

1-1-2018

Análisis de la internacionalización de la empresa colombiana Domicilios.com

Jeisson Martínez Zambrano
Universidad de La Salle

Lina María Chaves Cañón
Universidad de La Salle

Sebastián Sarmiento Ramírez
Universidad de La Salle

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones

Citación recomendada

Martínez Zambrano, J., Chaves Cañón, L. M., & Sarmiento Ramírez, S. (2018). Análisis de la internacionalización de la empresa colombiana Domicilios.com. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/99

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
COLOMBIANA DOMICILIOS.COM

JEISSON MARTINEZ ZAMBRANO
LINA MARIA CHAVES CAÑÓN
SEBASTIAN SARMIENTO RAMIREZ

Trabajo de grado bajo la modalidad Monografía para la obtención del título
universitario de Profesional en Negocios y Relaciones Internacionales

Director: JULIO CÉSAR BOTERO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES PROGRAMA DE NEGOCIOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES BOGOTÁ D.C 2018

RESUMEN

La empresa Domicilios.com, surgió como una iniciativa de dos estudiantes en el año 2007 de la universidad de los Andes (José Guillermo Calderón y Miguel McAllister). De esta forma, se dio paso al primer directorio digital, el cual proporciona una de las mayores bases de datos de restaurantes, facilitando el servicio de domicilios vía web o móvil en Colombia. Gracias al posicionamiento que adquirió la empresa se recreó la forma de obtener capital, que permitiera la expansión de su propuesta a nivel internacional. De esta forma, este proyecto analiza el proceso de internacionalización de la compañía Domicilios.com en Perú y Ecuador, a partir de modelos planteados por las teorías de internacionalización. A partir del enfoque teórico y línea de investigación de tipo cualitativa se pretende caracterizar y detallar los modelos mediante los cuales Domicilios.com logró la internacionalización de su mercado.

Palabras Clave: Internacionalización, Estrategia, Mercado, Modelo, Expansión.

ABSTRACT

The company Domicilios.com, emerged as an initiative of two students in 2007 from Los Andes University (José Guillermo Calderón and Miguel McAllister). In this way, the first digital directory was given, which provides one of the largest databases of restaurants, facilitating home service via web or mobile in Colombia. Thanks to the positioning that the company acquired, the way of obtaining capital was recreated, allowing the expansion of its proposal at the international level. In this way, this project analyzes the process of internationalization of the Domicilios.com in Peru and Ecuador, based on models proposed by internationalization theories. Based on the theoretical approach and the qualitative research line, the aim is to characterize and detail the models through which Domicilios.com achieved the internationalization of its market.

Keywords: Internationalization, Strategy, Model, Market, Expansion

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA.....	7
CAPÍTULO I	8
SOBRE LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE UNA COMPAÑÍA	8
1.1 Modelo Uppsala	8
1.2 Modelo Way Station	13
1.3 Modelo Jordi Canals	15
CAPÍTULO II	21
SOBRE LA EMPRESA DOMICILIOS.COM Y SUS COMPORTAMIENTOS EN EL INICIO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN	21
2.1 Ingreso al mercado peruano	27
2.2 Ingreso al mercado ecuatoriano	31
CAPÍTULO III	34
SOBRE LA APLICABILIDAD DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN POR PARTE DE DOMICILIOS.COM	34
3.1 Proceso de internacionalización de Domicilios.com frente al modelo Uppsala	34
3.2 Proceso de internacionalización de Domicilios.com frente al modelo Way Station	39
3.3 Proceso de internacionalización de Domicilios.com frente al modelo Jordi Canals.....	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

INTRODUCCIÓN

Las empresas alrededor del mundo se encuentran atravesando por procesos de constantes desafíos; pues la globalización, ha intensificado la forma de competitividad entre los mercados. La era digital, ha contribuido a que las empresas cambien sus estrategias, modifiquen sus estructuras y busquen expandir sus mercados, implementando tecnología e innovación a fin de reducir costos y ser más efectivos en la búsqueda de un entorno más dinámico y productivo y que genere más ganancias.

En aras de cumplir objetivos, se ha optado por satisfacer la necesidad de ampliar el trabajo de las empresas a escala internacional, ocasionando una oportunidad de crecimiento para las compañías; es por esto que la modernización de los mercados hacia las plataformas digitales, han proporcionado la facilidad en las operaciones comerciales, beneficiando no solamente a consumidor, sino también al empresario, pues los medios digitales cuentan con la capacidad de establecer relaciones de negocios con individuos de cualquier lugar del mundo.

Ahora bien, la constante modernización de los mercados, se ha encargado de atraer la iniciativa por parte de todo tipo de empresa establecida y en proceso de consolidación, por este motivo, las empresas colombianas no han sido la excepción, debido a que las mismas han tenido éxito como jugadores regionales, implementado procesos de internacionalización para tener una inclusión en los mercados globales, en la mayoría de casos gracias a la utilización de plataformas digitales.

Conforme Colombia, ha decidido actualizar y modernizar su infraestructura en términos tecnológicos, se ha creado la posibilidad de la renovación de las operaciones a nivel interno de las empresas y a su vez, se dio paso a la creación de empresas netamente digitales, como es el caso de Domicilios.com.

Esta compañía, a partir del 2010, inició la búsqueda para convertir su idea de negocio en algo más grande por medio del Fondo Emprendedor; considerando que desde 2007, estuvo realizando actividades al interior de Colombia, de manera satisfactoria, alcanzando reconocimiento y catalogándose dentro de las preferencias de los colombianos a la hora de necesitar un servicio a domicilio. El éxito de las operaciones de Domicilios.com, prontamente llevó a la expansión de las mismas, a tal punto de ubicarse a lo largo del país, siendo Bogotá, Medellín y Cali sus principales sedes y cobertura de servicios.

Conforme Domicilios.com tuvo experiencia en procesos de expansión, surgió la idea de ingresar a un mercado más grande, el internacional. Conforme a esto, se procedió a realizar

respectivos estudios acerca de los países que podrían ser beneficiosos para el proceso de expansión, arrojando como resultados a Perú y Ecuador. Para el 2011, Domicilios.com recibió ayuda de su ángel inversionista Frank Kanaget, quien fue el principal pilar para que esta empresa pudiera lograr la internacionalización de sus operaciones.

Por medio de alianzas realizadas con diferentes restaurantes ubicados a nivel nacional e internacional, Domicilios.com ha logrado llegar a sus clientes a través de la aplicación digital, la cual facilita el servicio de domicilios de todo tipo de productos y precios. Esta plataforma, ha operado en los principales sistemas operativos conocidos como Android y iOS.

Sin duda alguna, la globalización y las innovaciones tecnológicas han permitido la propagación de aplicaciones de largo alcance, para el uso de todo tipo de personas que deseen adquirir dichos medios digitales, en lo que Domicilios.com no ha sido la excepción.

Los procesos de internacionalización, han sido objeto de estudios a lo largo de la historia, resultado de esto, han surgido diferentes propuestas de modelos que, favorecen e indican la forma de internacionalización de las empresas. En aras de lograr el éxito del proceso, Domicilios.com ha seguido una serie de pasos y etapas que dan cuenta de diferentes modelos de internacionalización, que en este caso son los modelos Uppsala, Way Station y Jordi Canals.

Dichos modelos, sugieren a las empresas las formas más efectivas mediante las cuales se puede llevar a cabo un proceso de expansión e ingreso a un nuevo mercado, es por esto que surge el interrogante acerca de cómo fue el proceso e internacionalización de la empresa colombiana Domicilios.com en Perú y Ecuador 2010-2017, teniendo en cuenta los modelos ya mencionados.

Frente a esto, analizar el proceso de internacionalización de la compañía Domicilios.com en Perú y Ecuador, se plantea como objetivo a modo general, para dar paso al abordaje de la discusión teórica alrededor los conceptos que sustentan los procesos de internacionalización de una compañía; a la identificación de los comportamientos presentados durante el proceso de internacionalización de la compañía y finalmente detallar los modelos que fueron pertinentes para la internacionalización de Domicilios.com, fueron planteados en términos de objetivos específicos.

A fin de cumplir con estos propósitos, el presente documento de investigación se desarrolla a partir de tres capítulos. Como primera parte, se establecen los modelos pertinentes en un proceso de internacionalización, identificando etapas y lineamientos propuestos por los mismos para llegar al éxito en la expansión. En el segundo capítulo, se realiza la descripción de la empresa Domicilios.com; su actividad económica, historia, procesos de consolidación y alianzas realizadas, con el fin de lograr el reconocimiento del consumidor. Como tercera y

última parte se revisará el proceso mediante el cual Domicilios.com, logró internacionalizar su servicio, y cuáles de las actividades encuentran similitud con las etapas y estudios propuestos por los modelos de internacionalización.

En términos de contribución al programa de Negocios y Relaciones internacionales, esta investigación como ejercicio de investigación dará a conocer los métodos bajo los que una empresa tan reconocida como Domicilios.com, puede alcanzar la expansión de sus operaciones, dando a conocer que proyectos de emprendimiento, pueden consolidarse dentro del mercado.

