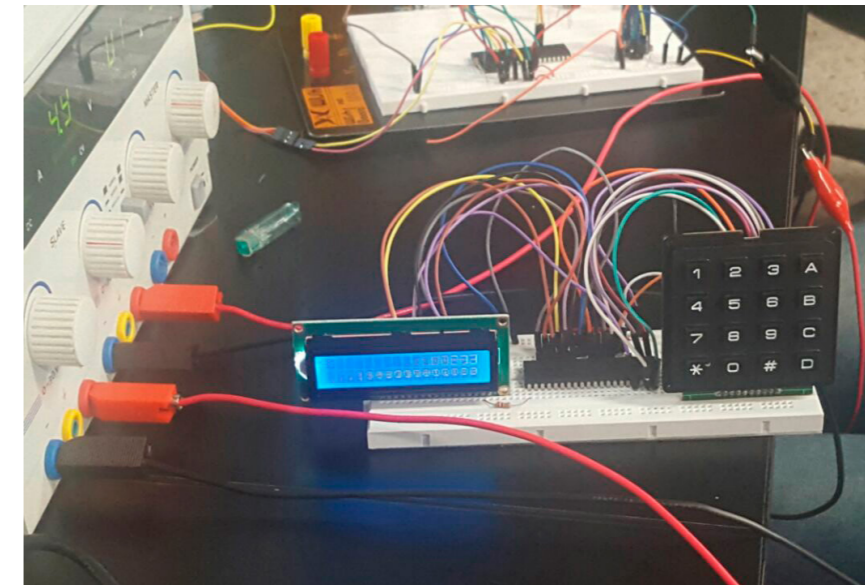
En primera instancia, la idea surgió ante la preocupación por el cambio climático, que ha venido incrementándose en las últimas décadas a nivel global y, más específicamente, a nivel regional. Tal aumento refleja la inexistente preocupación por parte de los gobiernos de Centro y Suramérica para encontrar una solución sostenible a largo plazo.

El proyecto se ha ido desarrollando con base en la tesis que se está desarrollando por parte de los Compañeros de Ingeniería Mecatrónica de la Universidad Piloto de Colombia con quienes se realizó la integración interdisciplinar, igualmente se tiene en cuenta las distintas teorías y argumentos de máquinas previamente creadas y posicionadas en países como Alemania, Estados Unidos, Suecia, Noruega, entre otros, sumándole el valor agregado de innovación en su capacidad de almacenamiento y recepción de residuos ordinarios reciclables

Actualmente, los ingenieros han recibido asesoría e instrucción académica para la programación y funcionamiento operativo sistémico de la máquina por parte de un docente experto en procesos. De hecho, ya se ha realizado una serie de pruebas en cuestión digital para la creación y funcionamiento del prototipo.

[Figura 8]

Programa seleccionador de material.



Fuente: autoría propia.

Actualmente, el proceso de creación y mejora de la máquina ha sido guiado por varios profesores e ingenieros del área de mecatrónica de la Universidad Piloto de Colombia. Ellos son expertos en diversas áreas (procesadores, control digital y diseño mecatrónico) y complementan el conocimiento de los ingenieros en el área de programación y funcionamiento



operativo sistémico de la máquina —donde ya se ha realizado una serie de pruebas en cuestión digital para la creación y funcionamiento del prototipo—. La ingeniera Jennifer Corredor de la facultad de Mecatrónica ha aportado la siguiente opinión con respecto al desarrollo del prototipo y la influencia positiva que puede llegar a tener a nivel regional:

“Docente de Diseño Jennifer Corredor. La docente tuvo la oportunidad de vivir en Alemania, y mencionó que en este país las máquinas recicladoras de residuos de materiales ya existían, pero se limitaban únicamente a la recolección de botellas de plástico. Alemania cuenta con una ventaja, y es que sus habitantes han logrado entender y adecuar un método de reciclaje que le aporte al medio ambiente y que, a su vez, genere incentivos por producto reciclado. Resalta Corredor que el proyecto aplica en un alto nivel de los conocimientos de la ingeniería. Es un proyecto completamente viable en lo que respecta la componente de ingeniería mecatrónica.”

#### Análisis de viabilidad financiera

Después de una previa y profunda investigación sobre el nacimiento del reverse vending y el largo proceso que dio lugar a su efectivo uso hoy en día, se realizó un análisis financiero de su viabilidad dentro de la ciudad de Bogotá (Colombia). En primer lugar, se tuvieron en cuenta los gastos pre operativos esenciales para el óptimo uso de la inversión inicial, así como cada detalle de costos, gastos e inversiones involucrados dentro del proyecto. En las Tablas 2, 3 y 4 se podrá observar cada valor involucrado a nivel interno.

[Tabla 2]

Costos pre operativos de ViPet

Preoperativos	Costos
Costo de la máquina	\$6 770 000
Instalación	\$200 000
Total	\$6 970 000

Fuente: elaboración propia.

[Tabla 3]

Variables financieras internas (proyección)

Variables financieras internas	2018	2019
Gerente administrativo	\$1 297 000	\$1 346 286
Contador (prestación de servicios)	\$500 000	\$519 000
Técnicos (mantenimiento de máquinas)	\$737 717	\$765 750
Insumos de oficina	\$270 000	\$280 260
Equipos de oficina (celular y computador)	\$1 200 000	\$1 245 600
Servicios públicos	\$9 600 000	\$9 964 800

Fuente: elaboración propia.

[Tabla 4]

Variables financieras internas (proyección)

Variables financieras internas	2018	2019
Inversiones	\$ 6 770 000	\$ 0
Capital de trabajo	\$ 20 000 000	\$ 0
Venta envases de vidrio (una máquina) por tonelada	\$ 150 000	\$ 155 700
Venta envases PET (una máquina) por tonelada	\$ 490 000	\$ 508 620
Venta envases Tetra Pak (una máquina) por tonelada	\$ 700 000	\$ 726 600
Venta envases lata (una máquina) por tonelada	\$ 5 000 000	\$ 5 190 000
Mantenimiento máquinas (una máquina)	\$ 300 000	\$ 311 400
Instalación de la máquina	\$ 200 000	\$ 207 600

Fuente: elaboración propia.

Estos análisis se realizaron teniendo en cuenta la legislación colombiana al momento del funcionamiento de un servicio o producto dentro del territorio nacional. Así mismo, se hizo una proyección del funcionamiento legal de ViPet como una organización con ánimo de lucro. De esta manera, y con una inversión inicial de COP \$20 000 000, que provendrá de inversionistas totalmente interesados en el proyecto, se iniciará la empresa ViPet.

Se puede observar que los valores de cada concepto están analizados a dos años, esto teniendo en cuenta que ViPet inicie a funcionar en enero del 2018. Así mismo, y destacando las bases financieras de los negocios internacionales, se hizo una proyección lo más realista posible. Es importante

resaltar que la inversión inicial se enfocará principalmente en la creación de la máquina y de la empresa. En la Tabla 4, se observa el cálculo realizado para conocer la inversión necesaria para la creación de ViPet.

[Tabla 5]

Materia prima para la construcción de la máquina “ViPet” (proyección)

Materia prima			
Materiales	Costos	Cantidad	Precio final
Arduino	\$ 280 000	3	\$ 840 000
Rodillos de caucho 70 cm	\$ 346 000	5	\$ 1 730 000
Diámetro 30 mm	\$ 346 000	5	\$ 1 730 000
Estructura mecánica	\$ 480 000	1	\$ 480 000
Sistema de reconocimiento gráfico	\$ 340 000	5	\$ 1 700 000
Motor trifásico	\$ 290 000	1	\$ 290 000
<b>Costo Final</b>			<b>\$ 6 770 000</b>

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los previos análisis, y para tener una idea macro a nivel Bogotá, se hizo un análisis de dos años partiendo del supuesto de que se iniciará la operación de la máquina en el año 2018. Acá se podrá resaltar el hecho de que las operaciones de la máquina se llevarán a cabo durante estos dos periodos únicamente en territorio colombiano. Esto debido a los distintos obstáculos que suponía exportar todo el desperdicio reciclable a territorio sueco.

[Tabla 6]

Flujo de efectivo neto (proyección)

Concepto	2017	2018	2019
Capital de trabajo	\$20 000 000		\$13 230 000
Ventas	\$0	\$76 080 000	\$91 296 000
Prestamos	\$0	\$0	\$0
Otros ingresos	\$0	\$0	\$0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$76 080 000</b>	<b>\$91 296 000</b>
<b>Costos Fijos</b>			
Mano de obra	\$0	\$30 416 604	\$31 572 435
Insumos de oficina	\$0	\$270 000	\$280 260
Depreciación	\$0	\$907 000	\$907 000
Costos logísticos		\$2 970 423	2070423
Equipos de oficina (computador y celular)	\$0	\$1 200 000	\$1 245 600
Servicios públicos	\$0	\$9 600 000	\$9 964 800
<b>Costos Variables</b>			
Mantenimiento maquinas (1 maquina)	\$0	\$300 000	\$300 000
Insumos de oficina	\$0	\$300 000	\$300 000
Comisiones	\$0	\$0	\$0
<b>Total Egresos</b>		<b>\$36 364 027</b>	<b>\$36 675 718</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>-\$20 000 000</b>	<b>\$39 715 973</b>	<b>\$54 620 282</b>

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, durante estos dos periodos se espera un flujo neto de efectivo positivo. Esto, teniendo en cuenta que ViPet tenga la mejor acogida por parte de los usuarios y socios, y con un esperado aumento de su uso del 20% en su segundo año de actividad. Finalizando nuestro análisis, se calculó el VPN (Valor Presente Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y, cuenta partir de la expectativa de los inversionistas, la TIO (Tasa de Oportunidad).

[Tabla 7]

Variables internas

<b>Tasa de Oportunidad</b>	30%	
<b>VPN</b>	\$0	
<b>TIR</b>	206%	EA

Fuente: elaboración propia.

Hay que resaltar la variable TIR, dado que nuestra inversión, aunque no lo parezca, es bastante alta, y solo se concentra en la creación de la máquina. Esto quiere decir que, de la inversión inicial de COP \$20 000 000 el inversionista verá un retorno de su inversión de un 206% anualmente, lo que equivale a COP \$41 209 803 aproximadamente. Teniendo en cuenta que estos análisis son a partir de una sola máquina, podemos decir que el proyecto es altamente rentable, sobre todo si resaltamos los pocos gastos pre operativos y operativos que se tendrán.

Al momento de la inversión inicial, quedará un saldo de COP \$13 230 000, como se puede observar en la Tabla 6. Esta cantidad se invertirá en la construcción de dos máquinas nuevas. Se esperaría lograr en el año 2020 la exportación de los materiales reciclables por medio de empresas como Panalpina y Consolcargo, empresas especializadas en prestar servicio de logística y transporte internacional de carga pesada y abundante. Se exportarían cuatro toneladas de residuos reciclables a Suecia, lo cual es un aproximado de envases que podrá recolectar cada máquina en términos de un mes. Para efectos de obtener un análisis lo más realista posible, se hizo contacto con dichas empresas, explicándoles el propósito de la máquina, así como el proceso real que llevaría a cabo la empresa para poder exportar los desechos reciclables. Se tuvieron en cuenta aspectos como la salida de la mercancía desde el puerto de origen en Cartagena (Colombia) hasta el puerto de destino en Lulea (Suecia), los términos de negociación EXWORK y DDP y el conocimiento del peso, volumen, cantidad, tipo de embalaje, partida arancelaria, documentación con permisos fitosanitarios e INVIMA de la empresa exportadora e importadora.

De esta manera, una vez completada la documentación, la empresa de logística exportará los residuos reciclables. Este proceso de investigación previo fue una base importante para tomar la decisión de aplazar durante dos años el proceso internacional para el manejo de los residuos reciclables y así, en primer lugar, posicionarnos dentro de un mercado nuevo en territorio colombiano.

### Comentarios finales

Este proyecto tiene una finalidad muy simple, pero su alcance es de gran magnitud, ya que le dará una posible solución a un problema social que enfrentamos en la actualidad: la contaminación excesiva por desechos de materiales reciclables. Se busca, pues, dar inicio a una concientización de los ciudadanos para, en esa medida, contribuir poco a poco con la mejora del medio ambiente y hacer de Bogotá una ciudad sostenible y más limpia.

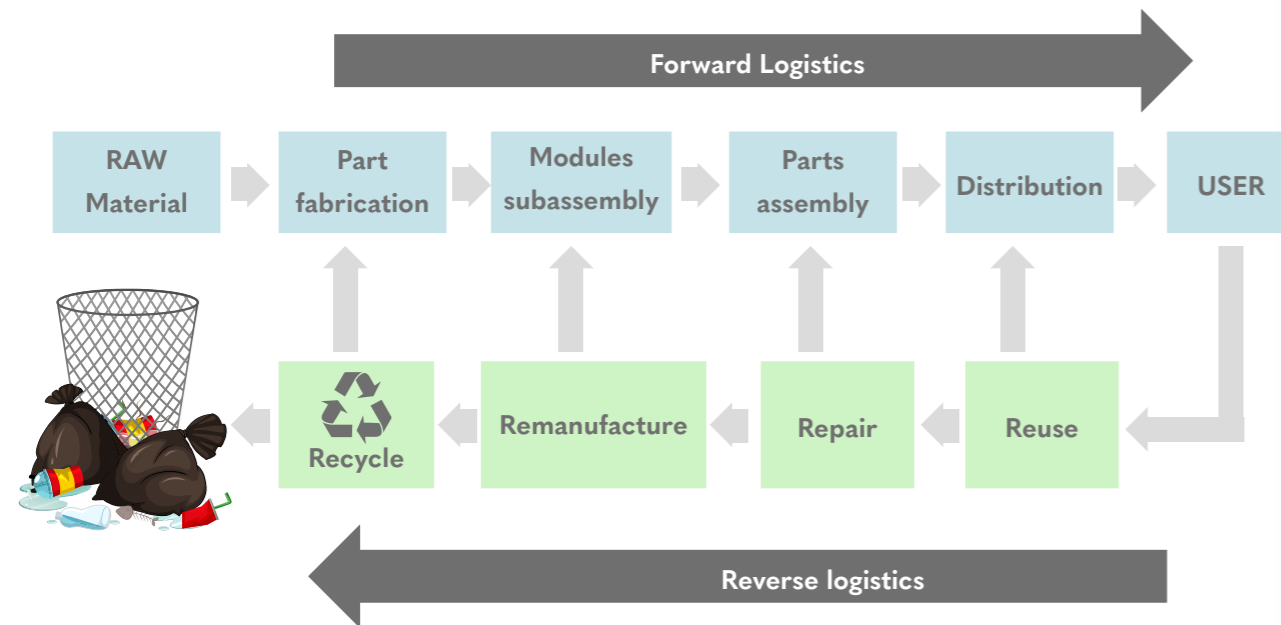
Desde nuestro punto de vista como profesionales en formación (por un lado, en ingeniería mecatrónica, con su versatilidad e innovación, y por otra parte en negocios internacionales, con sus estrategias y alianzas) identificamos una oportunidad de negocio que aún no ha sido explotada en su totalidad. Se trata de una alternativa que no deteriorar nuestro entorno, sino que, al contrario, brinda una segunda oportunidad de vida útil a los desechos (que para muchos simplemente es basura). En un futuro no muy lejano, cuando por fin la máquina esté funcionando debidamente, esa misma basura se convertirá en ahorro para futuras compras, incentivando y motivando a la población a reciclar y darle un respiro al planeta.

En todo este proceso, se trabajará con el concepto básico de *reverse vending*, llamado en español logística reversa o inversa. Este comprende, “todos los procesos y actividades necesarias para gestionar el retorno y reciclaje de las mercancías en la cadena de suministro. La logística inversa engloba operaciones de distribución, recuperación y reciclaje de los productos” (Balli Morales, s.f., p. 3). Dichos procesos son fundamentalmente

ecológicos, pensados para una mejor reutilización de productos cuyo ciclo de vida es demasiado fugaz, así como para disminuir la contaminación del planeta. En la Figura 9 se podrá observar una breve comparación entre la logística lineal y la logística inversa.

[Figura 9]

Cadena inversa de suministro (*reverse supply chain*).



Fuente: Imagen adaptada de Levy (2013).

El proceso de logística inversa busca controlar el flujo excesivo de materias primas (desde su construcción, bienes terminados, uso y finalidad), llevándolo posteriormente a una reutilización o selección para una nueva distribución adecuada. Así, se busca reducir los costos y crear un sistema de productos sostenibles cumpliendo con las políticas y regulaciones ambientales pertinentes vinculadas a la protección después de venta. Esto motiva a los empresarios a cambiar su visión de negocio, adicionando un valor agregado: sumarse a la tendencia ecológica del cuidado y responsabilidad con el entorno. Si se aprovechan los PFU (productos fuera de uso), pueden utilizarse como instrumento de buena imagen y marketing ecológico, además de generar una disminución en costos de producción, fabricación y precio de venta de los productos. La buena gestión y administración de los residuos trae consigo beneficios ambientales y económicos, que por ley algunas empresas han comenzado a implementar dentro de sus operaciones —utilizando procesos más limpios y responsables con el medio ambiente, los cuales reducen las cantidades utilizadas y racionalizan los recursos naturales—. De esta manera, y teniendo en cuenta el proceso ecológico de la máquina, se realizaría un verdadero aprovechamiento de la materia prima previamente desechada en los basureros o calles de las ciudades.

Este proyecto se podrá llevar a cabo con una mínima inversión de COP \$20 0000 000 y tendrá una rentabilidad del 206% (Tabla 7). Todo esto sin la constante necesidad de una nueva inyección de capital semestral. Con la proyección de una positiva respuesta de los usuarios, el

proyecto se puede llevar a cabo dentro de la ciudad de Bogotá, adaptándose a nivel financiero y administrativo a los constantes cambios que se puedan llegar a presentar. El interés por el proyecto ha sido evidente, desde aquellos que buscan mayores ingresos hasta los que tienen un interés genuino en la situación ambiental. Esto brinda un excelente impulso al proyecto, el cual puede figurar no como un caso más de jóvenes emprendedores, sino como una ejemplar historia de éxito.

#### Referencias

- Aramburo, Santiago. (2016, 24 de octubre). *Máquina incentiva a las personas a reciclar*. Recuperado de <http://www.ecobot.com.co/single-post/2016/10/24/M%C3%A1quina-incentiva-a-las-personas-a-reciclar>
- Balli Morales, B. (s.f.), *La logística reversa o inversa, aporte al control de devoluciones y residuos en la gestión de la cadena de abastecimiento*. Recuperado de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Archivos/la%20logistica%20reversa%20o%20inversa%20basilio%20balli.pdf>
- Blogexinsa. (2014) *Reverse vending un paso al reciclaje*. Recuperado de: <https://blogexinsa.com/2014/06/05/reverse-vending-un-paso-al-reciclaje/>
- Castillo Herrera, W. P. y Daquilema Guaraca, R. (2014). *Diseño y construcción de un modelo de máquina expendedora inversa (RVM) automatizada, orientada al reciclaje de botellas plásticas PET para la facultad de Mecánica - ESPOCH* (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

- Carlos Navarro, C. (2016). *Implantar el sistema de retorno de envases en Alemania costó 750 millones y no ha logrado cumplir sus objetivos*. Recuperado de: [http://www.eldiario.es/cv/Implantar-Alemania-millones-cumplido-objetivos\\_0\\_536847236.html](http://www.eldiario.es/cv/Implantar-Alemania-millones-cumplido-objetivos_0_536847236.html)
- Clemente Álvarez. (2010) *Blog el país*. Recuperado de: <http://blogs.elpais.com/eco-lab/2010/12/hay-que-importar-el-sistema-de-recogida-de-envases-de-alemania.html>
- Israel Haifa. (2015) *Change Makers. Smart Recycling bins*. Recuperado de: <https://www.changemakers.com/globalgoals2015/entries/smart-recycling-bins>
- El Informador. (2013). *El reciclaje cumple diez años en Alemania con éxito*. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/tecnologia/2013/431257/6/el-reciclaje-cumple-diez-anos-en-alemania-con-exito.html>
- El Tiempo. (2016) *Estos son los departamentos que más producen basura en el país*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/ciencia/departamentos-que-mas-generan-basura-en-colombia-49143>
- Eurostat. (2017). *Municipal waste generation and treatment, by type of treatment method*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdpc240>
- Levy, D. (2013). *Logística Inversa* (presentación Slideshare). Recuperado de <https://es.slideshare.net/scourge/logistica-inversa-17191095>
- Logan, D. (2015, 21 de septiembre). *Implantar sistema de reciclaje alemán*. Recuperado de <https://decide.madrid.es/proposals/1824-implantar-sistema-de-reciclaje-aleman?page=4>

Novaseo. *Puntos Ecológicos*. Recuperado de: <http://www.novaseo.com.co/Productos/Manejoderesiduos/PuntosEcologicos>  
Juan Fernando Rojas, T (2016). *Colombia entierra millones de pesos por no reciclar*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/especiales/que-hacer-con-la-basura/colombia-entierra-millones-de-pesos-por-no-reciclar-FD3410601>

## [INFRAESTRUCTURA PORTUARIA EN COLOMBIA] una problemática latente en el incremento de la competitividad

Por

Katherine Andrea Jurado Ramos

### Resumen

El nuevo escenario mundial lleva a las diferentes compañías a desarrollar niveles de competitividad considerables, a fines de conservar o lograr mayor porcentaje de participación en el mercado. Precisamente, no solo la propuesta de valor es ahora la única preocupación dentro de las organizaciones; también la sinergia y mejora de los procesos productivos, logísticos y de distribución son revaluados constantemente por las directrices en pro de acrecentar sus cualidades y, así mismo, su nivel de competencia. Es así que la infraestructura logística nacional desempeña un papel vital dentro del desarrollo organizacional, siendo su intermediaria y mayor partícipe en procesos logísticos y de distribución y logrando brindar beneficios o desventajas en términos de tiempo, costos, utilidades, entre otros. En el caso colombiano, en que el sistema portuario es uno de los componentes principales dentro de la infraestructura nacional

y por tanto del comercio internacional del país, presenta grandes problemáticas en términos de instalaciones y adaptaciones, altos costos de transporte, accesibilidad, entre otras, que dificultan el proceso logístico y por tanto la cadena de suministro de las compañías. Justamente, resultados como el índice global de competitividad o el índice de desempeño logístico son la evidencia de los grandes retos que afronta Colombia en términos logísticos. La influencia de estas problemáticas desencadena consecuencias negativas en cuanto a la competitividad en las empresas nacionales e internacionales localizadas en el territorio colombiano. Así pues, a través del presente documento se pretende ilustrar la correlación existente entre la infraestructura logística nacional (en especial el sistema portuario) y el factor de competitividad dentro de las organizaciones. Para ello se tendrá en cuenta su trayectoria, problemáticas y tendencias, y se buscará determinar, mediante una visión académica, la incidencia de tal sistema en el desarrollo empresarial.

**Palabras clave:** Infraestructura portuaria, competitividad, desarrollo empresarial.

#### Abstract

The new global scenario encourages different companies to develop considerable levels of competitiveness in order to maintain or achieve a higher percentage of market share. Indeed, now the value proposition is not the only concern within organizations; also, the synergy and the

improvement of the productive processes, logistics, and the distribution are constantly revalued by the directives in order to increase the organization's qualities and therefore its level of competition. Thus, the national logistics infrastructure plays a vital role in organizational development; its intermediation and majority participation in logistical and distribution processes, providing benefits or disadvantages in terms of time, costs, utilities, among others. In the Colombian case, in which the port system is one of the main components within the national infrastructure and therefore of the country's international trade, entails major problems in terms of facilities and adjustments, high transportation costs, accessibility, among others. This hinders the logistics process and the supply chain of the companies. The results of the global competitiveness index or the logistic performance index are evidence of the great challenges that Colombia faces in logistic terms. The influence of these problems triggers negative consequences in terms of competitiveness in national and international companies located in the Colombian territory. On that note, the present document seeks to illustrate the correlation between logistics infrastructure (especially the port system) and the factor of competitiveness within organizations. To achieve this, it will take into account its trajectory, problems and trends, so as to determine, from an academic perspective, the impact of such system in business development.

**Keywords:** Port infrastructure, competitiveness, business development.



## Introducción

La red logística nacional (desde sus diferentes modalidades), y en especial el sistema portuario, entendido como el principal intermediario y movilizador de carga del comercio internacional mundial, es, en términos generales, un símbolo de desarrollo económico. Tal sistema se soporta en el ejercicio de comercio exterior, en especial en el componente de exportaciones, influyendo así en el comportamiento del PIB y en el avance y mejora de conexiones viales y enlaces multimodales. Estos últimos, precisamente, traen resultados económicos benéficos tanto a nivel local como nacional.

El nuevo panorama internacional, caracterizado por el fenómeno de la globalización, es cada vez más exigente en cuanto al rubro logístico, pues se ha dado un incremento en los flujos de comercio internacional y, por tanto, en las transacciones internacionales. Esto ha dado lugar a transformaciones diversas reflejadas en el tamaño de buques, las asociaciones entre navieras, el surgimiento de puertos *hub* o de redistribución de carga, entre otros. Tales transformaciones ameritan un continuo desarrollo y, en esa medida, la inyección de flujos de capital —bien sea privados o públicos— tanto en la red logística en términos integrales como en uno de sus principales componentes: el sistema portuario.

Para el caso colombiano, desde la década de los ochenta, con la inmersión en el GATT o General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), Colombia ratifica su

participación en el proceso de globalización secundado en años posteriores con la apertura comercial implantada por el gobierno de César Gaviria. El país experimenta así una serie de cambios trascendentales en su estructura económica, política, financiera y logística. Como resultado de esto, el incremento en los flujos de comercio internacional fue cada vez más preeminente, dando como resultado transformaciones radicales en el sistema logístico, en especial en la política portuaria: evolucionaría sustancialmente de un sistema de monopolio estatal de administración portuaria encabezado por Colpuertos, a un sistema de concesiones privadas acobijado bajo la Ley 1 de 1991<sup>1</sup>, atendiendo así a las fuertes problemáticas que vedaban el progreso del sector.

Si bien las nuevas administraciones han permeado el progreso en términos de infraestructura, avance tecnológico y demás, el sistema portuario precisa de mayor trabajo para lograr niveles de eficiencia convenientes a los diferentes grupos de interés, en especial el sector empresarial. Sobre todo, teniendo en cuenta la importancia de este en el incremento del componente de competitividad a través de la reducción de costos, menores tiempos de atraque y por tanto de entrega, facilidad a mercados internacionales y demás factores inherentes a su uso. Como reflejo de esta carencia de desarrollo y de las trascendentales problemáticas que acarrea el sistema, se encuentran los diferentes puntajes obtenidos en el factor portuario en los índices de competitividad global, índice de desempeño logístico, Doing Business, entre otros.

1. Ley 1 de 1991 por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones. Ver más en [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=68130&name=Ley\\_1\\_de\\_1991\[1\].pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=68130&name=Ley_1_de_1991[1].pdf&prefijo=file)

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo principal ilustrar la manera en que el sistema portuario colombiano ha aparecido como uno de los fundamentales componentes que afecta el desarrollo de la competitividad dentro de las organizaciones localizadas en el territorio colombiano. A su vez, se intentará comprender cuál es panorama del sistema portuario en un escenario mundial, y, desde una visión académica, dar un criterio del mismo.

#### Marco teórico

El nuevo panorama internacional, soportado por el fenómeno de la globalización, presenta un escenario altamente competitivo en el orden mundial, donde los países ejercen alternativas o estrategias en búsqueda del progreso económico. Es innegable pensar en crecimiento económico sin determinar variables como el PIB o la balanza comercial, las cuales funcionan como eje vertebral en la infraestructura del país. Como lo afirman Calderón y Servén (2004), “el crecimiento económico y la distribución de ingresos de un país está directamente relacionado con la infraestructura que este posea, afectando así la competitividad en el entorno extranjero y repercutiendo en el accionar del futuro” (p.4). Se evidencia, pues, la necesidad de poseer una infraestructura eficiente y a su vez desarrollada. Así mismo, como lo afirma la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) “la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios de infraestructura, constituyen obstáculos de primer orden para la

implementación eficaz de políticas de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico que superen los promedios internacionales” (Rozas y Sánchez, 2004, (p.5-6). Con esto se reafirma la relación existente entre infraestructura y progreso económico.

Cabe aclarar que el término infraestructura abarca diversas ramas y componentes que lo convierten en un extenso concepto. Sin embargo, para términos del ejercicio, se denominará infraestructura “al conjunto de obras e instalaciones que posibilitan el enlace entre los nodos de acopio, producción y consumo para satisfacer los requerimientos de las cadenas de suministro que interactúan entre ellos, mediante el uso de los modos de transporte y el apoyo de instalaciones y terminales especializadas donde se materializan los movimientos de carga en combinaciones intermodales, mediante procesos de transferencia, transbordo, ruptura y trasvase de las mercancías” (Trade & Logistics Innovation Center, 2011), todo desde un campo netamente logístico.

En el caso colombiano, la infraestructura logística posee grandes retos, esencialmente en términos de progreso, innovación y tecnología. Esto, a su vez, desencadena diversas problemáticas conjuntas en relación con los períodos de almacenamiento, la capacidad de carga, el encarecimiento de mercancías, entre otras; tales problemáticas son reflejo del bajo nivel de competitividad de Colombia y representan dificultades para el entorno empresarial. Tal como lo afirma el director de inteligencia de mercados y segmentación para las Américas de DHL Express, Gabriel Hernández, “en

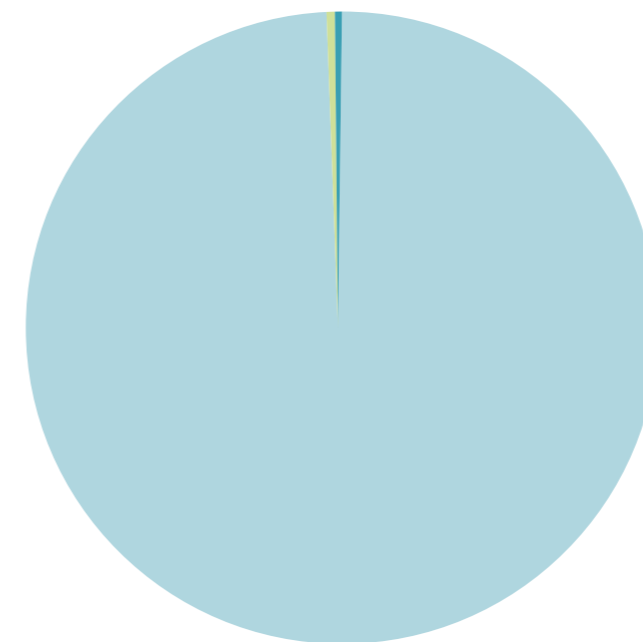
el tema de competitividad hay que atender la cadena de abastecimiento. Este no es una responsabilidad gremial, ni estatal. Cuando hablamos de la infraestructura del país como un factor crítico de competitividad en la cadena de abastecimiento, nos quedamos cortos” (Gómez Villamizar y Hernández, 2007). Lo anterior, precisamente, hace referencia a la importancia de una infraestructura logística desarrollada en términos genéricos, y a la trascendencia de la misma dentro de la implementación y ejecución de la cadena de abastecimiento de las organizaciones. Es decir, el rezago en términos logísticos que persiste en Colombia actualmente dificulta la tarea de las compañías en cuanto a producción, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de los productos. En términos específicos, la evaluación de competitividad dentro la cadena de suministro se encuentra ligada a un sistema logístico eficaz.

Es necesario entonces, conocer de antemano el recorrido y la situación actual de la infraestructura logística en Colombia, recalando, como se mencionaba anteriormente, la importancia de esta en la cadena de abastecimiento de las compañías y en la estructuración de estrategias competitivas. Sin embargo, el término “infraestructura” abarca diversos componentes, como se puede inferir a partir de su definición. Para el presente caso, se estudiará el sistema portuario, entendiéndose como el mayor intermediario y movilizador de bienes y mercancías de tipo importación y exportación provenientes o destinadas al territorio aduanero nacional colombiano a través del transporte marítimo (Figura 1).

[Figura 1]

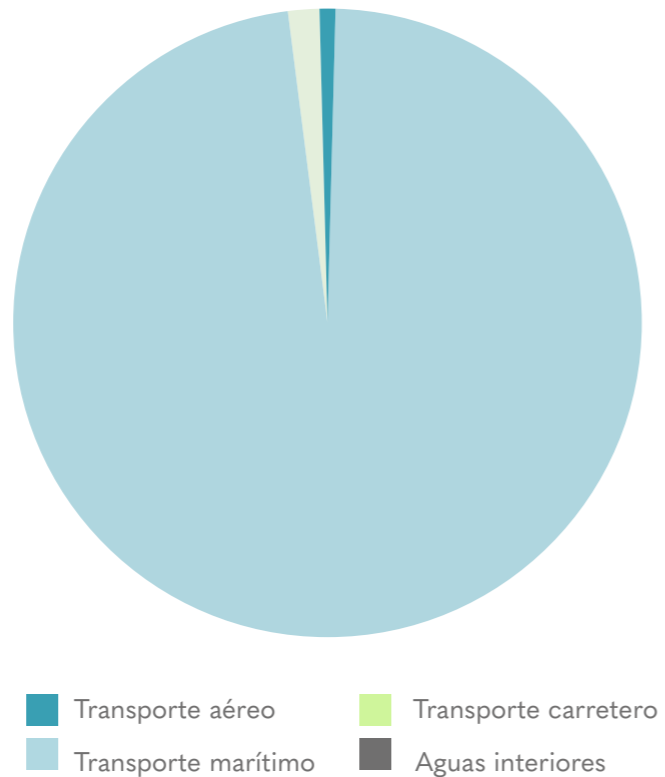
Movimiento de transacciones por modo de transporte.