De igual forma, se busca dar cuenta de la importancia de seguir lineamientos estipulados por modelos de internacionalización, teniendo en cuenta que estos son producto de procesos que han sido formulados gracias a los excelentes resultados y han sido satisfactorios teniendo en cuenta el éxito obtenido. Considerando lo anterior, es pertinente atribuir que los procesos que ejercen influencia en este documento dinamizan la economía, la modernizan y transforman, es por esto que esta investigación se encuentra fundamentado bajo la línea de investigación de la Universidad de la Salle denominada “Gestión, entorno y competitividad de las organizaciones”

METODOLOGÍA

El presente, aborda los procesos de internacionalización por los cuales Domicilios.com, logró la expansión de su mercado, debido a esto, se implementará el enfoque Cualitativo (de tipo Documental), el cual según Zorrilla (1993) se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, etc.), permitiendo una mirada al análisis de la información y entendiendo la investigación cualitativa, de acuerdo con los planteamientos de Bonilla (2013) acerca del análisis e interpretación de fenómenos, situaciones, cotidianas para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir, describir y generar perspectivas teóricas y de esta manera, analizar y comprender la relación de los modelos de internacionalización existentes y el proceso de internacionalización realizado por la empresa Domicilios.com en Perú y Ecuador.

Dentro del método de la investigación cualitativa, se podrá tener el acceso a documentos de tipo como: institucionales, archivos históricos, académicos, estados de otras investigaciones y demás elementos bibliográficos relacionados con teorías de internacionalización y la compañía Domicilios.com, que se van a tomar en cuenta para la recolección de información de nuestro proyecto y ser analizada de manera personal, objetiva y respetuosa, determinando características y demás variables que consideremos relevantes para citarlas en nuestra investigación.

Los mecanismos establecidos para la recolección de la información para el desarrollo del presente trabajo son:

- Establecer comunicación directa con la empresa y de esta manera adquirir la información referente al caso de estudio.
- Se abordarán autores como Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) quienes plantearon la teoría de la internacionalización desde la perspectiva de procesos es el modelo Uppsala; Jordi Canals, profesor de economía y director general del IESE de la Universidad de Navarra, quien su libro “la internacionalización de la empresa” escrito en el año 1994 expone su modelo de internacionalización (Universidad de Navarra, 2017) y por último Yip y Monti (1998) autores del modelo Way Station.
- Finalmente se analizará el tipo de modelo aplicable al caso colombiano DOMICILIOS.COM durante su crecimiento a nivel internacional.

CAPÍTULO I

SOBRE LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE UNA COMPAÑÍA

Durante el surgimiento de las empresas en los mercados, se hacen contundentes los modelos y estrategias mediante los cuales dichas compañías alcanzan su crecimiento y posicionamiento. Estos modelos y estrategias reflejan su importancia en tanto se observa que, las empresas que los acogen logran excelentes resultados, abarcando cada vez un mercado más grande. En este sentido, es pertinente mencionar que estos modelos han sido reconocidos en tanto las mismas compañías han revelado los pasos que han tenido en cuenta para abastecer las necesidades del consumidor de una forma óptima y para un mercado y demanda cada vez más grande.

Por consiguiente, se dará tratamiento a las teorías que han sido de mayor importancia en el proceso de internacionalización de una empresa, siendo los más destacados el modelo ‘‘Uppsala’’, modelo ‘‘Way Station’’ y finalmente el modelo ‘‘Jordi Canals’’. Estos tres modelos, comprenden propias características y etapas, que son acogidas por las empresas para poder lograr su expansión y éxito a nivel internacional. No obstante, cada modelo a través de dichas etapas, sugieren a las empresas ciertos pasos, que abarcan diferentes y mismas etapas, principalmente basadas en las economías de los mercados objetivos, los recursos disponibles y los intereses de los consumidores.

1.1 Modelo Uppsala

Este modelo, presenta sus inicios en 1975, siendo este un derivado de los estudios y prácticas por parte de cuatro multinacionales suecas, lideradas por un grupo de investigadores escandinavos en la Universidad de Uppsala. En este sentido, se identificó una secuencia de cuatro etapas las cuales conducen a la internacionalización de una compañía y sus actividades de producción.

El modelo Uppsala se considera pionero en la interpretación del fenómeno de internacionalización como proceso de desarrollo gradual en el tiempo; se distingue por enfatizar la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido, a través de una serie de

etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores. (Galván, 2003, p. 23).

En cuanto a la implementación de un plan, las empresas por su lado inician sirviendo al mercado interno y satisfaciendo a cierta cantidad limitada de consumidores, seguido a esto, debido al crecimiento en la capacidad de producción, se podrá plantear el escenario de expansión y alcance de un mercado más amplio. En segundo lugar, se tendrá que los puntos de venta se establecen en el extranjero hasta que, finalmente, se establezcan instalaciones de producción en el extranjero. “El modelo Uppsala plantea que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos en un país en específico a medida que vaya adquiriendo mayor respaldo dentro de dicho mercado”. (Johanson, 2009, p. 15).

Es de importancia rescatar la forma en la que se presenta y aplica este modelo en el proceso de expansión e internacionalización de un mercado, pues este considera una serie de etapas contundentes, encargadas de definir la forma en la que un producto o servicio podrá ingresar en un mercado objetivo.

Adicionalmente, esta estrategia contempla de una forma más amplia, todos los posibles escenarios por los cuales una empresa podría encontrarse en el proceso de internacionalización, pues además de que plantea cuatro etapas relacionadas con el estudio de todos los aspectos relacionados con el ingreso y apertura de mercado, como los tipos y clasificaciones de empresas existentes en la economía, clasificaciones de actividades y producción y entornos políticos y sociales, lo que influye directamente en que la empresa pueda ingresar a un nuevo mercado de una forma más eficaz y sólida.

En este orden de ideas, se tienen en cuenta ciertas características que definen el modelo Uppsala, mencionando que este modelo en primera instancia divide el estudio de mercados y la implementación de un plan por medio de aspectos que se denominan “estáticos” y “dinámicos”.

El mecanismo de la internacionalización contiene unos aspectos estáticos, que están representados por el compromiso de mercado de la empresa (recursos comprometidos con los mercados foráneos) y el conocimiento de mercados internacionales y las operaciones poseídos por la empresa en un momento dado. (Sigala y Mirabal, 2011, p. 64).

Lo anterior, refleja su aplicabilidad en tanto el estudio de mercados comprende situaciones que presentan un menor índice o nivel de cambio, tal como se menciona, se reflejan aspectos estáticos. Esto es posible en la medida en la que las empresas logran adquirir gran cantidad de información, la cual de paso a la planeación.

No obstante, Sigala y Mirabal (2011), mencionan la posibilidad de la existencia de estudios y planeaciones “dinámicas”¹ las cuales se identifican por medio de lo que denominan “decisiones de compromiso”; estas, se encuentran ligadas a aspectos como el presupuesto y los recursos destinados a las nuevas operaciones a realizar por parte de la empresa, lo cual se refiere a todos esos aspectos que no son tan constantes y tienen la capacidad de presentarse como cambiantes o poco frecuentes.

Bajo la perspectiva que plantea el modelo, las compañías iniciarán sus actividades económicas en el extranjero con dinanismos de riesgo limitado, tal como mencionan Sigala y Mirabal (2011), teniendo en cuenta que se da la pauta para iniciar un nuevo proceso de abarcar un mercado desconocido conservando usar exportaciones tradicionales (generalmente impulsadas por la existencia de Tratados Comerciales) y gradualmente iniciar actividades más intensivas (y que generan mayores riesgos) y que demandan nuevos modelos de operación (tales como ventas, subsidiarias, subcontrataciones, etc.).

Lo anterior, permite, o da cabida, al pensamiento y posibilidad de implementar un sistema de producción ubicado en el lugar o mercado objetivo; es decir, existe la posibilidad de lograr desarrollar y llevar a cabo la producción en el mismo lugar en vez de llevar a cabo actividades de exportación, lo cual, en algunos casos, le dará a la empresa la posibilidad de disminuir costos y crear cierta cercanía y familiarización con el consumidor.

Cabe aclarar que el objetivo principal de este modelo consiste en proponer que muchas empresas emprenden sus operaciones internacionales cuando hasta ahora están incursionando en los mercados nacionales denominándose como pequeñas, para de esta forma, lograr una expansión internacionalización de forma gradual, de tal forma que la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones de crecimiento.

Considerando que, una de las mayores limitaciones que tiene la empresa para expandir su mercado, es la escasez de recursos y de conocimiento con respecto al objetivo, se describe un proceso que transcurre en cuatro etapas, que se duplicarán en los diferentes procesos de internacionalización de los países a los que se dirija la empresa.

Actividades no regulares de exportación

“En esta etapa la empresa no ha comprometido recursos en la actividad exportadora y carece de información sobre los canales de distribución y los mercados internacionales”

¹ Anexo 1. Ver página 51

(Martínez, 2011, p. 20). Considerando que, este modelo implica el seguimiento de una serie de pasos, esta etapa permite el descubrimiento de apenas una idea de expansión, es decir que, para este momento, no se encuentran contemplados los aspectos que rodean a la internacionalización de un producto, catalogándose esta etapa como inicial, siendo una de las más importantes, pues es el primer punto de aproximación con un proceso de internacionalización.