#### Participación exportaciones según modo de transporte



■ Transporte aéreo      ■ Transporte carretero  
■ Transporte marítimo      ■ Aguas interiores

Participación importaciones según modo de transporte



Source: elaboración propia a partir de datos de la DIAN (2016).

El sistema portuario ha pasado por una serie de cambios trascendentales a lo largo de su historia que han forjado su actuar en la actualidad. El punto de origen se encuentra en la ley 154 de 1959<sup>2</sup>, la cual acobijó la creación de la empresa colombiana de puertos Colpuertos, determinándole como función la administración del sistema portuario, y decretando así un monopolio de carga. El surgimiento como monopolio administrativo, sin embargo, conllevó diferentes problemáticas desde su comienzo. Como lo afirma Vilorio de la Hoz (2000), “las deficiencias administrativas y la falta de competencia generaron problemas de ineficiencia en la empresa, lo que a su vez produjo sobrecostos que eran trasladados a los usuarios” (p. 7). Esto evidenció la necesidad de una reforma administrativa y a su vez enfrentando obstáculos para la competitividad empresarial, en factor de costos, tiempos de entrega y manejo de stocks o inventario que afectan el progreso organizacional. En años posteriores, las problemáticas dentro de la compañía perduraron, y además surgieron nuevos contratiempos (Tabla 1) que dificultaron a las organizaciones externas la ejecución de actividades clave dentro de su desarrollo corporativo.

2. Ley 154 de 1959 (diciembre 24), por la cual se crea una Empresa Puertos de Colombia: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1793351>

[Tabla 1]

Problemáticas de la era Colpuertos

Problemáticas de la era Colpuertos	
1.	En el período 1980-1989, la compañía obtuvo pérdidas durante siete años consecutivos, únicamente logró dos años con utilidades y un año en cero.
2.	Terminal de Cartagena inactivo durante el 50% del tiempo, junto con el de Buenaventura durante un 40%, en los años 1987 y 1988.
3.	Un buque lograba ser atendido en promedio mínimo de diez días.
4.	Las terminales marítimas laboraban en un término máximo de 290 días al año, es decir dieciséis horas al día.
5.	Eliminación de la reserva de carga: Empresas navieras nacionales empiezan a competir con las empresas navieras internacionales, en cuanto al manejo de carga de productos nacionales de exportaciones y productos importados para la industria nacional.
6.	Recorte de personal 40% y altos costos salariales.

Fuente: elaboración propia a partir de Vilorio de la Hoz (2000).

Años más tarde, tras la llegada de la apertura comercial precedida por la administración del presidente César Gaviria, y al observar el incremento en los flujos y transacciones de comercio exterior y una administración y sistema portuario ineficiente para soportar los mismos, el gobierno toma

medidas constitucionales para reformar en principio el sistema administrativo portuario —en pro de transformaciones de fondo en temas de infraestructura, funcionamiento y demás.

Es así que surge la Ley 1 de 1991, la cual promulga la eliminación de Colpuertos como empresa administradora portuaria y cede el paso a un modelo de concesiones privadas, buscando el pilar de la eficiencia y evolución en las operaciones destinadas a actividad portuaria. Desde entonces, cada una de las sociedades portuarias (nombre indicado según la ley a las compañías que tomen la administración de actividades portuarias), efectúan continuamente inversión y sostenimiento de los puertos, supliendo actividades de almacenamiento, cargue y descargue de mercancías, administración, entre otras.

En la actualidad, Colombia cuenta con ocho puertos principales según su movilización (Figura 2) y tipo de carga (Figura 3). Seis de ellos se encuentran ubicados en la Costa Atlántica y los dos siguientes en la Pacífica (Legiscomex, 2014). La Costa Atlántica representa conexión con Europa, Centroamérica y Norteamérica, mientras que la Costa Pacífica con mercado de Asia principalmente. En el área del Atlántico se encuentra los puertos de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Puerto Bolívar, y en el Pacífico se localizan Buenaventura y Tumaco. Así mismo, gracias a su privilegiada posición geográfica, Colombia cuenta con acceso a diversos mercados internacionales, sumado a más de 3.700 rutas de exportación y 540 puertos (Figura 4).

[Figura 2]

Tráfico portuario marítimo en Colombia (enero a diciembre de 2016).

Tráfico portuario marítimo en Colombia enero a diciembre 2016							
Sociedad portuaria	Importaciones	Exportaciones	Impo + Expo	Cabotaje	Fluvial	Transbordo	Total
Ciénaga	0	53 047 756	53 047 756	0	0	0	53 047 756
Cartagena	11 732 576	7 881 745	19 614 321	1 554 620	0	44 507	36 915 334
Coveñas	1 573 958	34 383 238	35 957 196	0	0	0	35 957 196
Puerto Bolívar	491 627	32 367 068	32 858 695	0	0	0	32 858 695
Buenaventura	12 018 931	4 261 943	16 280 874	2 759	0	1 262 628	17 608 638
Santa Marta	7 664 668	4 189 064	11 853 231	866	0	773	11 854 927
Barranquilla	7 526 668	2 640 721	10 167 390	28 467	21 706	0	10 325 287
Z.P. Río Magdalena	6 125	12 800	18 925	10 250	0	0	1 100 973
Barrancabermeja	0	3 799	3 799	47 131	912 973	0	963 903
Tumaco	0	873 986	873 986	0	774	0	874 760
San Andrés	190 957	7 015	197 972	141 540	0	0	339 511
<b>TOTAL</b>	<b>41 205 009</b>	<b>86 621 379</b>	<b>180 874 145</b>	<b>1785 633</b>	<b>935 453</b>	<b>1 307 908</b>	<b>201 846 980</b>

Unidad de medida: Toneladas

\*No se tienen en cuenta aquella mercancía sin nombre o clasificación reportadas por los declarantes

Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia de Puertos y Transporte (2017).

[Figura 3]

Tipo de carga por zona portuaria (enero a diciembre de 2016).

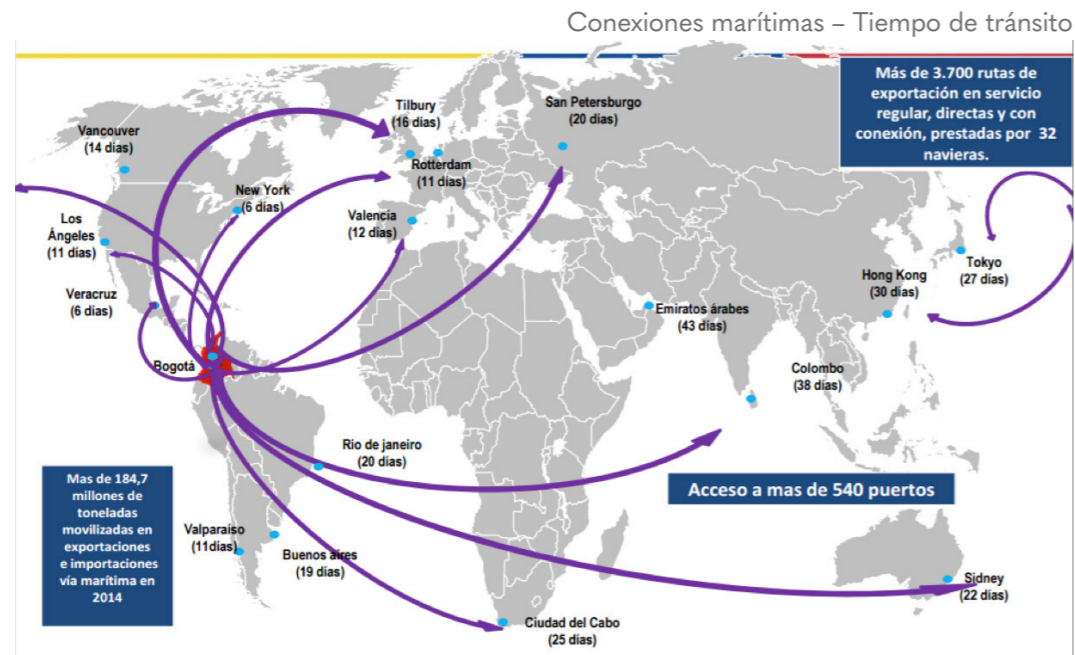
Tipo de carga por zona portuaria enero a diciembre 2016							
Sociedad portuaria	Carbón al granel	Contenedores	General	Granel líquido	Granel sólido diferente al carbón	Otros	Total
Ciénaga	53 047 756	0	0	0	0	0	53 047 756
Golfo de Morrosquillo	57 606	0	58 629	35 481 710	359 251	0	35 957 196
Guajira	32 367 068	0	467 126	23 710	791	0	32 858 695
Cartagena	0	5 457 324	1 134 601	10 827 273	2 137 852	57 271	19 614 321
Buenaventura	844 580	8 526 859	1 177 566	540 774	5 191 095	0	16 280 874
Santa Marta	3 663 724	571 645	307 085	5 269 589	2 041 188	0	11 853 231
Barranquilla	1 451 728	1 338 782	2 445 515	1 462 101	3 469 264	0	10 167 390
Z.P. Río Magdalena	0	0	0	0	18 925	0	18 925
Barrancabermeja	0	3 799	0	0	0	0	3 799
Tumaco	0	0	0	873 986	0	0	873 986
San Andrés	0	59 772	1 461	0	136 739	0	197 972
<b>TOTAL</b>	<b>91 432 462</b>	<b>15 958 181</b>	<b>5 591 983</b>	<b>54 479 143</b>	<b>13 355 105</b>	<b>57 271</b>	<b>180 874 145</b>

Unidad de medida: Toneladas

\*No se tienen en cuenta aquella mercancía sin nombre o clasificación reportadas por los declarantes

Fuente: elaboración propia a partir de Superintendencia de Puertos y Transporte (2017).

[Figura 4]



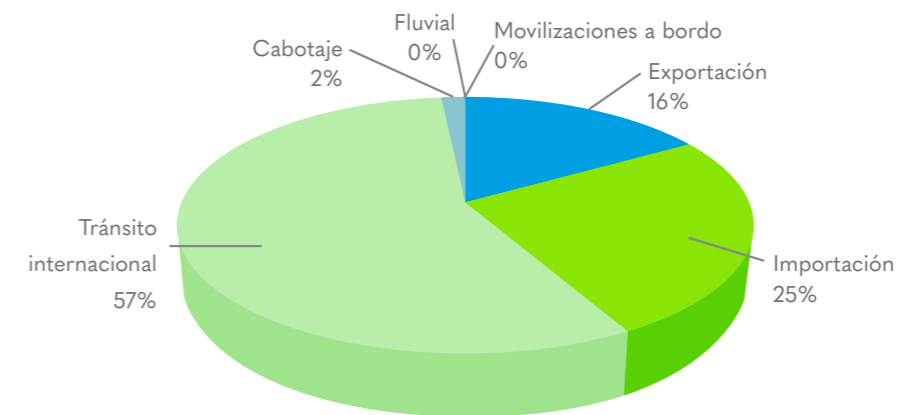
Fuente: Procolombia, 2015

En el caso del puerto de Cartagena, este posee dos terminales: la terminal de contenedores de la Sociedad Portuaria de Cartagena, también llamada terminal de manga, y la Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar), que es especialista en el manejo de contenedores. En términos de infraestructura, se destacan sus ocho puntos de atraque, con una

profundidad de hasta 44 pies (Pérez García, 2015). Cuenta, así mismo, con tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades, movilizando, para el año 2015, 35 000 000 de toneladas (Legiscomex, 2016), y siendo el mayor participante en tránsito internacional con un 57% de participación, un 25% de importaciones y un 16% de exportaciones (ver Figura 5).

[Figura 5]

Tráfico Portuario del puerto de Cartagena (2015).



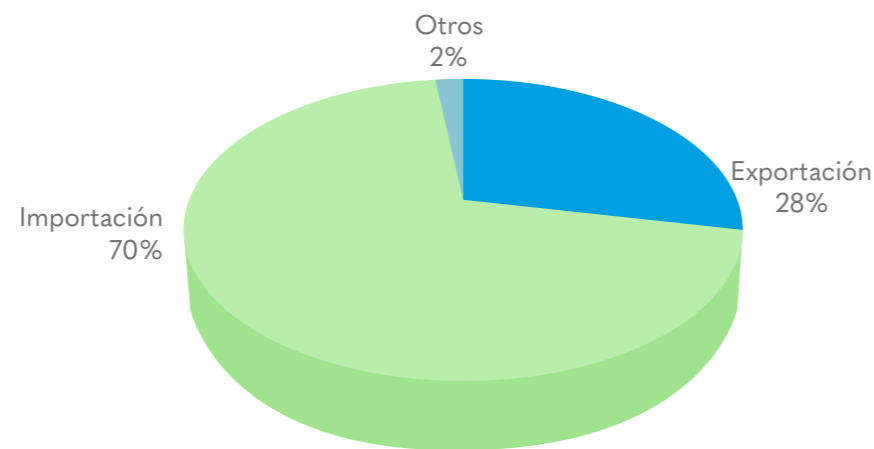
Fuente: Legiscomex (2016)

En cuanto al puerto de Santa Marta, se destaca por ser el único puerto de aguas profundas en Colombia, lo que se traduce en una reducción de

costos de operación gracias a la eficiencia en tiempos de atraque y permitiendo, a su vez, el arribo de buques de gran calado. Así mismo, posee fortalezas en el sector minero, especialmente la exportación de carbón. De igual forma, es el único puerto en la Costa Atlántica que cuenta con ferrocarril, adicionando el servicio de cargue y descargue directo en los muelles y repercutiendo en la reducción del 20% en los costos logísticos (Infografía: Así se fortalecen y avanza nuestras terminales portuarias, 2016). Para el año 2015, se movilizaron 9,1 millones de toneladas, siendo la mayor participación las importaciones con 70% y las exportaciones con 28% (ver Figura 6).

[Figura 6]

Tráfico portuario SPR Santa Marta (2015).

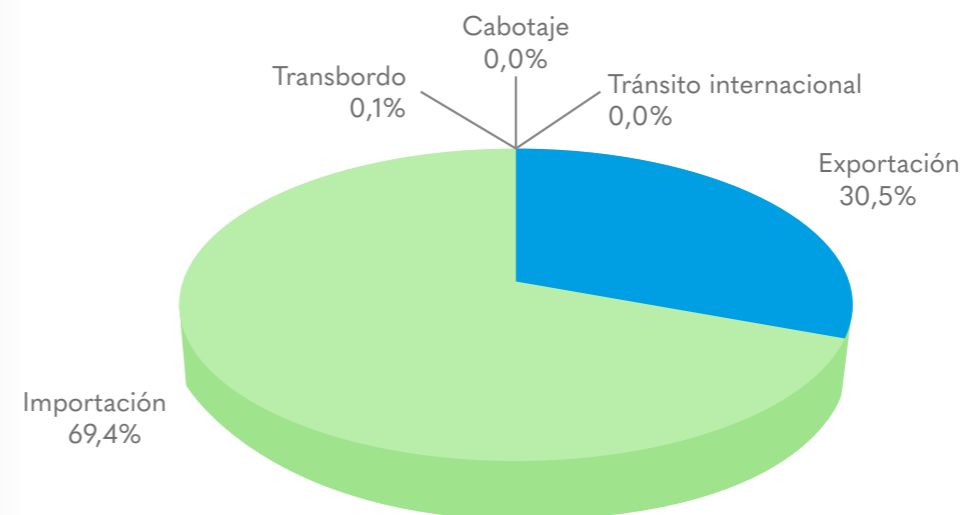


Fuente: Legiscomex (2016).

El puerto de Barranquilla se encuentra localizado estratégicamente, pues está rodeado por el Mar Caribe, el Río Magdalena y centros industriales. Se caracteriza por ser un terminal multipropósito, manejando cargas a granel (sólidas y líquidas), generales y en contenedor. Igualmente, cuenta con instalaciones para el manejo de cargas extradimensionales o especiales. En el año 2015 movilizó 8,6 millones de toneladas, que corresponde a 69,4% (6 millones de toneladas) en importaciones y 30,5% (2,6 millones de toneladas) en exportaciones (Figura 7).

[Figura 7]

Tráfico portuario SPR Barranquilla



Fuente: Legiscomex (2016).



En cuanto al puerto de Buenaventura, hay que decir que es uno de los más importantes y destacados de Colombia, principalmente por la cantidad de carga que transporta. Se beneficia de una ubicación estratégica en cuanto a la trayectoria de rutas paralelas y por ser conexión, dentro del continente americano, con el mercado asiático. De igual forma, el puerto es de carácter multipropósito: carga granel sólido y líquido y maneja minerales como el carbón. Para el año 2015, el puerto movilizó 11,8 millones de toneladas, de las cuales un 79% fueron importaciones (9 381 091 de toneladas) y el 21%, exportaciones (2 432 750 de toneladas) (Infografía: Así se fortalecen y avanzan nuestras terminales portuarias, 2016).

### Desarrollo de la investigación

Ahora bien, conociendo de antemano la situación actual del sistema portuario, a continuación se explicará de qué manera sus carencias o falencias afectan la competitividad en el entorno empresarial, y, así mismo, cuál es su situación en el panorama internacional.

En la actualidad, el IGC (Índice Global de Competitividad) ubica a Colombia en términos de infraestructura en el puesto 84 de 138 países (World Economic Forum, 2016), lo que refleja el desasosiego en cuanto a calidad de vías, puertos, aeropuertos y en general componentes de infraestructura. En lo concerniente a infraestructura portuaria, Colombia se ubica en el puesto 83, evidenciando las grandes problemáticas y falencias

que este posee, y a su vez generando obstáculos en pro de la competitividad en el entorno empresarial.

Dicho esto, Colombia, y en especial el gobierno y administraciones portuarias, deben encontrar la manera de ser más eficientes en temas de infraestructura, particularmente la del sistema portuario. Hay que entender, en esa medida, la importancia de este sistema para el comercio internacional y el progreso económico. Atendiendo a esto, las variables a considerar para determinar la competitividad portuaria según Tongzon y Heng (2005) son:

1. Nivel de eficiencia de operación terminales.
2. Gastos de manipulación de carga portuaria.
3. Fiabilidad.
4. Preferencias de selección de puertos transportistas y cargadores.
5. Profundidad del canal de navegación.
6. Adaptabilidad al entorno cambiante del mercado.
7. Accesibilidad terrestre.
8. Diferenciación del producto

A partir de estos supuestos, se puede inferir que el sistema portuario colombiano presenta bajos índices de competitividad, acarreando consecuencias negativas para sus usuarios (empresas) y restándoles cualificación en el mercado. De acuerdo a los datos de gastos portuarios identificados por el Banco Mundial el manejo de un contenedor (junto con documentación de tipo exportación) tiene un costo en Colombia de

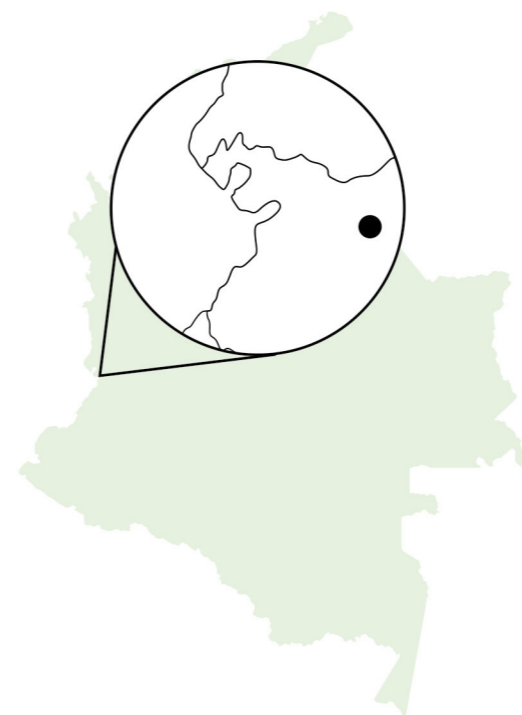
USD \$635, mientras que en países vecinos como Perú el costo gira en torno a los USD \$500 (The World Bank, 2017). Es decir que en Colombia el costo aumenta en un 20%, lo que implica mayores costos logísticos para los exportadores y menor competitividad —pues los costos se suman al proceso productivo, encareciendo el bien final—.

De igual forma, en términos de eficiencia, los puertos en Colombia se quedan cortos. Hay poca capacidad en términos de profundidad y calado, que en algunos casos no permiten la entrada de buques Panamax y Post-Panamax (los principales medios de transporte internacional). Así mismo, la capacidad de almacenamiento es baja respecto a la demanda que se maneja., Además, en algunos casos, la excesiva cantidad de trámites se traduce en largos tiempos de espera, consolidación y descargue (Figura 8). Estos tiempos implican, para los usuarios, mayores tiempos de entrega y abastecimiento, altos costos logísticos y cambios logísticos en la cadena de valor que restan competitividad en el mercado nacional e internacional.

#### [Figura 8]

Problemáticas de los principales puertos de carga general en Colombia

Fuente: elaboración propia.



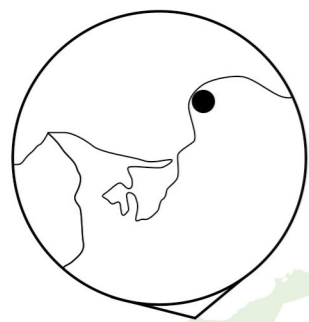
#### Puerto Buenaventura

##### Congestión en la zona portuaria de carga

- Se presenta desequilibrio en la entrada y salida de mercancías. Esto provoca retrasos en la atención de los buques hasta cuatro días después del arribo, lo que genera un incremento en los tiempos si se compara con otros puertos donde el proceso sólo toma algunas horas. Por lo tanto, los usuarios se ven forzados a buscar puertos alternos como el de Panamá, se debilita el progreso económico y se genera mayores costos en el flete para los importadores.

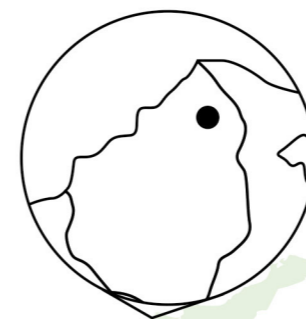
##### Propuesta

- Inversiones de USD \$250 millones para ampliar la profundidad de 12,5 a 16,5 metros. Esto permitirá la entrada de buques Post-Panamax.
- Posibilidad de encallamiento de los buques.
- Inseguridad: robos en la zona.
- Trabajos permanentes de dragado por su ubicación geográfica.



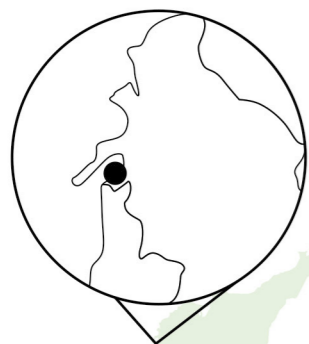
### Puerto de Santa Marta

- Hay retraso en los procesos técnicos, en especial, en cuestiones carboníferas, por lo que se hace uso del sistema de fondeo que se apoya con grúas flotantes, esto genera desventajas para el tránsito dentro del puerto y de carácter ambiental.
- Poco espacio de almacenamiento para la cantidad que demanda el puerto.
- Por la ubicación alejada a zonas rurales y turísticas, es imposible la ampliación para cumplir requerimientos.



### Puerto de Barranquilla

- Presenta una baja profundidad, esto se debe a los sedimentos por la desembocadura del río Magdalena, lo que genera sobrecostos y mantenimiento.
- Inexistencia de una vía de acceso principal con conexión al puerto.
- Hay temporadas con malas condiciones biológicas.
- Por insuficiencia en el calado, sólo se permite buques de máximo treinta y seis pies, a diferencia de otros puertos como Cartagena o Santa Marta. Esto genera aumento en el costo de flete e impide el paso de buques Panamax y Post-Panamax.
- Se debe recurrir a pilotos prácticos para disminuir el riesgo de atraque de los buques.
- Demoras a causa de los trámites excesivos.



#### Puerto de Cartagena

- Hay dificultades en la movilización del corredor de carga por el flujo de entrada y salida de caminos. Su principal vía es limitada con respecto a la demanda.
- Cuenta con una inversión de cerca de USD \$30 millones para dar mayor profundidad al canal (15.5 metros) y preparar muelles para más de 10.000 TEUS.
- Demoras en la construcción del canal El varadero.
- Sedimentación.

#### [Figura 9]

Problemáticas de los principales puertos de carga general en Colombia

Fuente: elaboración propia.

Como se ilustra en la Figura 8, y atendiendo a los supuestos de competitividad, una de las notorias problemáticas en el sistema portuario es el nivel de profundidad. Cabe recordar que Colombia posee un único puerto de aguas profundas (Santa Marta) con calado natural de hasta sesenta pies, es decir 18,3 metros. Si bien las inversiones que ha realizado el gobierno y las administraciones portuarias se han enfocado en aumentar la profundidad de los puertos, especialmente Cartagena y Buenaventura, el trabajo por estandarizar este componente dentro del sistema portuario es aún bastante extenso, en especial por la cantidad de puertos existentes. Cabe resaltar que en la actualidad es cada vez más importante contar con puertos de aguas profundas, sobre todo teniendo en cuenta la evolución del tamaño de los buques. Hoy en día los buques Panamax y Post-Panamax llevan a cabo la movilización de las mayores transacciones comerciales a nivel internacional y, por tanto, se requiere de instalaciones adecuadas para su uso. De esta manera, se evita el incremento de costos al destinar puertos aledaños fuera de Colombia que cumplan con estas especificaciones, o incluso cargos de consolidación por el mismo ejercicio de actividades. Se resalta la importancia de estos buques, en cuanto a su capacidad

de carga y, por tanto, al establecimiento de estrategias competitivas en costos y tiempo.

Otro de los factores relevantes tiene que ver con la fiabilidad. Si bien los puertos deben ser un símbolo de confianza, la situación de Colombia es alarmante en lo concerniente a inseguridad. Aunque los robos y saqueos se presentan ocasionalmente en algunos puertos (en especial el de Buenaventura), esta problemática debería ser inexistente, pues trae consigo altas pérdidas monetarias para sus propietarios. De igual forma, esto genera altos costos en seguros internacionales y el incremento de tarifas de uso de sociedades portuarias, lo que vulnera la rentabilidad del usuario.

En cuanto al rubro de accesibilidad terrestre, Colombia posee una problemática en cuanto a la calidad de sus vías y la conexión de estas con el sistema portuario. Aunque Colombia posee determinados trayectos que permiten ejecutar transporte de mercancía, en la actualidad el “deficiente estado de la infraestructura vial afecta el transporte de carga, disminuyendo, a su vez, la competitividad logística en el país” (Mal estado de vías en Colombia generan 35% en sobrecostos a transportadores, 2013). Hay que resaltar que Colombia cuenta únicamente con 900 kilómetros de dobles calzadas (sistema para transportar eficientemente la carga), las cuales conectan con cinco puertos, mientras que países como Chile poseen alrededor de 1500 kilómetros que logran ser conectados con alrededor de 32 puertos. Igualmente, se debe precisar que la baja accesibilidad terrestre dificulta las transacciones comerciales, y a su vez

la cuestión de infraestructura y sostenimiento vial es realmente deplorable en función de la movilización de carga. De hecho, según el Informe Nacional de Competitividad, más del 72% de las diferentes cargas en Colombia (alrededor de 170 millones de toneladas en total) hace uso de las carreteras, y tienen como destino final puertos, aeropuertos y zonas fronterizas. También debe atenderse la necesidad de resolver las problemáticas de infraestructura y mantenimiento de conexiones viales; son las vías, ciertamente, el mecanismo principal de movilización del comercio internacional de Colombia, así como la respuesta a cuestiones de competitividad empresarial —en cuanto a tiempos de entrega y gestión de almacenamiento y stocks—. Adicional a esto, los costos de uso en cuanto a movilidad son bastante altos respecto a otros países. Como afirma Jairo Herrera, presidente del gremio de logística Asercarga, “las deficiencias en las carreteras colombianas incrementan los costos hasta tal punto, que resulta más barato transportar desde Japón. Según el ejercicio, el monto total de un viaje Buenaventura-Bogotá es de USD \$2107 y el recorrido Cartagena-Bogotá cuesta USD \$2609, cifras muy superiores al costo de transportar mercancía entre Japón y Cartagena, que se cifra en un total de USD \$1505. De aquí se infiere un incremento de costos tanto en la cadena logística como en el precio de venta del bien, restándole utilidad o competitividad a las compañías.

En términos generales, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “la revolución portuaria en Colombia y Latinoamérica

estaría ad portas de quedarse relegada y este aspecto tiene a las industrias local y regional ‘bajo estrés’” (Londoño, 2017). Lo anterior debe leerse desde el progreso económico y tecnológico que actualmente está revolucionando al mundo en general y al sector logístico y de infraestructura en particular. El actual panorama colombiano es deplorable, pues presenta bajos índices en cuanto a la evolución y alineación a estas transformaciones. A pesar de los proyectos relacionados con accesibilidad terrestre y cambios portuarios, aún se requieren mayores inyecciones de capital que reestructuren el sistema y generen una mayor eficiencia y competitividad en el escenario internacional.

### Conclusiones

La competitividad es un factor cada vez más apremiante en el contexto internacional, forzando a las compañías a estar en continua evolución organizacional. Sin embargo, el desarrollo e impulso de esta competitividad se encuentra alineado con el sistema de infraestructura logística de cada país, pues es este precisamente el intermediario de las diferentes actividades complementarias a la cadena de valor. Por tal motivo, la eficiencia y desarrollo del sistema de infraestructura logística es vital para lograr mayor productividad, menores costos, tiempo y demás factores claves influyentes en la competitividad.

Colombia es un país que se caracteriza por su gran posicionamiento estratégico: tiene fácil acceso al mercado asiático, americano, europeo entre otros, lo que faculta las relaciones comerciales con los países. Sin embargo, la infraestructura logística en términos generales, y en especial

el sistema portuario, es realmente deficiente, acarreando mayores costos para los usuarios, altos tiempos de entrega, mayor tramitología y otros inconvenientes que restan la competitividad dentro del mercado al encarecer el bien final y alargar los procesos productivos en cuanto a manejo de stocks e inventario.

Teniendo en cuenta lo anterior, y a partir de los proyectos planteados por el gobierno en cuanto a la reestructuración del sistema, se recomienda, de antemano, realizar un seguimiento a cada uno de estos planes, proyectos y programas a través de índices alineados con metas, cronograma de actividades y demás tareas que determinen realmente cuál es el alcance y los resultados esperados (y efectivos) de tales proyectos. Con esto se busca evitar problemáticas como las presentadas actualmente en cuanto a demoras en la terminación de obras, estancamientos de las mismas, contrariedades con las concesiones, contratiempos, entre otras variables que afectan la ejecución de los proyectos.

Es inviable pensar que la inyección de capital e inversión que requiere en términos generales la infraestructura logística y el sistema portuario es alarmante. Por esto mismo, es necesario determinar en cada uno de los casos la importancia y eficiencia de sus componentes. De tal forma se podrán establecer programas de inversión que obedezcan a las problemáticas e incidencia de cada caso. En el caso del sistema portuario, es viable realizar técnicas de medición econométrica —como el ejercicio de una frontera estocástica— teniendo como posibles variables producto el

número de transacciones comerciales realizadas, el número de contenedores manejados y el porcentaje de satisfacción de clientes, y como variables insumo el número de muelles disponibles y adecuados, el número de patios de contenedor y el número de depósitos de almacenamiento. Se podrá determinar así el nivel de eficiencia de cada puerto, así como sus mayores problemáticas. Igualmente, se logrará tomar medidas de acción para cada puerto y, en esa medida, potencializar sus habilidades y corregir las deficiencias que poseen —logrando mayores términos de eficiencia y por tanto competitividad—.

A grandes rasgos, el gobierno actual, y en especial aquel que venga en el futuro, posee grandes retos y desafíos para el mejoramiento de la infraestructura logística, y en especial del sistema portuario en el país. Teniendo en cuenta los grandes y graves defectos que este presenta, es importante continuar potencializando planes de mejora a través del Plan Nacional de Desarrollo y de cada uno de las entidades que buscan el mismo fin. Sin embargo, es necesario realizar un seguimiento continuo a cada uno de estos planes. Se deben fomentar estudios que determinen puntos críticos del sistema y plantear acciones de respuesta frente a estos. Mientras el “cuello de botella” continúe, la competitividad en el país se seguirá viendo afectada.