Exportación vía representantes o agentes

Para esta etapa, Martínez (2011) plantea un canal de distribución que se encuentra en proceso de descubrimiento, pues se están iniciando las actividades de exportación del producto, proceso mediante el cual se comienza a realizar la planeación de las mejores alternativas y opciones para la exportación.

Desde este punto, se puede poner en marcha la expansión de la marca, teniendo en cuenta que las primeras exportaciones son determinantes para el curso de la expansión, pues el consumidor está recibiendo por primera vez el producto o servicio, proceso en el que cabe recalcar que, el primer acercamiento entre el consumidor y la empresa debe causar alto impacto. Adicionalmente, a partir de las primeras exportaciones, las empresas conocerán a ciencia cierta la manera en la que se puede realizar esta actividad, pues se conocerán de manera más certera los canales de distribución, temas arancelarios y restricciones de acceso.

Establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero

De igual forma, Martínez (2011) menciona en esta etapa el desarrollo de la venta y establecimiento de canales fijos de distribución, así mismo, se identifican empresas extranjeras que puedan llegar a contribuir en las operaciones de expansión de la empresa. Lo anterior es importante en tanto la empresa ya cuenta con la información suficiente para poder implementar sus estrategias en el mercado extranjero.

Así como se mencionó anteriormente, las empresas pueden tener la posibilidad de trasladar la producción hacia el mercado objetivo, sin embargo, a través de esta etapa podrá ser estudiada la opción de ejercer cercanía con empresas que puedan brindar subsidios u otras ayudas como la tercerización de la producción para poder expandir el negocio.

Establecimiento de unidades de producción en el extranjero

En este punto, la empresa ya ha adquirido la experiencia suficiente como para lograr abastecer la necesidad del producto a mayor escala, es decir que esta empresa además de producir para el mercado extranjero contará con la capacidad de iniciar producción en este

mismo mercado. Adicionalmente, para este punto la empresa cuenta con los recursos y presupuesto suficiente para poder efectuar sus actividades en el extranjero.

Con respecto a cada una de estas etapas, es importante mencionar que la empresa requiere una mayor concentración de recursos económicos y, además, mayor conocimiento del mercado al cual se va a ingresar, a través de la experiencia adquirida y los pasos seguidos previamente. En definitiva, el proceso se determina por un progresivo aumento del conocimiento del mercado extranjero debido a la experiencia y un mayor compromiso de recursos debido a la necesidad de controlar el proceso de internacionalización. Es pertinente que, durante este proceso, las empresas cuenten con medidas estrictas que puedan asegurar el curso exitoso de las actividades.

Como se puede observar, cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, p. 76).

Según Matías (2013) el proceso de internacionalización, tendrá lugar primero en los países que se consideran más cercanos psicológica, económica, política y geográficamente, que son los que ofrecen un mayor grado de similitud al nacional, para posteriormente extenderse a los más distantes, manifestándose así el primer patrón de internacionalización posible, de acuerdo a como fueron planteadas las características de tipo estático y dinámico, que sostiene el ciclo evolutivo para mantener el compromiso y la experiencia que se requiera.

Por otro lado, dentro de este modelo, se plantea también Beckerman (1956), quien introduce el concepto de “Distancia Psicológica”, su uso en este contexto se aplicó en términos de incertidumbre sobre los posibles mercados de acogida debido a las diferencias en cultura, idioma y niveles de educación y desarrollo económico. Kogut y Singh (1988) también demostraron que es más probable que las empresas elijan un modo de entrada de empresa conjunta (Jv) sobre las subsidiarias de propiedad absoluta, en aras de reducir la incertidumbre en relación con las inversiones en mercados psicológicamente distantes.

Finalmente, es posible mencionar que el modelo Uppsala, posee características y etapas que son imprescindibles en caso de que una empresa se encuentre interesada en realizar el proceso de internacionalización. Considerando que este modelo puede llegar a ser uno de los más certeros y completos, teniendo en cuenta el tiempo que lleva siendo implementado por gran cantidad de empresas, las etapas y las áreas en las cuales se requieren realizar los estudios.

1.2 Modelo Way Station

La presente estrategia, se fundamenta en la indicación del proceso a seguir en el caso de expansión e internacionalización de una empresa. Este modelo, presenta como punto de partida la teoría de Uppsala, la cual es definida por Yip y Montti (1998) como el proceso y estrategia de internacionalización en la que se cruzan las empresas para lograr expandir sus mercados. Por lo tanto, cuando la empresa decide llevar a cabo un proceso de internacionalización, se recoge información pertinente para ser usada en la definición de estrategias y oportunidades, en las que se deben disponer recursos a fin de obtener mayores ingresos provenientes de los mercados del exterior; estos procesos, cuentan con una etapa de iniciación en la que aún no se tiene en cuenta el primer proceso de exportación.

De este modo, se plantean diferentes etapas² que demuestran la recolección de información y el compromiso que las empresas deben adquirir para lograr abarcar un mercado internacional.

Motivación y Planeación Estratégica

Para Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006), esta primera etapa se identifica dentro del marco de búsqueda de información que es pertinente para poder llevar a cabo el proceso de internacionalización, de esta forma, esta etapa logrará traer como resultado, la elaboración de un plan o estrategia a seguir. Este inicio, generará en las empresas el incentivo por emprender hacia la expansión y largo alcance de su producto o servicio, es decir que a través de esta etapa las empresas podrán identificar mecanismos de investigación contundentes para su proceso.

Investigación y selección de mercados

A pesar de que Trujillo, et al (2006), plantean esta etapa por separado, se puede mencionar que las mismas, trabajan de forma conjunta, considerando que la investigación acerca del mercado objetivo podrá potencializar la selección de un mercado efectivo. Es por esto que, la investigación acerca del mercado para estos autores debe ser específica y contener datos necesarios como características del país objetivo, características de oferta y demanda, información acerca de los competidores y beneficios, oportunidades y obstáculos de la población y mercado objetivo.

² Anexo 2. Ver página 51

La búsqueda de información oportuna podrá proporcionar a la empresa los instrumentos necesarios para seleccionar de manera adecuada de seleccionar e ingresar a un mercado, teniendo en cuenta que, el modo de entrada a un país puede determinar el curso a seguir por la empresa.

Planeación de problemas y contingencias:

“Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006, pp 22).

Una anticipada planeación de problemas le permitirá a la empresa mitigar el daño causado por diversos agentes, que pueden ser externos e internos. En esta planeación se pueden contemplar predicciones acerca de las características del país al que se desea ingresar, tales como crisis económicas, inflación, crisis política, etc.

Adicionalmente, esta etapa dará paso a selección de un presupuesto por parte de la empresa, lo que los autores denominan como “estrategia post entrada y vinculación de recursos”. Este es uno de los pasos más importantes, pues los recursos destinados a la internacionalización, determinará la forma en la que la empresa podrá posicionarse en el mercado y la forma de distribuir su producto y llegar al consumidor.

Finalmente, el objetivo principal de este modelo se basa en las diferentes etapas de planeación estratégica, es decir, la internacionalización será progresiva y efectiva sólo si las etapas que se mencionaron anteriormente se ejecutan y se implementan de forma adecuada, considerando que cada una de estas etapas abarcan desde un primer acercamiento, y la investigación, hasta factores externos y selección de un mercado objetivo.

Las teorías referentes a este enfoque presentan el proceso de la internacionalización de la empresa de forma dinámica y eficiente; centrándose en manifestar el “cómo y por qué”, llega una empresa rigurosamente nacional, a convertirse en una gran multinacional enfocada a la exportación del producto o servicio, para estar finalmente preparada para dar los distintos pasos que le llevarán a su valor más alto de internacionalización y desarrollo.

Este enfoque no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente o como un resultado de un análisis económico racional previo, sino como un proceso de desarrollo lento y evolutivo. De acuerdo con Melin, (1992) Basado en el libro “Internationalization as a Strategy Process” se logra identificar que uno de los principales enfoques se debe asumir por las capacidades requeridas para que las empresas

logren internacionalizar sus actividades, sea por medio de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo.

Un aporte adicional de este enfoque radica en enfatizar la importancia de la percepción de oportunidades y actitudes del equipo directivo ante la toma de decisiones internacionales. Así mismo, en términos de selección de mercados y modos de entrada; los autores Rialp y Rialp (2001) del modelo ‘‘Uppsala’’, introducen el concepto de distancia psicológica, según la cual la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al de origen, dado que este representará un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí esta irá estén siendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico.

Por su parte, el modelo Way Station presenta de una manera más práctica el proceso de internacionalización de las empresas. Las empresas responden a una motivación intrínseca para investigar y seleccionar el mejor mercado objetivo; a continuación, selecciona el modo de entrada, analizando posibles contingencias en el proceso, por último, definen e implementan una estrategia post-entrada donde el compromiso de recursos se hace importante.

Las nuevas teorías dentro de este enfoque (modelo de Canals y Way Station), han tratado de reflejar mejor el proceso de internacionalización de las empresas introduciendo un mejor análisis del mercado potencial y la estructura específica de la industria. Así mismo, presentan al tomador de decisiones (ejecutivos) desde una perspectiva más estratégica y consciente.