## Referencias

- Calderón, C. y Servén, L. (2004). *The effects of infrastructure development on growth and income distribution. Policy research working paper No. 3400* Washington D.C.: World Bank.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) . (2004). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Mal estado de vías en Colombia generan 35% en sobrecostos a transportadores (2013, 1 de febrero).. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/mal-estado-de-vias-en-colombia-generan-35-en-sobrecostos-a-transportadores.html>
- Gómez Villamizar, F.J. y Hernández, G. (2007, 27 de agosto). Logística, el dolor de cabeza para la competitividad. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/logistica-dolor-cabeza-para-competitividad/50229>
- Infografía: Así se fortalecen y avanzan nuestras terminales portuarias. (2016, 24 de junio). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/panorama-puertos-colombia-2016-498099>

- Legiscomex. (2014). *Perfil Logístico de Colombia*. Bogotá: LEGISCOMEX.
- Legiscomex. (2016). *Perfil logístico de Colombia/Distribución Física Internacional*. Bogotá: LEGISCOMEX.
- Londoño, S. (2017, 3 de mayo). Los puertos colombianos deben seguir en renovación. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/los-puertos-colombianos-deben-seguir-en-renovacion-505520>
- Pérez García, C. (2015). Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, los puertos claves del comercio exterior colombiano. *Revista de logística*. Recuperado de <https://revistadelogistica.com/transporte-y-distribucion/buenaventura-cartagena-santa-marta-y-barranquilla-los-puertos-claves-del-comercio-exterior-colombiano/>
- Procolombia. (2015). *Infraestructura logística y transporte de carga en Colombia 2015*. Recuperado de <http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Colombia%20para%20portal%20Colombiatrader.pdf>
- Rozas, P. y Sánchez, R. (2004). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Chile: CEPAL.
- Tongzon, J. y Heng, W. (2005). Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports (terminals). *Transportation Research Part A*, 39, 405-424.

- Trade & Logistics Innovation Center. (2011). *Infraestructura logística*. Recuperado de <http://www.ciltec.com.mx/es/infraestructura-logistica>
- Viloria de la Hoz, J. (2000). *De Colpuertos a las sociedades portuarias: los puertos del Caribe colombiano, 1990-1999*. Cartagena de Indias: Banco de la República.
- Superintendencia de Puertos y Transporte. (2017). *Movimiento de carga en los puertos marítimos colombianos*. Bogotá D.C.: Ministerio de Transporte.



# [INDUSTRIAS CULTURALES EN EL MERCADO LATINOAMERICANO] emprendimiento como factor de éxito

By  
Andrea Carolina Redondo Méndez\*  
Andrés Rocha\*\*

## Resumen

La presente investigación da cuenta de la falta de conocimiento por parte de los representantes de las industrias culturales colombianas frente al aprovechamiento de escenarios apropiados y suficientes de promoción y desarrollo de las mismas en Latinoamérica. Asimismo, evidencia la manera en que el emprendimiento cultural se establece como el motor para el crecimiento y apropiación de la industria cultural, pues resulta ser una herramienta para el logro de la competitividad y el camino para el reconocimiento social del sector creativo. Se pretende contrastar el uso de estrategias que generen competitividad dentro de las industrias culturales de Suramérica a través de una estructura descriptiva que muestra el uso de las herramientas del emprendimiento cultural. Para ello, se acudirá a la observación de sus alcances en modelos de aplicación, además del reconocimiento de su apropiación por parte de los representantes del sector (a través de los resultados del Mercado de Industrias Culturales del Sur y las oportunidades que genera). El reconocimiento que han tenido las

industrias culturales a nivel internacional y el compromiso que Colombia ha adquirido para fomentar el sector a partir del clúster de industrias creativas y de contenidos, los portafolios de servicios empresariales y las plataformas de promoción y circulación, plantean la necesidad de avanzar en la investigación de las herramientas que contribuyen al sector y en su efectiva aplicación en los procesos que se llevan a cabo actualmente.

**Palabras clave:** Industrias culturales, competitividad, emprendimiento.

## Introducción

Actualmente, las industrias culturales, establecidas como agrupaciones creativas con actividades de producción, comercialización e intercambio de bienes y servicios culturales, están siendo reconocidas en el mundo como fuente de identidad social y como mecanismos que promueven el desarrollo económico de un Estado. Estas, además, demuestran que la diversidad cultural está presentándose como un motor de integración regional y global que permite diversas interacciones en el ámbito político-económico.

En el mercado internacional, la producción cultural está generando la apertura de nuevos espacios de difusión y nuevos escenarios de consumo para una población que cada vez más se vincula desde fortalezas locales e identitarias, es decir, desde elementos tradicionales de su propio desarrollo cultural. Las industrias culturales están tomando fuerza en el mercado latinoamericano debido a que representan un sector que articula desarrollo, sociedad y economía a través del espectro cultural. De manera similar,

\* Universitaria Agustiniana,  
Bogotá, Colombia. E-mail:  
andrea.redondo@uniagustini-  
ana.edu.co

\*\* Universitaria Agustiniana,  
Bogotá, Colombia. E-mail:  
andres.rocha@uniagustini-  
ana.edu.co

se manifiestan como directas protagonistas en la búsqueda de competitividad dentro de los mercados internacionales, pues nacen a partir de la definición mundialmente aceptada por la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) respecto a las industrias creativas, a saber: “aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Unesco, 2010).

A partir de esta definición inicial, se han realizado algunas modificaciones en que se incluyen sectores sociales y de producción dentro de lo que podría ser una industria creativa. A pesar de existir múltiples definiciones, la Unesco agrupa lo que hasta el momento se ha evidenciado en este sector económico. Ya que no solo se trata de producción industrial, sino que incluye la cadena productiva y las interacciones de cada empresa o iniciativa para llegar a los demandantes (publicidad, medios de comunicación y diseño gráfico).

La innovación, el avance y la propagación de iniciativas empresariales (formales e informales) en esta industria, se han convertido en campos obligado para los gobiernos latinoamericanos, ya que el sector cultural, incluido dentro del comercio exterior, ha empezado a desarrollarse a través del comercio de bienes y servicios culturales; lo que ha generado la necesidad, tanto de los Estados como de las organizaciones, de adaptarse a un mercado cambiante y competitivo. Por esta razón, su participación en el PIB (6% de la región) ha evidenciado un crecimiento que, si bien no

ha sido lo suficientemente representativo, sí ha demostrado, a nivel global, que se configura como un contexto nuevo de generación de negocios preciso, vinculante e innovador. Se trata de un campo que no solo da lugar a la emergencia de nuevos escenarios de desarrollo, sino que permite una transformación del modelo tradicional de las organizaciones a través de las herramientas del emprendimiento cultural.

Este mercado supone la existencia de escenarios en donde el emprendimiento cultural se ha convertido en un factor de competitividad en el mercado internacional, pues sus herramientas se han utilizado para obtener beneficios de tipo económico. Es decir, se concibe como una actividad por medio de la cual se genera una apropiación de los valores simbólicos e intangibles de una sociedad, los cuales, mediante procesos económicos basados en empresas, iniciativas o decisiones empresariales creativas e innovadoras, logran crear diversas maneras de forjar bienes y servicios culturales (ya sean tangibles o intangibles) para el desarrollo local.

Si bien es necesario apropiarse del emprendimiento cultural como herramienta empresarial para el mejoramiento o la entrada real a los mercados internacionales, desde el sector cultural no ha sido explorado o identificado como base o estrategia de competitividad. Esto, debido a su desconocimiento, y, por otro lado, al enfoque que se le está dando a las industrias culturales: se brindan espacios limitados de formación para creación de empresa y se dejan de lado las redes de cooperación empresarial, la interconexión y la adaptación a la dinámica cambiante de un mercado novedoso.

Así, por falta de un fortalecimiento en la cadena de valor de sus producciones, la informalidad o el no reconocimiento, se pierden oportunidades para las industrias culturales. Se reducen las posibilidades de visibilización y éxito, así como los espacios en que el emprendimiento cultural y social pueden activarse a través de la formación y el reconocimiento de organizaciones innovadoras garantes de identidad cultural y de competitividad a nivel latinoamericano.

### Marco teórico

En la investigación se utilizaron tres categorías de análisis a partir de las cuales se desarrolló el marco teórico: emprendimiento cultural, competitividad y reconocimiento social. De la misma manera, esta se enmarcó dentro de la llamada economía naranja, base para la generación de la competitividad y el reconocimiento social. Cada una de las categorías se desprende de conceptos individuales como lo son el emprendimiento, la industria y la identidad, sin embargo, la investigación se centra en el sector cultural y en las herramientas del emprendimiento. Estas funcionan como eje del proceso que se inicia, y buscan evidenciar la efectividad del uso de las herramientas del emprendimiento cultural.

### Emprendimiento cultural

La primera categoría a tener en cuenta es el emprendimiento cultural, entendida por el Observatorio de Cultura y Economía (2017) de la siguiente manera:

[El emprendimiento cultural es] una actividad de apropiación de los valores simbólicos e intangibles de una sociedad para crear diversas maneras de representación plasmados en bienes y servicios culturales,

a través de procesos económicos basados en el riesgo, la creatividad y la innovación, que en su conjunto deben permitir la consolidación de una idea de negocio, empresa u organización.

Sin embargo, para hablar de emprendimiento cultural se debe empezar por las diversas teorías del concepto emprendimiento. Se debe retroceder hasta Joseph Schumpeter (1944), quien utiliza el término cuando hace referencia a los individuos (emprendedores) que generan una inestabilidad dentro de los mercados al promover cierto tipo de innovación que se vuelve ganancia para el emprendedor, es decir, al establecer lo novedosos dentro del contexto económico. Así mismo, manifiesta que es la labor de los emprendedores la que genera un tipo de ganancia monopólica por incursionar de manera acertada en la economía: se trata de elementos no tradicionales de generar riqueza. Por otro lado, en el campo del emprendimiento encontramos la Escuela austriaca, que se establece en contra de la teoría de Schumpeter, en relación con el papel del emprendedor y frente a las consecuencias de su accionar innovador. Para esta Escuela, y en particular para Ludwin Von Mises, el emprendedor es aquel que interviene cuando existen grados de incertidumbre y busca dar respuestas a las señales que le brinda el mercado en términos de ganancias o riesgos hacia la pérdida (Gunning, 2004).

Ahora bien, en estudios más recientes, y siguiendo a Veciana y Díaz (2002), el emprendimiento se caracteriza desde teorías económicas, psicológicas, socioculturales y gerenciales en las que la creación de empresa

se torna fundamental para el desarrollo exitoso de un sector. Por un lado, desde las teorías económicas se busca la racionalidad (económica) a partir de la identificación del emprendedor como un actor con la habilidad de reconocer y aprovechar las oportunidades que se generan en los mercados cambiantes; evitando, claro está, el espectro del máximo riesgo. Desde la visión psicológica, la creación y éxito de las empresas está relacionado directamente con los atributos personales del emprendedor, en este caso, el liderazgo, la asertividad, la iniciativa, el sentido crítico, la creatividad y la responsabilidad, entre otros.

El emprendedor se desenvuelve en un espacio económico-social, esto se debe a la interconexión entre su contexto interno (factores individuales, personales) y externo (factores del entorno, con textuales). De esta manera, reúne una serie de habilidades, cualidades, capacidades psíquicas e intelectuales que interactúan para establecer un equilibrio en el desempeño exitoso de sus actividades. (Herrera, 2014, p. 289)

Desde la perspectiva sociocultural, el papel del emprendedor se define a partir de la confluencia de factores externos y subjetivos. Se establece, por tanto, una interrelación entre la propia convicción y los objetivos y comportamientos económicos, estableciendo, así, que el emprendimiento viene dado por la cultura y el entorno social del individuo. La visión gerencial, finalmente, plantea que el emprendimiento genera el conocimiento necesario para la creación de empresas. Este se da a partir de la

elaboración de modelos prácticos que tienen su génesis en la creación y transformación del saber que posee un emprendedor.

Todas estas visiones permiten entender el emprendimiento como la iniciativa de un individuo por cambiar un escenario poco atractivo y, así, establecer canales de entrada de capital a partir de ideas innovadoras. Esto dependerá, a su vez, del grado de creatividad del emprendedor y del sector dentro del cual se sitúe para generar escenarios adecuados.

#### Competitividad

En cuanto a la competitividad, se presentan una serie de posturas vinculadas a la productividad o a las ventajas que se pueden obtener en el mercado. No obstante, a partir de los años ochenta surgieron dos enfoques de competitividad que plantean nuevos escenarios de análisis que además se relacionan con el contexto del emprendimiento cultural —al presentar elementos propios que se desarrollan a través del mismo—.

El primer enfoque es el de la competitividad estructural, en el que la innovación tiene el papel fundamental, ya que promueve el desarrollo económico a través de redes de colaboración en la empresa. Así mismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) brinda nuevos elementos para comprender este tipo de competitividad. Estableció que la competitividad depende de las estructuras productivas de la economía nacional y de factores externos para la consecución del éxito de las empresas, evidenciando así

las diferencias estructurales entre países y su influencia en el campo de la competitividad.

El segundo enfoque se refiere a la competitividad sistémica, que incluye elementos diferenciadores para el análisis de la competitividad entre Estados. Para ello vincula cuatro niveles que van a recoger las demás perspectivas del análisis inicial. Es decir, relacionando factores tanto de integración de una sociedad como de economía e innovación industrial. El nivel meta presenta la influencia de la organización política y la competitividad industrial en términos de desarrollo económico. Dentro de este nivel aparecen elementos sociales, culturales, habilidades de organización política y estrategias de integración de los actores. El nivel macro incluye características macroeconómicas, políticas cambiarias, fiscales y comerciales en las que intervienen los principales organismos del régimen político de un Estado. El nivel meso establece la importancia de las relaciones entre los diferentes niveles políticos y territoriales del Estado, generando un soporte real a las empresas en términos de políticas tecnológicas, ambientales, de infraestructura y de educación. En el nivel micro, se encuentra la capacidad empresarial respecto a la interacción que logre a nivel estratégico en la gestión de estrategia empresarial, de innovación, producción y de relación con proveedores y productores. (Esser, 1998, p. 39)

Se trata, entonces, de la generación de competitividad desde el enfoque sistémico, es decir, como un conjunto de elementos que van desde la innovación y el desarrollo macroeconómico hasta el posicionamiento de

factores socioculturales de la totalidad de actores que vinculan el proceso productivo y de consumo. Ya que, en palabras de Zamorano Farías, Salgado Carrasco y Lara Mendoza (2014):

la cultura sería la forma del sentido que se reproduce en la recursividad de la comunicación social, la cual siempre puede ser diferente de lo que es. La cultura aparece entonces como una comparación en la cual operan correspondencias de lógica trivalente. Esto en el sentido de que ella puede establecerse como un meta-nivel que sirve como punto referencia que a pesar de diferencias extremadamente grandes pueda reconocer todavía lo semejante". (p. 432)

Todo esto, mediante un diálogo constante y una articulación real de unidades que intervienen en la estrategia generadora de competitividad.

Por ende, al establecer el emprendimiento como base de creación y éxito empresarial se configura como fundamento de la competitividad de las industrias culturales, ya que dentro del enfoque sistémico se tienen en cuenta las variables que determinan el éxito de este tipo de industrias y mediante las cuales se logra el posicionamiento requerido para un reconocimiento social que se presenta a continuación.

#### Reconocimiento social

La categoría que se refiere al reconocimiento social entiende el posicionamiento como la condición que se genera a partir del desarrollo de la identidad personal en conjunto, y que adquiere un valor social. A partir del

reconocimiento social aparece la identidad como elemento fundamental de análisis, es decir, se toma la identidad social como un elemento a partir del cual se busca la obtención de reconocimiento, (se plantea, pues, como un componente de carácter positivo).

En este sentido, la identidad cultural aparece como la evolución y transformación de conceptos relativos a las manifestaciones culturales, el territorio y la identificación como parte de una colectividad. Según González Varas (2000), este tipo de identidad se fundamenta en lo inmaterial de sus características y es precisamente lo que le da valor y reconocimiento; lo que la identidad cultural plantea es la conexión con la historia y sus manifestaciones más autóctonas y arraigadas.

La identidad cultural de un pueblo viene definida históricamente a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, como la lengua, instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad, las relaciones sociales, ritos y ceremonias propias, o los comportamientos colectivos, esto es, los sistemas de valores y creencias [...]. Un rasgo propio de estos elementos de identidad cultural es su carácter inmaterial y anónimo, pues son producto de la colectividad. (González Varas, 2000, p. 43)

Las industrias culturales y creativas se manifiestan como las encargadas de la creación, la elaboración y comercialización de todo lo que comprende la producción creativa intangible y cultural. Están en un nivel que no es usualmente concebido como generador de valor, pues utiliza

su identidad y rasgos tradicionales para darse a conocer y para generar el valor. Se trata de un valor que está dado a partir del patrimonio de una comunidad, su cohesión y su desarrollo social.

### Objetivos

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo principal de la investigación responde a la necesidad de contrastar el uso de herramientas de competitividad y de reconocimiento social dentro de las industrias culturales de Suramérica. Se pretende hacer esto a través de la identificación de las dinámicas empresariales específicas de los participantes del Mercado de Industrias Culturales del Sur (MICSUR) 2016, acudiendo, en concreto, a un análisis de los resultados de sus dos primeras ediciones. Así, abordando el uso de las herramientas del emprendimiento cultural se busca determinar el papel del emprendimiento para la consecución de competitividad.