1.3 Modelo Jordi Canals

En contraste con los dos anteriores modelos, el presente sugiere ciertos puntos diferentes con los mismos, mencionando que se analizan además de características y etapas, una variedad de fuerzas que pueden influir en un proceso de expansión. ‘‘La internacionalización desde la perspectiva de redes, fundamenta que las relaciones entre individuos deben poseer complementarios e información, contemplando la oportunidad empresarial para la transmisión de esta por redes interpersonales’’. (Trujillo, 2006, p. 24).

Gracias a esta perspectiva, se encuentra el modelo de Jordi Canals, el cual es analizado mediante las oportunidades de expansión hacia los mercados extranjeros, a partir de las diferentes redes que tenga la empresa y que se dan por medio del intercambio de bienes, servicios o información.

De esta manera, el modelo de Jordi Canals se basa en el supuesto que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de ideas acerca del grado actual o futuro de la globalización en cada sector respectivamente, sin dejar de lado los siguientes tres grupos de factores:

- ✓ Fuerzas económicas. Para Trujillo et al. (2006), estas fuerzas económicas contemplan los aspectos referentes a las economías de escala, valores arancelarios y aspectos financieros.
- ✓ Fuerzas de mercado. Este aspecto, hace referencia al estudio de las necesidades de los consumidores y posibles estrategias para llegar a estos, como canales de distribución y elaboración de publicidad.
- ✓ Estrategias empresariales. Para estos autores, este aspecto comprende la forma en la que las empresas y quienes las dirigen, planean encabezar las capacidades de alcance al consumidor.

Considerando lo anterior, en aras de implementar la planeación a elaborar por las empresas, el modelo Canals establece un proceso secuencial, el cual se plantea por medio de cuatro etapas que se encargan de definir la forma en la que las empresas pueden introducir su producto al mercado internacional.

Etapa 1 o Inicio

‘Exportación pasiva, usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales, y en cierta forma, experimentales’’. (Trujillo et al., 2006, p 18). Lo anterior, sugiere que la empresa tiene su primer acercamiento a partir de la implementación de las exportaciones de su producto, es decir que, desde una perspectiva comparativa, este modelo se ‘salta’ el proceso de investigación acerca de los mercados que pueden ser atractivos, la estructuración del plan y la creación o idea de expansión, para tomar en cuenta como primer paso la exportación.

Etapa 2 o Desarrollo

Como aspecto a destacar, se menciona que si bien la empresa ya se encuentra desarrollando actividades de exportación; a través de la planeación, para esta etapa se logra intensificar bien sea la cantidad de producción destinada a la exportación, o la amplitud en los destinos de exportación.

‘Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo

transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino''. (Trujillo et al., 2006, p 18). Esta etapa permite considerar la idea de llevar a cabo la búsqueda de canales de distribución que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Etapa 3 o Consolidación:

Teniendo en cuenta la etapa anterior, en la que se alcanza a considerar la posibilidad de usar como recurso a otras empresas, para esta ya se lleva a cabo la conexión y contacto con empresas potenciales y útiles en el proceso de internacionalización. ''Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa''. (Trujillo et al, 2006, p. 19)

El primer factor importante en un proceso de internacionalización es el disponer de un producto de con la suficiente calidad para ser ofrecido a los mercados extranjeros. Según Canals la combinación producto a ofrecer y mercado a servir es la primera decisión que debería tomarse en un proceso de internacionalización.

Por otra parte, la comparación entre los mercados exteriores, con el mercado local, los canales de distribución, la locación o distancia física, el tamaño del nicho de mercado, los riesgos de cambio, la estabilidad política y económica. Una vez definido la relación producto-mercado, es necesario el acceso a una persona conocedora a fondo de las peculiaridades de los clientes del país destino.

Con la ayuda de un experto sobre un mercado local determinado, la empresa ha de decidir el modo de entrada más adecuado. Convendrá en cada caso decidir si lo mejor es exportar, invertir en el país correspondiente o licenciar el producto o la tecnología; además, habrá que ponderar si es más oportuno sólo o en alianza con alguien, o incluso, si lo más adecuado es adquirir una empresa local. (Trujillo et al, 2006, p. 19).

Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, se llega a un punto álgido en el proceso de internacionalización, debido a que no depende del mercado, sino de la naturaleza de la empresa y sus operaciones. Es por eso que la centralización o descentralización de las actividades y operación de la empresa se realizan con la idea de alcanzar objetivos de acuerdo al plan. Dicha descentralización supone, la delegación de responsabilidades y la transformación de la unidad descentralizada en un centro de beneficios.

Sin embargo, Canals (1997), se refiere a la importancia de otros recursos y aspectos a tener en cuenta, sugiriendo que, en caso de acogerse, las empresas podrán tener más

información y con ello más posibilidades de llevar a cabo actividades fructíferas. Este autor, realiza la clasificación de diferentes tipos de empresas, teniendo en cuenta las siguientes:

Empresa Exportadora

En esta primera etapa, las empresas comienzan con exportaciones precisas a mercados internacionales. ‘‘Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen. (Araya, 2009, p.3).

En este sentido, se tiene que las empresas concentran sus actividades en la exportación, esto a manera de alcanzar otros mercados sin ir a trasladar sus actividades de producción. en este tipo de empresa, es pertinente hacer alusión a la capacidad de las empresas para poder llevar a cabo sus actividades de producción.

En el supuesto de encontrarnos en un sector local con bajo grado de globalización, las estrategias de internacionalización serán de cuño tradicional y, en el supuesto de que exista la suficiente cultura corporativa, se encaminarán bien hacia la exportación de productos bien a la creación de filiales o a la realización de asociaciones y proyectos de colaboración con otros empresarios en los países de destino, buscando crear empresas que integren el ciclo completo de creación de valor y compitan en los mercados locales en condiciones de igualdad con otras empresas domésticas. (Briones, 2001, p. 34).

Empresa Multinacional

En cuanto a este tipo de empresa, Araya (2009) propone que este tipo de empresa utiliza como mecanismo de producción, el aprovechamiento de los recursos internos y llevar a cabo la explotación de estos, lo que este autor denomina como ‘‘ventaja competitiva’’.

El objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Este modelo lo han adoptado una variedad de sectores: empresas de alimentación como Nestlé o Coca Cola; empresas de consumo como Procter and Gamble o Unilever; empresas de automóviles como General Motor o Volkswagen. (Araya, 2009, p.3).

Empresa Global

Para Araya (2009), esta empresa concentra sus actividades económicas en los aspectos internacionales, es decir que el tamaño de la producción de estas empresas es de talla

internacional, abarcando un mercado gigante y contemplando diversas estrategias que garantizan la optimización de sus actividades.

Empresa Transnacional

Para describir este tipo de empresa, Bartlett y Ghoshall (1989) introducen el concepto mencionando todas las responsabilidades que recaen en las empresas cuya actividad económica es de tipo internacional, considerando que estas empresas se encuentran encargadas de abastecer los mercados con mayor demanda y a mayor cantidad de consumidores. Es por esto que, estas empresas deben contar con ciertas estrategias que les permitan optimizar sus actividades.

"Una organización económica compleja en la que una empresa detenta la propiedad -o parte de la propiedad- de una o varias empresas en países extranjeros, a las cuales se les denomina filiales". (Verger, 2003, p. 10). Con respecto a lo anterior, se puede mencionar que este tipo de empresa, teniendo en cuenta el gran tamaño, delega ciertas actividades a otra organización en aras de garantizar la calidad de sus actividades y poder adquisitivo.

Todo lo anterior, fue acogido de las consideraciones por parte de Araya (2009), quien permite y crea una perspectiva de los tipos de empresa, las cuales mediante su clasificación deben llevar a cabo el respectivo estudio de mercado, teniendo en cuenta que cada empresa cuenta con sus propias características, siendo estas las influyentes en la selección y planeación de las etapas propuestas por el modelo Jordi Canals.

Para finalizar, se hace énfasis en que cada uno de los modelos (Canals, Uppsala y Way Station), cuentan con una serie de etapas que son sugeridas y propuestas para las empresas que se encuentran en proceso de expansión e internacionalización. Es innegable que, a pesar de que existen diferencias en los modelos, la recolección de información es un factor más que necesario en la toma de decisiones.

A pesar de que existe gran variedad de modelos, el Uppsala puede ser sugerido como uno de los más importantes y que presenta mejores resultados para las empresas que lo acogen, teniendo en cuenta que este modelo ha hecho presencia en las teorías de internacionalización con una gran trayectoria.

Sin embargo, a pesar de las diferencias entre cada modelo, se pueden resaltar ciertas similitudes entre las etapas de cada modelo, pues cada una de estas sugiere un estudio de aspectos principales como el entorno, el presupuesto, los recursos y características propias del mercado objetivo. En este sentido, se podrá dar paso al modelo que, puede ser propuesto para

que la empresa Domicilios.com pueda llevar a cabo de manera efectiva su proceso de internacionalización.

CAPÍTULO II

SOBRE LA EMPRESA DOMICILIOS.COM Y SUS COMPORTAMIENTOS EN EL INICIO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Corrientes y movimientos como la Globalización, se han encargado de modernizar las formas de interacción entre seres humanos. Conforme a esto, se tiene que la economía ha sido también transformada debido a la necesidad de los individuos frente a la constante modernización de los mercados.