### Metodología

La presente investigación se enmarca en una estructura descriptiva del uso de las herramientas del emprendimiento cultural, a través de la observación de sus alcances en modelos de aplicación. Esto se hace por medio de la recopilación de información de casos puntuales del desarrollo de las industrias culturales en Colombia. Por esa vía, la investigación llega a ser de tipo explicativo-predictivo, ya que no solo se identificó la importancia de dichas herramientas en la actualidad, sino que también se reconoció la apropiación

de este conocimiento por parte de los representantes del sector cultural. Todo esto a través de las dos ediciones del Mercado de Industrias Culturales del Sur (MICSUR), y las oportunidades que genera.

El MICSUR, propone un espacio amplio para el intercambio de productos de las industrias culturales de América del Sur, celebró su primera edición en Mar del Plata (Argentina) los días 15, 16, 17 y 18 de mayo de 2014. Allí, emprendedores culturales de nueve países de Sudamérica (Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Colombia, Ecuador y el Perú) ofrecieron productos y servicios de seis sectores de las industrias culturales: música, editorial, audiovisuales, diseño, artes escénicas y videojuegos.

Se utiliza una metodología de tipo inductivo, estableciendo en primer lugar la observación y el registro de lo visto, esto es, recolectando información de las industrias culturales en Colombia y su posicionamiento en la actualidad. En segundo lugar, se acude a la clasificación y el estudio de estos hechos. Posteriormente, se realiza un análisis de los hechos, haciendo referencia a lo evidenciado en las dos ediciones del MICSUR. La recolección de información en este evento (entrevistas desestructuradas y encuestas) permite llegar a derivación inductiva y a un conglomerado. Finalmente, se compara lo observado en 2016 y en 2014 en el marco del mismo evento, con el fin de evidenciar los avances del emprendimiento cultural en lo que respecta a la creación de espacios de conocimiento alternos para las industrias culturales.

Por último, se utilizó un método correlacional a fin de identificar el grado de relación entre el uso de las herramientas del emprendimiento cultural

y las dinámicas empresariales de los participantes del MICSUR. A partir de ello, se buscó vislumbrar si el uso de las herramientas del emprendimiento cultural mejoraba las prácticas de los representantes culturales latinoamericanos o si incidía en su labor cotidiana desde elementos como la competitividad o el reconocimiento social. Se trató, en suma, de explorar los avances y la efectividad del emprendimiento cultural respecto a la materialización de iniciativas estatales a partir de eventos internacionales novedosos que vinculan el emprendimiento al éxito de las industrias culturales.

### Desarrollo

A partir de lo establecido como ejes centrales de la investigación, a saber, el posicionamiento de las industrias culturales en Latinoamérica y su funcionamiento en términos de competitividad a través del emprendimiento, se logró identificar el conglomerado de herramientas que sitúan las iniciativas culturales como exitosas y de proyección en un continente relativamente nuevo en lo que a la incursión de la economía naranja se refiere. De esta manera, se reconocieron los mecanismos mediante los cuales las industrias culturales de Suramérica, presentes en el MICSUR, han logrado desempeñar un papel relevante para la consecución de sus objetivos de competitividad y de reconocimiento social. Así, a partir de las herramientas de emprendimiento cultural identificadas y de las entrevistas realizadas, se muestran los mecanismos utilizados dentro de este sector.

En primer lugar, se encuentra la amplitud perceptual, entendida como la habilidad para analizar de manera simultánea y con cambio de perspectiva,

si fuera necesario, el entorno inmediato y la realidad, aprovechando así, de manera más efectiva, los escenarios futuros, los recursos y las nuevas oportunidades. Para el caso latinoamericano, esto significó que los diversos recursos fueran reconocidos como representantes reales del sector cultural, teniendo como base el conocimiento y la apropiación de los cambios, tanto físicos y tecnológicos como legislativos y de contexto, para poner en marcha su idea y la búsqueda de su escenario deseado. En segundo lugar, a través de la creatividad y la innovación, entendidas como la “capacidad de realizar una búsqueda sistémica de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo” (Ministerio de Cultura, 2013), se generaron los espacios adecuados de búsqueda de diversas fuentes de creación, apropiación financiación y difusión. Se buscaron, en otras palabras, nuevas ideas de emprendimiento que dieron lugar a espacios propios de conocimiento y aprovechamiento de los elementos que son poco resaltados o resaltados de manera insuficiente y equivocada. En otras palabras: “la contribución fundamental del intercambio cultural en la economía radica en las experiencias subjetivas de consumo de los consumidores en una sociedad donde las dinámicas tradicionales / institucionales hacen cumplir valores y estilos de vida ideales en los individuos” (Jafaria, 2013, p. 12).

Del mismo modo, la creatividad y la innovación suponen la generación de contenidos participativos, la accesibilidad y circulación libre de contenidos y

la interconexión en redes sin ninguna barrera. Hallazgo fundamental durante la realización de las entrevistas a los emprendedores culturales del MICSUR, debido a que se reconoció la importancia de tener como base y estructura el trabajo en redes. Esto significa que, por medio de la interconexión dentro del sector se logra abrir espacios de participación y difusión de las iniciativas culturales sin importar su tamaño o su tiempo de trabajo.

Como tercer elemento encontramos la inteligencia social, que hace referencia a la construcción de relaciones y redes sociales que aportan al desarrollo de la colectividad en términos del emprendimiento creado. Con esta herramienta se logró mostrar, en el MICSUR, la interrelación exitosa de quienes hacen parte del entorno creativo, al reconocer nuevos canales de comunicación que permiten alcanzar los objetivos deseados —en este caso, la participación en una de las plataformas más importantes de la economía naranja del continente—.

El pensamiento sistémico, aparece como la cuarta herramienta, y se trata de “la capacidad de percibir el mundo en términos de totalidades y estructuras, para su análisis, comprensión y accionar” (Ministerio de Cultura, 2013, p. 47). En otras palabras, concierne a la elaboración de planes de trabajo que constituyan los diferentes elementos como un todo, reconociendo su favorabilidad y estableciendo relaciones entre ellos en cuanto sean capaces de adaptarse a un escenario cambiante. A pesar de la relevancia que se da a la estructuración de un emprendimiento determinado, la industria cultural colombiana carece de la formalización y el conocimiento para la elaboración y apropiación de planes de trabajo sistémico.



Por último, tenemos la comunicación asertiva, esto es, la habilidad para expresar clara y apropiadamente en el entorno actual lo que se siente, piensa y requiere, de forma tal que la transmisión sea fluida y alcance el objetivo propuesto. Por medio de esta última herramienta, el emprendedor cultural latinoamericano logra establecer canales de comunicación efectivos para llevar a cabo la materialización de sus ideas y conocimientos. Es, entonces, el camino principal para utilizar las demás herramientas que lo llevarán al éxito de su iniciativa.

### Resultados y conclusiones

Según Cámara de Comercio de Bogotá (2016), en la primera versión de MICSUR participaron más de 150 empresarios culturales y artistas de Colombia, junto a 4000 empresarios culturales y creativos de los países suramericanos, y otros de Australia, Canadá, Corea y África. Además, se realizaron 9500 citas de negocios entre productores de la región y compradores internacionales. En el sector de artes escénicas, es decir danza y teatro, el 60% de los participantes en rondas de negocios lograron concretar acuerdos comerciales para giras y presentaciones de obras en otros mercados. En el sector de diseño, por su parte, participaron 55 diseñadores de los diez países involucrados y veinticinco artesanos tradicionales de toda la región. Según los organizadores, mediante esta plataforma cultural se lograron reunir más de 3000 empresarios culturales de la región, de los cuales el 60 % cerró acuerdos comerciales.

Para MICSUR 2016, se contó con la asistencia de más de 3000 personas que generaron intercambio cultural y contactos especializados para todos

los emprendimientos culturales. Participaron noventa proyectos colombianos en cien horas de programación repartidas entre *showcases* de música, teatro y danza y foros académicos. Hubo quinientos artistas de Suramérica en escena y diez países participantes, ya que en esta ocasión se incluyó a Bolivia. Así, con la realización de las dos ediciones del MICSUR (2014 y 2016), la participación y convocatoria de las industrias generaron más de 3800 citas de negocios, 3000 asistentes y más de 280 compradores de Estados Unidos y países de Asia y Europa. Estas cifras dan cuenta de la labor que en todos los países de la región realizan las divisiones de productividad o grupos como el de Emprendimiento Cultural en Colombia, que atienden cada vez mejor esta medición, pues es la que permite mejorar los argumentos a la hora de solicitar presupuestos para el fomento de la cultura.

A través de los resultados y el análisis de la información, se evidencia que el éxito en términos de reconocimiento social de las industrias culturales en Suramérica tiene que ver con el uso de las herramientas del emprendimiento cultural anteriormente mencionadas, así como con la apropiación de los emprendedores de la importancia de saber actuar. El 83% de los participantes considera que es un espacio importante para generar vínculos, intercambiar experiencias y generar redes de asociatividad (Cámara de Comercio, 2016).

Teniendo en cuenta que los representantes culturales contactados lograron dar a conocer y difundir sus producciones artísticas mediante la plataforma de distribución que el evento propone, se pudieron identificar, dos herramientas clave del emprendimiento cultural que, en términos de alcance

y posicionamiento, representaron el punto de quiebre entre el éxito en difusión y distribución y el reconocimiento como garante de la producción cultural latinoamericana. En primer lugar, encontramos la *amplitud perceptual*, que permite a los emprendedores culturales abordar todo un escenario deseado a través de las proyecciones (que realizan como empresas para la participación en eventos) y del *networking* (con el fin de establecer canales de comunicación adecuados). Así, con la participación en el MICSUR lograron abrir espacios de difusión a través de las ruedas de negocio. En segundo lugar, tenemos la creación y utilización de redes de asociatividad dentro y fuera de la empresa. Esto es, se logró identificar un comportamiento propio de los emprendedores culturales frente a su accionar dentro de un mercado naciente y competitivo, ya que el trabajo en redes supone para ellos un mejoramiento de la competitividad en la medida en que se dan a conocer como representantes con alta calidad del sector cultural y logran vincular a quienes inician con sus muestras culturales. Así, se construye toda una red de emprendimiento cultural que, en cambio de ponerlos en competencia, los vincula y les permite la participación en todos los espacios y plataformas de producción respecto a las industrias culturales.

Así pues, mediante el conocimiento, apropiación y uso de las herramientas del emprendimiento cultural se logra un posicionamiento efectivo de las industrias culturales de Latinoamérica, en espacios y plataformas pluriculturales que brindan la posibilidad, no solo de dar a conocer su iniciativa, sino de reconocerse como parte de un mismo sector que vincula diferentes expresiones artísticas y que se convierte en un mismo conglomerado que unido logra

mejores resultados de difusión, promoción, creación y generación de recursos. Igualmente, al contrastar el uso de las herramientas del emprendimiento cultural y el éxito de las industrias culturales en Latinoamérica a través del MICSUR, se identificaron las falencias de quienes no tienen, dentro de su estructura, el conocimiento de estas herramientas, o que simplemente no las han tenido en cuenta dentro de sus planes de acción. Y se habla de falencias en términos del poco o nulo reconocimiento social dentro de sus propios países, de la poca participación en redes culturales dentro y fuera de su país de origen, del desconocimiento de apoyos públicos y privados para sus iniciativas y de la informalidad que envuelve al sector al no existir una estructura ni una organización real (como, por ejemplo, empresas sostenibles económicamente).

Por otro lado, el papel del Estado como ente de respaldo y apoyo ha sido fundamental para la difusión y el reconocimiento de las industrias culturales de cada país suramericano. Sin embargo, para el caso colombiano se logra evidenciar la poca información que el Estado brinda para las iniciativas de este sector, así como la gran informalidad que hace parte del mismo. No se cuenta, pues, con el uso de la totalidad de las herramientas del emprendimiento cultural al no conocerlas o no reconocer su utilidad. Por esta razón, la industria cultural colombiana permanece en escenarios no valorados ni reconocidos, y las pocas iniciativas que logran participar en eventos internacionales lo hacen por conocimiento de las escasas convocatorias del Ministerio de Cultura o por la inversión privada que obtienen. Así, se desconoce la importancia de una organización que propenda por el uso de las herramientas del emprendimiento cultural.

Finalmente, el éxito generado en Suramérica en el sector cultural, corresponde, además, al trabajo en redes que los mismos representantes llevan a cabo. Es decir, se trata de una competitividad fuera de una competencia que permite el reconocimiento de todos los representantes culturales en los eventos en los que puedan participar y, por esa vía, la ampliación de mercados posibles. Igualmente, se identificaron apoyos y espacios idóneos para la presentación de estos emprendimientos desde y hacia el Estado. Allí, el trabajo colaborativo y el reconocimiento como herramienta cultural hacen posible la generación de recursos y la presencia de todas las esferas de acción del ser humano.

### Referencias

- Cámara de Comercio de Bogotá (2016). Participación de creativos de Bogotá en Micsur 2016. Extraído de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Industrias-Creativas-y-Contenidos/Noticias/2016/Octubre/Participacion-de-creativos-de-Bogota-en-Micsur-2016>
- Esser, k. (1998). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. En: Revista de la CEPAL 59. Naciones Unidas.
- González, I. (2000) Conservación de Bienes Culturales, Cátedra.
- Gunning, J. P. (2004, 22 de febrero). *The idea of the entrepreneur role as distinctly human action: A history of progress*. Recuperado de [http://www.constitution.org/pd/gunning/subjecti/workpape/role\\_ent.htm](http://www.constitution.org/pd/gunning/subjecti/workpape/role_ent.htm)
- Herrera, Ketty. 2014. "Emprendimiento como iniciativa para la creación de empresa: análisis desde la perspectiva psicológica y conceptual".

Revista de Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y sociales de la Universidad de Zulia. 20 (2): 289.

- Jafaria, A. (2013). *La globalización, la reflexividad, y el proyecto del auto: un proceso de aprendizaje intercultural virtuales*". En: Taylor & Francis Group content.
- Ministerio de Cultura. (2013). *Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad*. Bogotá, Colombia.
- Observatorio de Cultura y Economía (2017). *Emprendimiento cultural, el concepto*. Recuperado de <http://culturayeconomia.org/2017/02/01/emprendimiento-cultural-el-concepto/>
- Schumpeter, J. (1944). Análisis del cambio económico. En Gottfried Haberler (ed.), *Ensayos sobre el ciclo económico* (pp. 17-34). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Unesco. (2010). *Conferencia mundial sobre políticas culturales*. México D.F.: Unesco.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 11 - 36.
- Zamorano Farías, R., Salgado Carrasco, R. y Lara Mendoza, A. (2014). El concepto de cultura en la sociedad moderna: una observación desde la teoría de sistemas sociales. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 20 (3), 429-445.

## [ ESTUDIO DE UN MODELO DE NEGOCIO ]

para una *startup* dedicada a la elaboración y comercialización de productos de regalo mediante estrategias de comercio electrónico (*e-commerce*) en Bogotá (Colombia) y Yiwu (China)

Por

Angie Vanessa Beltrán Peña

### Resumen

La presente investigación busca identificar la viabilidad y pertinencia de un modelo de negocio *startup* dedicada a la elaboración y comercialización de productos de regalo mediante *e-commerce* en Bogotá (Colombia) y Yiwu (China). Se utiliza la metodología de investigación proyectiva, con la cual se propone una estructura Canvas de nueve bloques como resultado parcial en el cumplimiento de la pesquisa. Al realizar una propuesta basada en un análisis profundo del crecimiento y proyección del mercado de regalos y de las tendencias de consumo, se logra identificar que la innovación es un pilar fundamental para el modelo de negocio. Debido a los cambios estructurales que trae la

globalización, entre ellos la creación de mercados altamente competitivos, el *e-business* y el *e-commerce* se convirtieron en las herramientas más utilizadas por los emprendedores para facilitar la promoción y comercialización de sus productos. Sin duda, la personalización que brinda la web logra generar una experiencia de compra diferente en los clientes. Se propone utilizar las últimas tecnologías y buenas prácticas, priorizar la calidad y la atención al cliente junto a un análisis financiero cuidadoso, donde la estructura organizativa, operativa y administrativa enfocada en el endomarketing garantiza la posibilidad de maximizar los beneficios en un periodo de tiempo corto. Así pues, el presente estudio se enfocará en presentar una metodología de validación para el correcto desarrollo de un modelo de emprendimiento coherente y dinámico que permita analizar los componentes de testeo del mercado. De tal manera, se podrá reconocer el qué, el cómo, el dónde y el cuánto del modelo empresarial, y realizar la correcta toma de decisiones.