Lo anterior, ha causado la llegada de lo que se denomina ‘‘la era digital’’, en la que muchas personas han encontrado la forma de ingresar al mercado con el fin de generar mayores ingresos, así como se ha potencializado una forma diferente de realizar actividades económicas con ánimo de lucro. ‘‘Esta actualización resulta de especial interés para profesionales, emprendedores y estudiantes que busquen desarrollar sus capacidades para gestionar desde la Innovación y el Marketing’’. (Villaseca, 2014, p 25)

En este sentido, se ha dado paso a la creación de empresas que encuentran como facilitador de la distribución del producto, las plataformas digitales, considerando que estas proporcionan tanto al consumidor como al empresario, una gran facilidad de acceso, pues a través de estas se puede llegar a todo público que cuente con un dispositivo celular.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace pertinente el estudio acerca del surgimiento de nuevas empresas que encuentran su forma de operar en las plataformas digitales, siendo este el caso de Domicilios.com.

Inicios Domicilios.com

De acuerdo con Cubillos (2017), esta empresa, surge como iniciativa por parte de dos estudiantes (José Guillermo Calderón y Miguel McAllister) de la Universidad de los Andes, en la ciudad de Bogotá. Para el 2007, estos dos amigos, encontraron la oportunidad de negocio en una plataforma digital, la cual abarcara el mercado del servicio de domicilios en la ciudad ya mencionada. Esta idea de negocios presentó su atractivo en tanto José y Miguel, identificaron la necesidad del consumidor por facilitadores que proporcionaran un mecanismo para obtener productos de tipo alimenticio sin salir de sus casas o el lugar en el que se encuentren.

Teniendo en cuenta lo anterior, como punto de partida, estos dos emprendedores quisieron incursionar en el mercado digital por medio de una plataforma que pudiera brindar servicios de domicilios de parte de restaurantes que no contaran con los medios para brindar

este servicio, o no contarán con coberturas que pudiesen proporcionar o distribuir el producto a mayor cantidad de población. Conforme a las afirmaciones de Chacón (2014), Domicilios.com inició con una inversión inicial de \$20.000 COP, dinero que fue utilizado para lograr la inscripción de la empresa a la cámara de comercio.

A partir de esto, los creadores de Domicilios.com, pusieron en marcha su plan de negocios, realizando alianzas y contactos que les permitieran llevar a cabo sus actividades, y poder instalarse como una plataforma digital. Esta empresa, recibió un gran impulso por parte de la plataforma “Groupón”, un medio digital por el cual, las personas pueden adquirir diferentes servicios entre los que se encuentra la venta de boletería para actividades de ocio, descuentos para restaurantes y actividades, entre otros servicios.

Con la llegada de Groupón a Colombia y los descuentos que aplican, la gente empezó a usar internet como medio transaccional para comprar cosas. “Nos dimos cuenta del potencial del negocio y decidimos que era el momento para volver la guía transaccional”, relató Pablo González del Corral, quien llegó al grupo para reforzar el proyecto. (Chacón, 2014, párr 3).

Es por esto que Domicilios.com, encontró su enfoque, pues plataformas como Groupón, estaban transformando las actividades económicas en Colombia, teniendo en cuenta que, gracias al acercamiento entre estas plataformas y el consumidor, este último despertaba interés por el uso de medios tecnológicos que le permitieran satisfacer necesidades y peticiones.

Según Chacón (2014), esta empresa hizo presencia en el mercado brindando servicios similares a los de Groupón, con la diferencia de que esta plataforma, se dedicaba al ofrecimiento de descuentos para restaurantes reconocidos. Para el 2010 Calderón les mencionó a sus compañeros que debían cambiar todo y comenzar a monetizar su servicio. En busca de capital, decidieron ser partícipes del Fondo Emprender. El cual dio una negativa como respuesta dado que Domicilios.com estaba en una etapa de consolidación y no de emprendimiento.

Siendo inicialmente, una aplicación que vendía descuentos, en el año 2011 trabajaron en la plataforma para ofrecer el servicio de domicilios por internet, siendo esto una transformación total, pues esto implicaba la consolidación de nuevas alianzas, la expansión de las operaciones y la mejora estructural de la plataforma; lastimosamente los recursos no eran

suficientes por lo cual recurrieron a uno de los amigos del colegio de Pablo, Andre Kanayet, hijo del líder del grupo GPC, Frank Kanayet, siendo Pablo el intermediario para la presentación de la propuesta.

Me reuní con ellos, me hicieron la presentación y me mostraron a dónde querían llegar. Fue convincente, pero lo más importante desde mi punto de vista fue que los que tenían empleo por fuera de la compañía estaban dispuestos a lanzarse al agua y dejar un trabajo donde tenían una mejor paga, para ponerse al frente de su propia empresa, aunque con un menor sueldo, pero con un futuro importante”, aseguró Kanayet. (Chacón, 2014, parr 7)

Según José para una entrevista con Chacón (2014), Kanayet invirtió dos veces a un riesgo alto. “Con la primera inversión de Frank, US\$100 mil, no habíamos salido al mercado y ya se nos había acabado la plata. Entonces le pedimos otra inversión a Frank, y él se volvió a arriesgar por nosotros, con US\$300 mil más”.

Domicilios.com era una página con muchas visitas, pero no se veía reflejado en las finanzas. Pero con el aporte de Kanayet para el 19 de abril de 2012 lanzaron la plataforma de pedidos online y un año y un mes más tarde se llegó a los US\$200 mil mensuales, convirtiéndolos como líderes en Bogotá, Medellín y Cali, según como mencionó José para dicha entrevista.

Mientras los ajustes de la plataforma lanzaron la aplicación para iOS y Android, siendo este el 70% de las transacciones, gracias a las consolidaciones en Perú, Ecuador y en el mercado local. Pero a pesar de estas inversiones, llegaron competidores internacionales y en busca de solucionar este nuevo obstáculo contactaron con un jugador mundial en el sector, Delivery Hero.

Delivery Hero es una compañía alemana líder a nivel global en el sector de comida a domicilio online, fundada en 2011 cuenta con presencia en más de 40 países, reuniendo así a más de 150.000 restaurantes en sus plataformas, varias de las plataformas más importantes que podemos encontrar son Domicilios.com en Colombia, Peru y Ecuador, Pedidosjá en Brasil y PedidosYa en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay.

Niklas Östberg, cofundador de Delivery Hero Holding, comenta que la compañía cuenta con la disposición de cómo lo mencionó para la revista Colombia Inn “trabajar con un equipo

fundador (Domicilios.com) tan comprometido y planean fortalecer su posición de liderazgo”. (Colombia.inn, 2013, párr 8)

Por otro lado, Miguel McAllister, uno de los fundadores de Domicilios.com mencionó que “hacer parte de la familia de Delivery Hero permite cumplir el sueño de tener una empresa global y buscarán que los domicilios online en America Latina superen a los que se hacen por teléfono”. (Colombia.inn, 2013, párr 10)

Es pertinente mencionar que Domicilios.com, a pesar de ser una idea revolucionaria y modernizadora, pudo presentar un gran riesgo para el proceso de emprendimiento, pues Colombia, es un país que para el momento en el que estas empresas cogieron fuerza, era considerado como uno en el que las plataformas digitales no poseían tanto peso y menos para brindar servicios, es por esto que ingresar Domicilios.com, al mercado digital, presentó un gran reto para los creadores, pues según estos mismos, para ese momento la empresa se encontraba transformando el mercado colombiano.

Nosotros estamos cambiando los hábitos a la gente, un proceso en el que la gente entienda cómo puede hacer un pedido sin tener que llamar por teléfono. El mercado de domicilios en Colombia está creciendo a un 12% anual y el de domicilios online está creciendo 180%. Nosotros como empresa desde 2012 estamos creciendo a un ritmo sostenido del 10% semanal. Facilitamos la compra de 650 mil platos mensuales y nuestro objetivo para el tercer trimestre de 2016 es llegar a los dos millones de platos con un ticket promedio de \$25 mil. La realidad es que para algunos restaurantes hoy somos su canal más fuerte de ventas, superando el 60% de sus ventas. (Redacción Economía, 2015, párr 7)

Una vez Domicilios.com, logró ingresar al mercado digital brindando servicios de domicilios, se logró implementar formas de operaciones, considerando que, en la actualidad, Domicilios.com cuenta con cuatro equipos de trabajo muy importantes³. Estas son:

³ Anexo 3. Ver página 52

Performance

Este equipo permite a Domicilios.com el acceso a distintos canales de promoción⁴, dentro de los cuales encontramos, CMR (Customer Relationship Management), televisión, Paid Social Media y la web móvil. Cada uno de estos canales permite al cliente conocer un poco más de Domicilios.com, conocer descuentos y tener un fácil acceso a los canales de comunicación que dispone la compañía para quejas, reclamos frente al servicio prestado.

El último informe de Global Web Index (2015) deja claro que la mayor parte del tiempo las personas están usando su equipo celular para navegar a través de las distintas redes sociales. “Dedicando unas 5,57 horas diarias. Esto supone que, Dedicando unas 8 horas a dormir, más, al menos, otras dos a comer, nos sobran unas 14 horas de sol de las cuales el consumo de internet representaría el 42%. (Reuter, 2015, párr. 2)

Por esta razón, Domicilios.com prepara a estos equipos para todo tipo de actualizaciones tanto en plataformas digitales y móviles, usando las redes sociales (Facebook, Instagram) o propagandas en canales tanto nacionales y cable; sin dejar de lado, la nueva tendencia de los influenciadores por la plataforma YouTube.

Brand

En esta subdivisión de la compañía, se encuentran dos equipos⁵, el equipo creativo y el equipo de diseño. Estos están encargados del logotipo, la identidad corporativa, del posicionamiento de la empresa frente a fuertes competidores. El Brand Marketing ayuda a los clientes a sentirse identificados con la marca, poder atraer su atención y contar con la fidelidad de estos.

Un ejemplo de esto es el logo de la compañía el cual para el año 2017 cambio, dejando su diseño anticuado de lado y actualizándose al mercado actual. Así mismo se presentan cambios en la página web, colores y su diseño, todo con la idea de facilitar el acceso y llamar la atención de los clientes.

⁴ Anexo 4. Ver página 52

⁵ Anexo 5. Ver página 53

Alianzas

Las alianzas que Domicilios.com brindan al cliente una gran variedad de opciones a elegir, desde el restaurante, el tipo de comida, hasta el medio de pago que más se le facilite. Varias de las alianzas son con restaurante como Presto, Kokorico, KFC, Spoleto y Jenó's Pizza, ofreciendo desde descuentos en los combos o regalos de bonos para un segundo pedido.

El medio de pago es desde el más tradicional, tarjetas de crédito o pagos en línea, siendo esta última una de las que más ha evolucionado por medio de la plataforma PayU, un aplicativo para vender y recibir pagos. Gracias a su fácil acceso, Domicilios.com opto por adaptarse a este medio de pago online, sin dejar de lado el pago con tarjeta de crédito.

La empresa domicilios.com comenzó su proceso de internacionalización en el año 2011 identificando cuáles eran los países que más lograrían afinidad al modelo de mercado, para esto iniciaron una búsqueda en los países latinos por su habla por su crecimientos y viabilidad en expandir sus políticas y especialmente la similitud que podrían tener a fin con el país para incorporar la era de digital en otros países.

La explicación de los anteriores equipos de trabajo es pertinente en tanto las operaciones al interior de la compañía, son determinantes en la prestación de servicios y la forma en la que se llega al cliente. No obstante, Domicilios.com se caracteriza por ser una empresa que brinda altas cantidades de empleos, estableciendo ambientes laborales de tipo familiar para poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

Conforme esta empresa, fue expandiendo su mercado por toda la ciudad de Bogotá, alcanzó a brindar cobertura en Cali y Medellín, como se mencionó anteriormente. Sin embargo, esto no fue suficiente para los fundadores de la compañía, pues a medida que sus ganancias incrementaban, empezó a surgir la idea de llegar a un mercado internacional.

Para iniciar, se realizaron estudios acerca de cuál país Latinoamericano podría aportar beneficios en el proceso de ingreso de la empresa, evidentemente, para llevar a cabo este ingreso, se hacía más beneficioso el elegir un país cuyas características fueran similares al país de origen de la compañía, y que además contara con una cercanía en términos geográficos.

Como resultado de los estudios realizados por parte de la compañía, surgen Ecuador y Perú, como mercados atractivos para la llegada de Domicilios.com, pues estos presentan

características similares a las de Colombia, en términos políticos, socioeconómicos y geográficos, mencionando que para una empresa cuya forma de operar es a través de plataformas digitales, puede ser un poco más sencillo para lograr la expansión de sus operaciones.

De esta forma, se indicará el procedimiento mediante el cual la compañía logró estudiar el mercado peruano y ecuatoriano, para lograr ingresar en el mismo y llegar a mayor cantidad de consumidores.

2.1 Ingreso al mercado peruano

Domicilios.com comenzó en Perú sin apoyo sin convenios y sin ubicación, comenzaron a emprender en el 2011 buscando qué beneficio les convendría de este país debido a que según el Banco Mundial (2017). Para este año este país había logrado superar el promedio de la región en 4.6% de Latinoamérica y además el crecimiento que había obtenido directamente el país había sido de 6.92% el cual le permitió tener un crecimiento continuo y de constante desarrollo a comparación de los países de Latinoamérica, gracias a los crecimientos económicos en diferentes áreas como la pesca del 29.73%, comercio 8.82%, servicios de empresas 8.65%, manufactura 5.56% agropecuario 3.78%, construcción 3.43%.

Por su lado, Domicilios.com a partir de su estudio de mercadeo, tuvo en cuenta gran cantidad de características pertenecientes a Perú, para de esta forma, encontrar puntos de comparaciones en los cuales Perú, compartía mismos comportamientos y aspectos con relación a Colombia. Estos dos países, poseen una estrecha relación en la que no solamente intervienen aspectos geográficos, sino que los modelos económicos, políticos y culturales están ligados y comparten similitudes entre sí.

En tanto se identifica la proximidad entre ambos países, Domicilios.com analizó los acuerdos en términos económicos a los que estos dos países se encuentran suscritos, considerando que este es uno de los principales facilitadores para el proceso de ingreso al mercado. Por consiguiente, se analizó una de las instituciones que daban paso a que los fundadores tuviesen una visión más atractiva de Perú como mercado objetivo, mediante lo cual, surge la CAN (Comunidad Andina de Naciones)⁶.

⁶ “Es un mecanismo de integración subregional creado mediante el Acuerdo de Cartagena del 26 de mayo 1969, con el propósito de mejorar el nivel de vida y desarrollo equilibrado de los habitantes de los

Al respecto es importante indicar que se dio comienzo a las negociaciones del TLC en el marco de la Cumbre del ALCA⁷ (Área de Libre Comercio de las Américas) en noviembre de 2003, lo cual resulta sumamente curioso, pues a pesar de que el contexto era de integración regional, se hizo énfasis en que la negociación sería de carácter bilateral. (Rincón, Santa María y Calderón, 2007, p. 70).

Considerando lo anterior, Domicilios.com encuentra nuevamente una oportunidad de expandir su mercado gracias a los acercamientos en materia de cooperación por parte de Colombia y Perú, mencionando que además de las relaciones bilaterales entre ambos países, la CAN establecía ciertos parámetros económicos que podrían dinamizar el proceso de ingreso.

Sin embargo, se sostuvo que igualmente se pretendía fortalecer la integración regional andina, haciendo referencia únicamente a cuatro de los cinco países de la CAN (Colombia, Perú Ecuador y Bolivia); los que obtuvieron en un trabajo conjunto los beneficios del ATPEA y la ampliación del ATPDEA hasta el 31 de diciembre de 2006. (Rincón, Santa María y Calderón, 2007, p. 70)

De esta forma, se tiene que las relaciones de Colombia con países vecinos fortalecen y permiten procesos de expansión y creación de proyectos de emprendimiento, pues la apertura económica de cada país llega a facilitar este tipo de actividades, considerando que, entre los dos países en discusión, se llevó a cabo un fortalecimiento de las relaciones bilaterales para el 2000, para de esta forma lograr la consolidación de la CAN.

Una vez seleccionado el mercado objetivo que, en este caso fue Perú; Domicilios.com inició su proceso de ingreso mediante la inserción de asesores comerciales, quienes se encargaron de transmitir todos sus conocimientos comerciales con el fin de arrancar actividades en este país. Para iniciar, estos asesores tuvieron lugar en Lima, capital de Perú, en donde se implementó la conexión a la plataforma Lima Delivery⁸.

A partir de la creación de Lima Delivery, se ideó la forma en la que Domicilios.com establecería las conexiones y alianzas necesarias con los establecimientos que pudiesen contribuir a las actividades de esta empresa. De esta forma, Domicilios.com, llevó a cabo sus

Países Miembros mediante la integración y la cooperación económica y social”. (Cancillería, 2017, párr 1)

⁷ Se implemente llevando a cero las tasas arancelarias bilaterales entre los países del continente americano. (Berretoni y Cicowiez, 2005, p 20)

⁸ Central de domicilios, fundada por Domicilios.com en Lima.

primeros contactos con los restaurantes CHIFFA XPRESS y MR. SUSHI, considerando que estos restaurantes, en su momento, no habían ingresado totalmente a la era digital de los domicilios, tal como lo mencionó Laura Moreno, Coordinadora de Mercadeo de Domicilios.com, en una comunicación personal (2018).

Seguido a lo anterior, esta compañía decidió emprender actividades de publicidad masiva, que permitieran que Domicilios.com se diera a conocer como la aplicación de domicilios, capaz de brindar al cliente la comodidad de recibir comida sólo con utilizar su dispositivo Smartphone. Como principales estrategias de publicidad, fueron ubicadas alrededor de la ciudad, vallas publicitarias, propaganda en emisoras radiales, anuncios en redes sociales y el ofrecimiento de bonos, con el fin de familiarizar al consumidor con la marca recién llegada al país. Adicionalmente, la efectiva publicidad le permitió a Domicilios.com, ser reconocido por consumidores del mercado digital, sino por establecimientos que se interesaron en el servicio de la empresa.