**Palabras clave:** Estrategia, validación, modelo, emprendimiento, *e-commerce*

### Introducción

La presente investigación busca identificar la viabilidad y pertinencia de un modelo de negocio *startup* dedicada a la elaboración y comercialización de productos de regalo mediante *e-commerce* en Bogotá (Colombia) y Yiwu (China).

Se pretende a través de una estrategia de verificación y validación de modelos de emprendimiento desarrollar una investigación sobre la nueva forma de gestión de las organizaciones para que sean escalables a otros mercados. Logrando así en este caso específico impulsar el sector de productos de regalo en la industria de tarjetas, muñecos y detalles.

El desarrollo de este documento muestra solo los alcances parciales que se han logrado. El primer bloque de análisis de información se orienta a las tendencias del mercado y las necesidades de la población, ya que son estos dos factores los que brindan la información más importante para la creación de un modelo de emprendimiento de carácter innovador. En la sección correspondiente a la metodología de investigación proyectiva se elabora un modelo de negocio a través del seguimiento de las fases de exploración, descripción, comparación, análisis, explicación y predicción, dejando a investigaciones futuras las fases de proyección, interacción, confirmación y evaluación.

De esta manera, el presente resultado parcial de la investigación comprende, en primera instancia, una revisión sobre el contexto actual y futuro de los negocios en el sector de productos de regalo, así como sus principales problemáticas y oportunidades. En segundo lugar, se realiza un análisis de tendencias y creación de hipótesis por cada uno de los bloques del lienzo de modelo de negocios (*business model canvas*) o modelo Canvas de Osterwalder. Finalmente, como resultado de esta investigación, y

con el fin de moverse hacia el objetivo proyectado, se pretende esbozar la primera propuesta de los conceptos clave que definirán el modelo de negocio —para su posterior estudio y validación—.

## Objetivos

### Objetivo general

Realizar la validación y verificación de un modelo de emprendimiento para la creación de una empresa de productos de regalo en Bogotá (Colombia) y Yiwu (China), identificando las oportunidades que brinda el mercado y garantizando la viabilidad del proyecto.

### Objetivos específicos

Los objetivos específicos trazados son:

- Reconocer, con el fin de identificar una estrategia de innovación a aplicar, las tendencias del mercado en Bogotá y Yiwu y las necesidades de la población respecto a los productos de regalo.
- Proponer un modelo de negocio dedicado a la producción y comercialización de productos de regalo para ocasiones especiales que cumpla con las características de proyección escalable a nivel local y regional.
- Validar las hipótesis planteadas en cada módulo del modelo de negocios a través de herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan comprobar la viabilidad.

### Metodología

Como avance inicial de la investigación, se desarrollan las seis primeras fases de la metodología de la investigación proyectiva: exploración, descripción, comparación, análisis, explicación y predicción. Esta metodología “tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones” (Hurtado, 2010, p.110) para crear un plan de acción a través de investigaciones continuas. Por tanto, se dejan para futuras investigaciones las cuatro fases finales, es decir, proyección, interacción, confirmación y evaluación. Este tipo de investigación Permite elaborar un modelo que soluciona una necesidad, a partir de un análisis del contexto nacional e internacional de un sector de la economía. Así, se logran desarrollar las estrategias base de la creación de un modelo de negocio para una *startup* rentable, escalable y sostenible, con beneficios económicos, sociales y ambientales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado parcial de la investigación comprende, en primer lugar, una revisión de estudios previos, descriptivos, analíticos y predictivos de las problemáticas y el futuro del sector. En segundo lugar, se estructuran las hipótesis para cada uno de los bloques del modelo Canvas de Osterwalder (basado en las tendencias del mercado, la innovación y el comercio electrónico). Finalmente, se esboza la primera propuesta para captar los conceptos clave que definirán el modelo de negocio, el cual será estudiado y validado para así dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

### Marco teórico

Según la RAE, regalar u obsequiar son sinónimos y significan “acción de dar gratuitamente”, con lo cual se demuestra cariño, aprecio, afecto o cortesía. Basándonos en el artículo “La ciencia del regalo”, publicado por María Valerio (2013) en el periódico El Mundo, así como en nuestras propias exploraciones, podríamos decir que las personas dan obsequios por tres razones:

- Primero, como una idea interna de su personalidad, demostrando empatía y altruismo y también como una muestra narcisista, al poner parte de sí en el objeto elegido. Según Valerio (2013), un trabajo publicado en el Journal of Experimental Psychology “demostró que los beneficios de hacer un regalo muy pensado y escogido eran mayores para la persona que hacía el obsequio que para quien lo recibe”, sumado a la activación en el cerebro de las áreas que generan bienestar.
- Segundo, por costumbres aprendidas. En las comunidades se usa como un intercambio social y emocional, con el fin de transmitir cariño, crear lazos de confianza, mantener relaciones, destacar entre la multitud y por cortesía.
- Tercero, para hacer sentir especial a alguien. Esto surge como resultado de una encuesta realizada para la presente investigación. En aquella se preguntó: ¿cuáles son las principales razones por las que usted compra o compraría un regalo? Para responder, se selecciona de 1 a 5, siendo 5 la de mayor importancia. La

respuesta “para hacer sentir especial a alguien” obtuvo la mayor puntuación (253), seguida de “celebrar una ocasión especial” (249), “soy detallista” (229) “para demostrar cariño” (194), “por compromiso” (172) y “por educación” (150).

Por otra parte, el artículo “Lo que dice la psicología del regalo” (2015) afirma que una reciente investigación publicada en el *Journal of Consumer Research* revelaba que, cuando se trata de regalar, más no significa mejor. En otras palabras, los destinatarios de un presente apreciarían más un regalo caro, si es el único que reciben, que un regalo pequeño con más cosas; esto se denomina “paradoja del obsequiante”. En otro ensayo de *Experimental Social Psychology* citado por La Prensa, “concluyó que la mayoría de individuos aprecia más un regalo si lo ha pedido explícitamente que si se trata de una sorpresa o algo que no desea”, así mismo Nicholas Epley, profesor en la Universidad de Chicago (EEUU) en declaraciones recogidas por el diario *Wall Street Journal*, “el secreto de hacer buenos regalos consiste en darles lo que quieren”, asegura pragmático.

Finalmente, los consumidores exigen día a día productos de calidad creados a su medida, con un alto nivel de diferenciación y personalización, que sean despachados en tiempos récord y que superen sus expectativas. Se interesan, pues, por la experiencia que reciben de principio a fin, y en algunos casos por el servicio posventa.

Ante estas dinámicas, los modelos de creación de empresa están cambiando. La competencia está enmarcada en la forma de crear y entregar

valor y no solo en los productos. Esto hace que la innovación, la gestión empresarial eficiente y las cadenas de valor sean elementos fundamentales para lograr una mayor cuota del mercado y fidelizar clientes que cada día se identifican menos con las marcas —debido a su búsqueda continua por suplir sus necesidades de otras maneras—. Cada vez hay mayor variedad de ofertas brindadas por la tecnología, lo que ha permitido el cambio de las convencionales compras en tiendas y supermercados físicos, hacia el contexto *online*, que ha prosperado gracias al comercio electrónico (especialmente el *e-commerce*). En cuanto al modelo de negocio, Galeano Revert (s.f.) lo definirá como

una descripción de la lógica de una empresa en la creación de valor, es decir, explica cómo una empresa gana dinero en su cadena de valor y representa el diseño transaccional, la estructura y la gestión, con el fin de crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio (p. 5).

Desde esta perspectiva se utiliza el modelo Canvas de Osterwalder, ya que desarrolla un modelo de negocio que gráficamente muestra la forma en la que las personas que buscan un regalo en una fecha especial se relacionan con la propuesta de valor, y a su vez cómo los consumidores finales la perciben.

A partir de un segundo enfoque, Galeano Revert (s.f.) encuentra que los modelos de negocio tienen como objeto “proporcionar evidencia de la viabilidad de un proyecto innovador y adquirir el interés de terceros

mediante la movilización de repertorios de pruebas y persuasión” (p. 6). Desde esta perspectiva, es necesario testear cada parte del modelo Canvas con los posibles consumidores; esto aumenta las posibilidades de una exitosa incursión en el mercado. Además, es útil al momento de buscar financiación en entidades de *crowdfunding*, programas de emprendimiento, concursos, entre otros. Finalmente, aludiendo a otro enfoque, Galeano Revert describe los modelos de negocio como demostraciones sobre las inversiones, la viabilidad y el valor del negocio más allá del debate sobre su veracidad y utilidad. Ante esto, se hace pertinente el estudio como una herramienta para definir claramente un modelo de negocio para una *startup*.

La propuesta de valor se hace tangible a través de los trabajadores. Es por esto que, en las compañías, las relaciones de trabajadores y directivos está cambiando a través de la generación de valor para los empleados, denominado, mercadeo interno o endomarketing. Este permite tener a los clientes contentos gracias a que los empleados están felices. Sanclemente (2017) resalta que esta forma de ver la propuesta de valor proviene principalmente de los servicios:

Sasser y Arbeit (1976) mencionan que “el personal es el primer mercado de una empresa de servicios”. Berry (1981) sostiene que “el alcance del mercadeo tradicionalmente se ha restringido a las transacciones que tienen lugar entre clientes y empresas” pero que “también es aplicable a los intercambios que se dan entre el personal

y estas mismas organizaciones” y por lo tanto se puede considerar a los empleados como clientes. (p. 1)

Además, Sanclemente (2017) afirma que, según expertos, “el mercadeo interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de *productos de trabajo* que satisfagan sus necesidades” (p. 1). En otras palabras, el mercadeo interno implica concentrar esfuerzos para fidelizar a un empleado con la empresa y que este así trate a los clientes de la mejor forma (de esta forma se generará una estrategia corporativa).

Por lo anterior, se considera que dentro del modelo de negocio se debe crear una propuesta de valor para los artistas, diseñadores y creadores de productos a mano, quienes serán el componente principal de la empresa y brindarán calidad e innovación en cada producto y servicio. El endomarketing tiene como fin entonces “implicarlos en el negocio para generar una mayor motivación, mejora de productividad y con ello, clientes satisfechos” (Barragán, s.f.). Con esto, las empresas obtienen un aumento de “su credibilidad gracias a la experiencia memorable que crean en el personal de la organización, [así como] un mejor ambiente de trabajo y mayor compromiso con la empresa” (Barragán, s.f.). Esto podría generar mayor productividad y una fidelización de los clientes a través de la calidad y un buen servicio.

Ahora bien, la forma en que se puede conectar la organización, los empleados y los clientes es denle el cuidado del medio ambiente



y la responsabilidad social. Lo primero se logra utilizando elementos reciclables y cambiando la forma en que se crean productos. Así se crea una economía circular en que se reducen costos y se genera un impacto positivo al medio ambiente, todo a través de la innovación en materiales y la reutilización de residuos. Lo segundo se basaría, por un lado, en la creación de empleos a distancia para mujeres amas de casa y, por otro, en la generación de una oferta laboral para artistas que realizan manualidades. La propuesta de valor para estas personas será trabajar desde su casa, y entregar los productos a los distribuidores autorizados. De esta forma, el 45% de la producción se dará a distancia y el 45% venderá sus productos a través de la plataforma *online*. Solo el 10% se venderá de forma convencional en un centro de producción, reduciendo así los costos y mejorando la productividad.

### Problemática

El sector de productos y servicios de regalo posee una gran demanda y su oferta en medios virtuales y redes sociales es amplia, incluyendo a los cerca de tres mil establecimientos de venta directa (Fenalco, 2017). En el mercado se encuentran productos como: cajas impresas con mensajes e ilustraciones animadas; peluches; arreglos florales; y desayunos o regalos sorpresa que incluyen alimentos, bebidas y tarjetas con mensajes impresos. Sin embargo, la competencia es poco diferenciada y sin valor agregado.

Las empresas de productos de regalo se caracterizan por el individualismo en la creación de nuevas referencias y copia de patrones y estilos, lo cual genera productos poco diferenciados. Por este motivo, los consumidores son poco fieles a las marcas. Según una encuesta realizada para esta investigación, el 67% de las personas no conocen marcas de productos de regalo. Además, las pocas empresas existentes no están alineadas con una cadena de valor, como sí lo están otros sectores, lo que hace que la innovación y desarrollo no se dé a gran escala.

Esta situación en el sector se debe a que los productos de regalo, en su mayoría, son elaborados en imprentas, lo que genera varias referencias de un mismo estilo que son distribuidos en diferentes lugares. Por su parte, los productos elaborados a mano son fácilmente replicables, aunque no con las mismas características de calidad. Finalmente, la mayoría de empresas son pequeños emprendimientos o personas naturales que fabrican productos esporádicamente; la consecuencia, como es de esperar, es que el consumidor no puede volver a comprar un producto porque la empresa o la persona han dejado de existir en el mercado. A ese respecto vale la pena mencionar que la empresa Pelanas es una de las más reconocidas, con presencia en el mercado desde 1985.

### Desarrollo de la investigación

Tendencias del mercado

Según Entrepreneur (Arte de exportación, 2006), los países que importan productos de regalo en el mundo son: Canadá, Estados Unidos,

los países de la Unión Europea, El Salvador, Israel, Australia y China. A través de una matriz de priorización de mercado se logró determinar que un lugar viable para incursionar es China, específicamente la ciudad de Yiwu, donde se encuentra un centro de comercio al detal. Por su potencial de crecimiento, las características del consumidor, la adopción de tecnología de *e-commerce* y por ser un punto estratégico de acceso de comercio internacional, Yiwu posee una oportunidad de incursión. Cabe destacar que para un plan de internacionalización es necesario contar con una infraestructura sólida que permita satisfacer el mercado (dada su amplitud).

En un corto artículo de *Diario Extra*, se destaca lo siguiente respecto al mercado

Según los profesionales existe una propensión tanto a regalar solidaridad como emociones y bienestar que no parece sea una moda pasajera, pues como vivimos en una sociedad donde las necesidades primarias están cubiertas, en lo relacionado al consumo buscamos satisfacer las relacionadas con el prestigio social, la realización personal y la autoestima. (Los regalos especiales de la actualidad, 2016)

Por tanto, es importante lograr desarrollar el potencial que los productos de regalo generan en el mercado e innovar la forma en la que se suple esta necesidad.

Tendencia de consumo en China

#### Las personas

En China se celebra el día de san Valentín el 7 de julio, pues el 14 de febrero es la fiesta de año nuevo, fecha en la cual en algunos países se celebra San Valentín se ha hecho popular últimamente gracias a la apertura global, y tiene, de hecho, su propia versión china: el festival Qi Qiao Jie, o también llamado el festival de las mujeres jóvenes (debido a la importancia que este tiene para ellas). En tiempos pasados, ellas demostraban sus habilidades en sus artes domésticas y oraban para encontrar en su camino a un buen esposo.

Actualmente, el consumidor chino se caracteriza por realizar compras impulsivas en un 44%, según un estudio realizado por la compañía Nielsen. Además, dar regalos forma parte de su cultura ancestral: es una muestra de cortesía y de buena educación. Por esta razón, ofrecen regalos en eventos como festivales, bodas, cumpleaños, entre otros. Es más, visitar a alguien en su casa sin traer un regalo es de mala educación. Por ser una acción recíproca, el sector de regalos está fortalecido y posee una gran demanda en China, lo cual favorece la inclusión en el mercado.

Para los chinos, el envoltorio es tan importante como el regalo. Miles de hombres envían rosas a su pareja, con la particularidad de que el número de rosas que envíe tiene un significado especial. Por ejemplo, enviar una sola rosa significa “eres mi único amor”; once es “eres mi favorita”; 99, “te prometo amor eterno”, y si son 108, el mensaje será “cásate conmigo”.

Por lo anterior, la atención a los detalles, la calidad y el diseño tendrá una gran importancia a la hora de satisfacer adecuadamente el mercado.

#### Las empresas

En el ámbito empresarial y político estaba prohibido aceptar cualquier tipo de regalo para evitar posibles sobornos. Sin embargo, parece ser que actualmente no está en vigor esta prohibición y se empiezan a aceptar regalos en el mundo empresarial. Esto crea una oportunidad de negocio para satisfacer la demanda de empaques para regalos entre otros. Los regalos mejor aceptados para dar a una empresa son las artesanías del país de origen y los libros que hablen de las costumbres, historia o geografía, por lo cual crear representaciones gráficas de cosas autóctonas del país es muy importante.

#### Tendencias de consumo en Colombia

En cuanto a la ciudad de Bogotá (Colombia), se realizó una encuesta a cien personas del Barrio Marsella, en edades entre dieciséis y cuarenta años y de estratos tres y cuatro. En tal encuesta se encontraron los siguientes resultados:

- Al 67 % de los encuestados le gustan las manualidades y están dispuestos a comprarlas. Además, se evidencia que la mayoría de ellos solo conoce las técnicas y materiales convencionales para arte manual y productos de regalo.