La fuerza con la que ingresó Domicilios.com, le permitió para 2013 la compra de la empresa conocida como ‘‘HelloFood’’, siendo igualmente una plataforma digital con alto grado de reconocimiento. La razón por la cual Domicilios.com realizó la compra de esta empresa, es el tipo de actividad que realizaba la misma, pues HelloFood mediante su plataforma, brindaba servicios de domicilios de manera más sólida y menos reciente en comparación con Domicilios.com.

Algo está pasando en ese mercado. Delivery Hero, una empresa alemana dedicada a ese negocio, adquirió participación en las tres empresas en el último año, en operaciones separadas. En junio anunció la adquisición de una proporción mayoritaria de PedidosYa, en julio anunció la compra del 40% de las acciones de ClickDelivery, y a finales de noviembre reveló que tomaría la operación de HelloFood en Colombia y otros países como parte de un movimiento internacional con Food Panda. (Peñarredonda, 2014, párr 2)

Todo el procedimiento que llevó a cabo Domicilios.com, le permitió a la empresa lograr la internacionalización de su actividad económica, pues la compra de HelloFood, contribuyó a que la empresa alcanzara el mercado con el que contaba y ya había alcanzado esta empresa, logrando que para el 2013, Domicilios.com fuera reconocida y consolidada como la primera y más grande plataforma de domicilios en Perú.

Después de alto impacto y crecimiento constante, se tuvo que para el 2014, se logró dar a conocer la marca, a tal punto que para el 2015, Domicilios.com inició de nuevo el proceso de expansión hacia otras regiones pertenecientes a Perú. Lo anterior se dio a través de la búsqueda de más restaurantes y establecimientos, que le permitieran a Domicilios.com expandirse a lo largo de Perú, recalando que la intención de dicha expansión no solamente consistía en brindar un servicio, sino que, además, crear una experiencia que le permitiera al cliente familiarizarse y entrar en confianza con la empresa.

Según Moreno (2018) en aras de renovar la marca y lograr más alcance en el mercado, se dio paso a ‘‘Domicilios Go’’, la cual, en compañía de ‘‘PedidosYa’’ lograron consolidar a Domicilios.com a lo largo del país, estableciéndose en Arequipa, Chiclayo, Ica, Pisco, Playas y Tacna para el 2016. Estas dos plataformas, le permitieron a Domicilios.com entablar conexiones con establecimientos que contaban con acceso un poco más complejo.

De esta forma, Domicilios.com logró expandir y engrandecer su cobertura en este país, mencionando que para 2016 presentó un aumento en la cantidad de establecimientos con los que establecía conexión, teniendo ya más de 30 establecimientos a su favor. Luego, se presenta que para el 2017, la compañía ya tenía más de 150 establecimientos como PAPA JONS, VILLA CHIKEN, NORKY’S, LAS TINAJAS (Chiken & Grill), POPEYES, TELEPIZZA, etc. Es pertinente mencionar que restaurantes como estos, son de gran reconocimiento a nivel internacional y abarcan una proporción muy grande de consumidores.

Las características estructurales de Domicilios.com, principalmente los métodos de pago (digital, crédito y efectivo), permitieron que a mediados de 2017 fuera implementado el pago por medio de la plataforma PayU⁹, la cual gestiona todos los pagos online a nivel Latinoamericano. Gracias a esta plataforma digital, se inicia la renovación de pagos online, que permitió a los usuarios y establecimientos, la comodidad de la generación y obtención de pagos.

No obstante, para Domicilios.com es pertinente el tipo de moneda de Perú, siendo en este caso ‘‘el sol’’. Frente a esto, la empresa encontró una de sus ventajas competitivas, pues esta, ha manejado sus operaciones y actividades conforme los países han requerido, es así que al implementar este medio de pago, se pudo proporcionar una mayor cobertura y así, obtener más usuarios y alianzas con más establecimientos.

⁹ PayU es un proveedor líder de servicios de pago con presencia en 16 mercados de crecimiento y emergentes en todo el mundo.

2.2 Ingreso al mercado ecuatoriano

Para el proceso de internacionalización en Ecuador fue diferente al que sucedió en Perú, debido a que Domicilios.com, compró una plataforma ya establecida en dicho país. Por medio de la firma alemana HelloFood, que marcó insignia en el escenario del “online food delivery” en Latinoamérica y que comenzó a invadir todo el mercado Latinoamericano a través de la adquisición de plataformas de pedidos online. Según Salazar, Jefe de área de Engagement en Domicilios.com (2018) José Calderón y Miguel McAllister iniciaron su búsqueda por expandir su modelo de negocio y pudieron determinar que la forma más fácil y efectiva de hacer crecer su idea en Ecuador era comprando la plataforma ya establecida llamada “DeliYami”.

Sin embargo, se tuvieron en cuenta los mismos factores de compatibilidad y afinidad que fueron evaluados para el proceso de internacionalización de Perú. Como se indicó anteriormente hacer más fácil el proceso de expansión de la plataforma era uno de los objetivos de los fundadores. Por esta razón términos de políticas, idioma, cobertura de internet y la adaptabilidad que ya tenía la aplicación “DeliYami” eran de vital importancia para iniciar a incursionar en Ecuador, tal como lo mencionó Sebastián Salazar, en comunicación personal.

Dicho proceso inició con una incursión para que Domicilios.com tuviera la misma acogida que tenía “DeliYami” debido a que esta plataforma ya tenía un bagaje en el mercado de los domicilios online y los ecuatorianos conocían su mecanismo para pedir domicilio por medio de internet. Debido a que generar un cambio en su imagen y nombre generaría un impacto en los consumidores y estos perdieran de vista el propósito que quería Domicilios.com al adquirir esta marca. “DeliYami inició operaciones en 2012 y actualmente opera en 2 ciudades (Quito y Guayaquil) con posición líder en el mercado. hellofood planea rebautizar deliYami (www.deliyami.com) para unirla a su marca (www.hellofood.com.ec)”. (La República, 2014, párr 4)

Es pertinente considerar que DeliYami, realizaba sus actividades en las ciudades más importantes del país andino, manteniendo un posicionamiento en el mercado ecuatoriano. Esta aplicación móvil fue la primera que se desarrolló en Ecuador, en donde esta aplicación trabajaba bajo el mismo sistema para hacer un pedido, brindándole al usuario la opción de contra pago; es decir, que el cliente realizaba su pago en el momento que recibía su orden.

Es cuando Domicilios.com comienza a establecerse en Ecuador y no solo expandió su plataforma por Quito y Guayaquil sino a través de todo Ecuador en ciudades como, Cumbayá, y Valle de los Chillos. El nombre que tenían establecido en ese entonces era “adomicilioYa”

posicionándose como una de las mejores aplicaciones para pedir comida a domicilio en Ecuador.

Para llegar más a fondo del mercado ecuatoriano, se utilizó la misma técnica que en Perú, de contratar asesores comerciales para que fueran un ente independiente el cual se encargaría de administrar todos los convenios que la antigua aplicación ya tenía, pero expandiendo su mercado, con nuevos establecimientos que hicieran posicionar aún más la marca de “adomicilioYa” y el consumidor tuviera muchas más opciones para elegir su comida favorita sin restricción alguna.

Esta forma de independización estaba sujeta a las decisiones que se tomarían desde Bogotá-Colombia por parte de los fundadores, frente a todo el proceso de internacionalización que se estaba llevando a cabo en Perú y Ecuador. Este proceso de transformación debía ser llevado a cabo por medio de una gestión impecable del área marketing, con el fin de que la nueva marca, tuviese mayor acogida en la población ecuatoriana de tal modo que, olvidaran el nombre de DeliYami y comenzaran a asociar los domicilios online con “adomicilioYa” y el reconocimiento de la marca se tomará con mayor fuerza.

Para el año de 2017, Domicilios.com decidió abarcar más el mercado ecuatoriano y así tomar control de los domicilios online comprando nuevamente una plataforma llamada “Megabite”. Según Salazar (2018), esta aplicación móvil fue la primera que se desarrolló en Cuenca en el año de 2015, por un grupo de jóvenes cuencanos que formaban parte de la empresa La Motora, siendo competencia directa para “adomicilioYa” que venía con un recorrido muy reducido para todo lo que “Megabite” había construido. De tal forma que con ayuda de Delivery Hero se hizo una inversión para comprar a “Megabite” y así expandir aún más el mercado.

En Ecuador, esta firma está hace tres años, pero solo funcionaban en Quito y Guayaquil; desde la semana pasada Sandoval informa que hicieron una fusión con la firma cuencana MEGABite, la cual ahora pasa a ser Domicilios.com, pero sigue funcionando de la misma manera, es decir, fácil y rápido, afirma Sandoval. Ahora “la plataforma tendrá una mayor oferta de restaurantes y mejores precios con deals, promociones y alianzas para sus usuarios. (ACR, 2018, párr 3)

Siendo este un paso fundamental para Domicilios.com, se comienza a tomar mucha más fuerza dentro del mercado nacional ecuatoriano, debido a que para el presente año “adomicilioYa” dejó de existir para consolidar una sola marca llamada Domicilios.com, dando paso a que los consumidores tengan en cuenta que ya hay una representación internacional y no tan solo se habla de una empresa nacional. Cabe destacar que todas las operaciones

administrativas logísticas¹⁰, se hacen desde entes independientes, pero siguiendo los lineamientos de Domiclios.com, considerando que las contrataciones que se hacen desde Colombia, Ecuador y Perú se hacen bajo la legalidad de cada país.