- El 40 % de la población, al momento de dar un regalo, busca algo personalizado o elaborado a mano, lo cual beneficia la compra de productos como las manualidades. A un 30 % le es indiferente el tema, mientras que un 17 % compraría algo de marcas reconocidas, posiblemente por un poder adquisitivo mayor. El restante 13 % adquiere lo que haya en el comercio en el momento de la compra.
- A la hora de comprar, las personas encuestadas consideran más importante la calidad (53 %), y en un segundo lugar la innovación y personalización (37 %). Si se crean productos con estas características, se obtendrán mayores ventas. Solo un 7 % toma en consideración el precio y un 3 % considera importante la marca.
- El 77 % de los encuestados prefiere productos exclusivos, productos personalizados que tengan algo de identidad y que sean innovadores.

#### El sector de regalos

El tiempo que las personas toman para realizar compras y buscar regalos de cumpleaños y detalles para familiares o amigos, es realmente escaso, e incluso nulo. Aunque en la sociedad actual se utilizan las redes sociales para enviar mensajes de felicitación en fechas especiales, solo se pueden compartir imágenes y videos que se encuentran en la red. La oportunidad del negocio está en aplicar la técnica del *marketing* uno a uno y, a través del *e-commerce*, facilitar el proceso de compra: se trata de vender sentimientos, personalización y calidad.

El sector de regalos presenta la oportunidad de diversificar los productos y servicios utilizados frecuentemente para dar obsequios, pues a través de la elaboración manual con distintos materiales, formas, palabras, imágenes y motivos personalizados se obtienen diseños exclusivos. Esto permite no solo que se satisfagan las necesidades de los consumidores sino que se transmitan también sentimientos de fraternidad.

#### La tecnología en el mercado de regalos

La tecnología ha sido uno de los principales motores de cambio que han permitido el paso de las convencionales compras en tiendas y supermercados físicos al contexto *online*, el cual ha prosperado gracias al *e-commerce*. Es por esto que se plantea la venta de productos personalizados a través de una aplicación móvil y una página web. Durante una encuesta realizada para la presente investigación, se encontró que el 88 % de los encuestados comprarían un producto de regalo en una *app* que le permitiera personalizar su producto libremente. Adicionalmente, las personas prefieren comprar en la web, en tiendas de regalo y por *app* móvil, con un 23 %, 21 % y 20 % respectivamente, y un 19% podría comprar en cualquier lugar, incluyendo tiendas de regalo y tiendas exclusivas.

#### Competidores

En cuanto a la competencia, cabe destacar que uno de los rubros más difíciles de controlar y estimar son las pequeñas empresas de productos a mano (trabajos elaborados por aficionados, artistas y demás personas dedicadas

al arte manual y el diseño) y las empresas de regalo en materiales como filigrana, foamy, craft, tejido, cerámica, peltre, alfarería, entre otros.

En cuanto a empresas consolidadas, se encuentran las tiendas detallistas, ubicadas especialmente en los centros comerciales. En Bogotá se destacan empresas como Market Gift, Timoteo, Pepe Ganga, Guardapapo, Chiquitoys, Sanrio, La Gran Piñata, Toyslandia (Arenas, 2014). La mayoría de estas empresas, sin embargo, cuentan con productos elaborados, juguetes y demás artículos de regalo, por lo que la competencia real directa para la empresa sería Timoteo, que elabora algunas tarjetas y productos para ocasiones especiales.

#### Hipótesis: modelo de negocios Canvas

A continuación, se describen las principales hipótesis planteadas en cada uno de los componentes del modelo Canvas (ver Figura 3).

#### Segmento de clientes

Se espera suplir la demanda internacional generada en Yiwu (China), punto estratégico de compra nacional e internacional de productos de regalo, tanto para empresas como para particulares. Igualmente, la personalización de productos será la forma de suplir la demanda interna en Bogotá (Colombia), donde, según la encuesta realizada, se evidencia intención de compra.

El mercado se caracteriza por personas con poder adquisitivo medio-alto y alto, con interés por el arte manual y los productos personalizados. Son personas detallistas, carismáticos, poco sensibles a los cambios de los precios, conectados a las redes sociales, con preferencias por las

compras *online* y los productos hechos a medida. Buscan productos con alto grado de calidad, innovación y utilidad, esperan un producto que fomente el cambio, pues buscan dejar una huella en el mundo. Poseen un estilo propio y además esperan involucrarse con las marcas a través de experiencias adicionales como los servicios pre y posventa. En ese sentido, una característica importante y que genera fidelización es la cocreación con los consumidores o clientes. Esto brindará una mejor experiencia a los usuarios a través de la propuesta de valor presentada a continuación.

#### Propuesta de valor

La hipótesis central de la propuesta de valor es que una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos de regalo mediante *e-commerce* en Bogotá (Colombia) y Yiwu (China), debe ofrecer una plataforma virtual en la cual las personas puedan personalizar sus productos hechos en un cien por ciento de manera artesanal, combinando papeles, texturas, formas y colores, con variedad de diseños que los harán únicos y exclusivos.

La diferenciación empieza con productos personalizados que pueden ser adquiridos por plataforma virtual (donde pueden personalizar y comprar sus productos de una forma ágil, fácil y segura) o en un local comercial en Bogotá y en Yiwu. Esto último debido a un interés por las compras tradicionales, con línea de productos como tarjetas y cajas decorativas para toda ocasión, cuadros, separadores de libros, bisutería, anchetas, entre otros. Los clientes y consumidores son importantes, por esto se ofertan productos de alta calidad

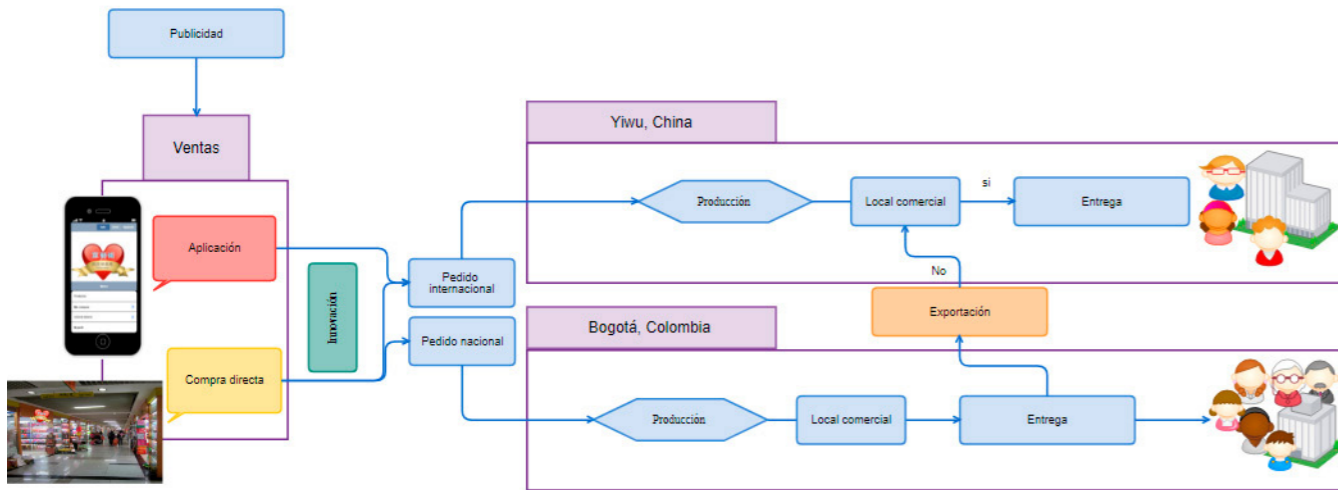
e innovación para que las personas que buscan dar un regalo encuentren el producto que exprese justo lo que quieren.

#### Canales de distribución

El canal de distribución será directo para los dos mercados. China, en especial, es un mercado competitivo en lo que a regalos se refiere. Por ello, con la estrategia de cobertura se espera impactar a través de las principales redes sociales. Para lograrlo, el marketing y las alianzas con las agencias de publicidad líderes del mercado son los principales factores de éxito. En cuanto a la publicidad, la estrategia consiste en dirigirse a grupos y no a individuos. Con esto se logrará un mayor impacto, teniendo en cuenta, además, que toda la publicidad en China se hará en mandarín.

Los principales medios de promoción para los productos serán las redes sociales. En China se crearán cuentas y páginas en Qzone (con más de 712 millones de usuarios), PengYouWan (“red de amigos” parecida a Instagram y Pinterest con alrededor de 259 millones de usuarios), RenRenWan (“la red de todo el mundo”, con 172 millones de usuarios) y KaiXinWan (“la red alegre”, una especie de Facebook con 113 millones de usuarios). Respecto a las webs de microblogging en China, tenemos a Tencent Weibo y Sina Weibo, la red híbrida entre Twitter y Facebook que ha encabezado durante los últimos años la lista del top de redes sociales. En la siguiente Figura 1 se muestra cómo se desarrollará el canal de distribución y comunicación entre la empresa y los clientes.

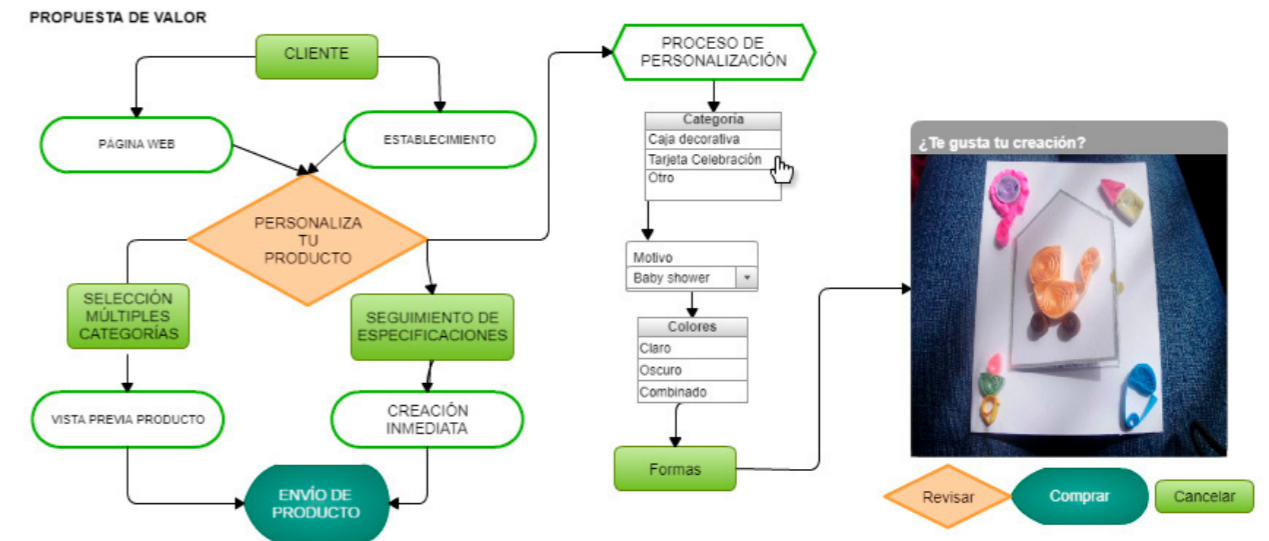
[Figura 1]  
Canales de distribución.



Fuente: elaboración propia.

Un importante canal de venta será la aplicación móvil. Desde esta aplicación las personas podrán personalizar los productos o hacer búsquedas simples de los mismos, logrando así compras más rápidas, seguras y efectivas. En la Figura 2 se muestra el funcionamiento básico de la aplicación.

[Figura 2]  
Propuesta de valor en la app.



Fuente: elaboración propia.

#### Relación con los clientes

Se destacan los servicios de venta y atención. Se educará a todo el personal para mantener relaciones cordiales con los clientes y se implementarán sistemas de calidad a fin de brindar a los clientes una experiencia memorable.

Adicionalmente, se ofrecerá servicio de pre y posventa, principalmente con el fin de fidelizar a los consumidores con la experiencia ofrecida. Dentro de la experiencia digital, se tendrán promociones en la web y la aplicación, sistema de puntos compartidos y experiencias interactivas. De tal modo, se pretende construir una relación y una interacción duraderas con los clientes.

#### Fuente de ingresos

Se obtendrán recursos provenientes principalmente de la venta de productos y publicidad en la página web y la aplicación.

#### Recursos clave

Materiales para la elaboración de productos, desarrollo de la aplicación móvil y la página web, espacio físico en China y CRM (Customer Relationship Management).

#### Actividades clave

Producción, promoción en web, gestión de plataforma online y CRM (Customer Relationship Management).

#### Aliados clave

Para llegar al mercado chino es importante contar con un aliado. En esta oportunidad es la empresa Amanda International Group, un gerente global de la cadena de suministro y agente de exportación número uno en China, quien impulsará las ventas. A través del intercambio de conocimiento, el posicionamiento compartido, el pedido a escala y los pagos oportunos, se fortalecerán las relaciones a largo plazo. Así aumentará de forma conjunta la presencia en países y ciudades del mundo, iniciando en Yiwu International Trade City, un lugar estratégico debido a la gran afluencia de público nacional y extranjero: aproximadamente 400 000 visitantes diarios, lo cual genera una gran oportunidad de negocio. Adicionalmente, se espera generar alianzas con empresas dedicadas a la producción y venta de productos artesanales y manuales, de tal forma que se ofrezcan varias opciones de materiales y técnicas a los clientes.

#### Estructura de costos

Los principales costos se generan por la aplicación, los arriendos del local en China, los gastos administrativos y de venta y los costos de producción.

[Figura 3]  
Modelo Canvas.



Fuente: elaboración propia.

### Resultados parciales

En el presente documento se evidencian las primeras hipótesis de modelo de negocio, que serán validadas como continuación del objetivo principal de la investigación. A partir de estas hipótesis se encontró que las tendencias del mercado de regalos a través del *e-commerce* presentan una oportunidad para la creación de una *startup*.

Se obtuvo una propuesta inicial de modelo de negocio en que la elaboración y comercialización de productos de regalo se hará en Bogotá y Yiwu importantes centros de comercio donde se encuentran consumidores dispuestos a comprar este tipo de productos (ya sea en tiendas o por medios digitales) Para lograr esto, se hace necesario establecer una estrategia organizacional de creación de empresa totalmente nueva, pues las tendencias del mercado diferenciadas y la innovación se han convertido en pilares fundamentales para brindar a clientes y consumidores una experiencia única, una experiencia de transmisión de sentimientos por medio de productos personalizados.

Adicionalmente, se concluye que el *e-commerce* brinda a los clientes una experiencia de compra satisfactoria, única y con altos estándares de calidad. Y es así ya que da la posibilidad de personalizar los productos de regalo desde la web, comprando así de forma fácil, ágil y segura productos de alto valor agregado. Esto, sumado a un ambiente de trabajo enfocado en las personas, mejora la productividad y la innovación, lo cual permite un crecimiento disruptivo y la ampliación del impacto social, económico y ambiental.



Para continuar con los resultados de la investigación, se plantea validar todas las hipótesis de cada uno de los módulos del modelo de negocio Canvas. De tal forma, se determinará la pertinencia de la creación de *startup* para, así, llevar a cabo la creación del plan de negocios y su puesta en marcha.

### Referencias

- Arenas, J. (2004). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de entretenimiento a partir del suministro de juguetes de peluche personalizados en Colombia* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C.
- Arte de exportación. (2006, 6 de octubre). *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/255110>
- Barragán, A. (s.f.). *Empowerment, cuando el empresario trabaja para sus subordinados*. Recuperado de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/984-empowerment-cuando-el-empresario-trabaja-para-sus-subordinados>
- Fenalco. (2017, octubre). *Bitácora Económica Fenalco*. Recuperado de [www.fenalco.com.co/bitacoraeconomica](http://www.fenalco.com.co/bitacoraeconomica)
- Galeano Revert, A. (s.f.). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Recuperado en <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar%20y%20Analizar%20Modelos%20de%20Negocio.%20Metodologia%20del%20Caso.pdf?sequence=1>

- Lo que dice la psicología del regalo. (2015, 28 de diciembre). *La Prensa*. Recuperado de <http://www.laprensa.com.ni/2015/12/28/espectaculo/1960380-lo-que-dice-la-psicologia-del-regalo>
- Los regalos especiales de la actualidad. (2016, 14 de diciembre). *Diario Extra*. Recuperado de <http://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/318644/los-regalos-especiales-de-la-actualidad>
- Valerio, M. (2013, 5 de enero). La ciencia del regalo. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2013/01/04/noticias/1357308558.html>
- Sanclemente, J. (2017). ¿Qué es eso llamado “Endomarketing”? En *Revista Dinero*, 25 de marzo de 2017. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-eso-llamado-endomarketing-por-juan-sanclemente/243285>



**2017**