Para finalizar, se deben tener en cuenta la forma de operar al interior de la empresa. En caso de los domiciliarios, la contratación se hace por medio de tercerizaciones con empresas especializadas en el tema, esto sucede para Perú y Ecuador. En el caso colombiano las contrataciones de los domiciliarios tienen la posibilidad de realizar contratos directos bajo los términos de la legalidad colombiana vigente, cubriendo cualquier eventualidad que les pueda suceder mientras laboran.

Adicional a esto indicaba que en caso de un accidente o cualquier tipo de inconveniente los motorizados (domiciliarios) contaban con una ARL (Administradora de Riesgos Laborales) para evitar cualquier tipo de problema con la legislación del país en donde ocurriera el problema.

Lo anterior, es pertinente en tanto las actividades realizadas por Domiclios.com en cada país, tienen similitudes y diferencias con relación a Colombia, Perú y Ecuador. Esto ha sido determinante en el proceso de internacionalización de la marca, pues esta empresa, ha tenido que ceñirse a todos los lineamientos exigidos por los países a los que ingresó, a pesar de que como se mencionó, los tres países cuentan con características similares, en términos políticos, económicos y culturales.

¹⁰ Anexo 6. Ver página 53

CAPÍTULO III

SOBRE LA APLICABILIDAD DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN POR PARTE DE DOMICILIOS.COM

La empresa Domicilios.com, tuvo que atravesar por una serie de procesos y procedimientos, con el objetivo de lograr internacionalizar su servicio. Conforme a esto, es pertinente mencionar que esta empresa realizó los respectivos estudios necesarios que arrojaron como resultado los mercados que podrían ser atractivos para llevar a cabo su iniciativa. Cada uno de estos estudios, se encuentran inmersos entre los modelos propuestos anteriormente (Uppsala, Way Station y Jordi Canals)

En este sentido, se relacionarán los mecanismos utilizados por Domicilios.com, con los modelos de internacionalización, mencionando la forma en la que realizaron estudios, se creó el perfil de los países que generaban beneficios y la puesta en marcha de todo un plan de negocios.

3.1 Proceso de internacionalización de Domicilios.com frente al modelo Uppsala

	Variables Teóricas	Aplicabilidad en el caso
Aspectos Estáticos	Reconocimiento de oportunidades	Similitud cultural con Perú y Ecuador
		Búsqueda de plataformas similares
		Aumentar la demanda en Latinoamérica
		Aumentar su presencia en Perú y Ecuador

Aspectos Dinámicos	Posicionamiento de redes	Aprovechamiento de la posición que tenía "DeliYami" en el mercado ecuatoriano
		Establecer alianzas estratégicas con establecimientos de comida en Perú y Ecuador
		Posicionamiento a través de redes sociales como Facebook e Instagram
		Alianzas estratégicas con TV cables nacionales para dar a conocer la marca
	Decisiones de relación de compromiso	Ampliación de la infraestructura para el desarrollo de la aplicación
		Central operativa en el cual se maneja el ámbito operacional, logística y estructural de Perú, Ecuador y Colombia. Dado que las finanzas y los convenios con el establecimiento se manejan directamente en cada país, puesto que un país maneja diferentes divisas.
		En cada país se maneja una central, ubicadas en las capitales de cada país respectivamente.
		Control del mercado de los domicilios Online en Colombia, Ecuador y Perú
	Aprendizaje, crecimiento y	Mayor conocimiento del entorno de Ecuador y Perú en el escenario del "online food delivery"

	construcción de confianza	Incremento de las actividades en el mercado de Ecuador y Perú
		Aumento de confianza en el entorno con mayor capital invertido

Elaboración propia con datos del trabajo de grado titulado “PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PHOENIX ELECTRONICS E.U DESDE COLOMBIA HACIA ECUADOR”.

Dentro de los aspectos estáticos, se logra identificar el compromiso de la empresa y el conocimiento de oportunidades para su proceso de internacionalización. Luego de elegir a Perú y Ecuador como países objetivo, principalmente por la similitud en el idioma, modelos políticos y económicos y su relación fronteriza, Domicilios.com inicialmente no busco una relación de socios o convenios, contrario a esto, analizó una intervención directa con una central en Lima y Quito respectivamente.

La intervención del área comercial en Perú, se dio principalmente por medio de vallas publicitarias, propagandas televisivas, bonos y anuncios vía internet, tal como mencionó Laura Moreno, coordinadora de mercadeo de Domicilios.com. Sin embargo, la empresa encontró la oportunidad de posicionarse en el año 2013 de forma nacional y local gracias a la compra de la compañía HelloFood, empresa ya consolidada en el servicio de domicilios en el país.

Con respecto al proceso de internacionalización en Ecuador, se experimentaron situaciones diferentes, considerando que el proceso se dio principalmente por medio del posicionamiento que ya tenía “DeliYami”. El objetivo que tenían en mente era posicionar el nombre de Domicilios.com en el mercado ecuatoriano y obtener el reconocimiento de cada persona que utilizará la aplicación, creando experiencias únicas a través de una aplicación que brindaba la oportunidad de pedir vía internet y llegará a la puerta de la casa de cada consumidor.

Los aspectos dinámicos del modelo Uppsala se evidencian cuando Domicilios.com compra la empresa HelloFood, empresa que disponía del mismo nicho de mercado, pero sin un continuo avance, es decir que, si bien esta empresa ya contaba con sus propios consumidores, esta empresa no contaba con un crecimiento o un proceso de expansión en el cual abarcara una mayor cantidad de consumidores, es decir que el crecimiento de esta empresa se encontraba estancado. Sin embargo, las alianzas con establecimientos que había realizado para ese momento HelloFood, eran atractivas para el proceso que estaba llevando a cabo Domicilios.com, motivo por el cual, comprarla, resultaría beneficioso.

Ahora bien, se tiene que debido al compromiso con el que Domicilios.com realiza sus actividades, se fueron adquiriendo vastas alianzas y convenios con cantidades de restaurantes y establecimientos en los dos países. Sin embargo, el crecimiento de las operaciones, implican la disponibilidad de una mayor cantidad de recursos, a fin de incrementando el reconocimiento y la confianza por parte de los usuarios.

En cuanto a las decisiones de compromiso, estas tienen una condición de cambio, dado que pueden definir el aumento o disminución de la inversión destinada a las operaciones internacionales de la compañía; en tanto, las actividades actuales representan la cantidad de recursos empleados en el mercado objetivo. Al variar las condiciones de dichos elementos, la empresa gana experiencia con la que puede medir el grado de compromiso que va a asumir. (Camacho, Gutiérrez y Pinzón, 2016, p. 28)

Es importante destacar que el aprovechamiento de marcas o empresas ya establecidas como DomiciliosGo, potencializa la oportunidad de que mayor cantidad de consumidores se adhieran al servicio, al igual que los establecimientos que evalúan la cantidad de público que utiliza la plataforma, teniendo en cuenta que algunos de estos establecimientos y usuarios, fueron impulsados a enfrascarse dentro de la era digital gracias a estos nuevos servicios generando, así un continuo crecimiento y una consolidación como principal compañía de domicilios en Perú y Ecuador.

Por otro lado, los comportamientos que presentó Domicilios.com desde una perspectiva operacional, con respecto al modelo Uppsala, no son aplicables en el caso de Ecuador, debido a que el ingreso de Domicilios.com se dio a través de la compra directa de HelloFood en donde la firma alemana tenía el control del mercado del escenario del “online food delivery”. Domicilios.com aprovechó este control que tenía para expandir su mercado a las diferentes ciudades de Ecuador, debido a su amplio conocimiento del mercado ecuatoriano, que la compañía usó para atender la creciente demanda generada por los consumidores y acentuar su presencia regional.

De tal modo que, como resultado del análisis para el caso de Ecuador, se concluye que el modelo no presenta relación con el proceso de internacionalización de Domicilios.com. Teniendo en cuenta que el comportamiento que presenta a nivel teórico es viable por los factores anteriormente mencionados, respondiendo a las características de las variables definidas por el modelo, sin embargo, para el nivel operacional no se presenta relación, debido a la forma en cómo se realizó el proceso de internacionalización, mediante la compra de una plataforma ya establecida en dicho país, contrastando el proceso que plantearon Johanson y Vahlne, (1977).

Para el caso de Perú el modelo Uppsala es afín, considerando las características teóricas y operacionales debido a que se hizo un estudio previo del mercado para analizar y comprender el comportamiento cultural y económico. También se puede identificar que el modelo es aplicable en las conexiones con socios estratégicos como Mr. Sushi y Chifa siendo uno de los mayores representantes en el mercado de comida de Perú, esta alianza afianzó aún más la entrada de Domicilios.com a Perú.

Continuando con la identificación de las etapas que se cumplen para el caso de internacionalización de Perú bajo el modelo Uppsala el fortalecimiento de la red se puede ver identificado en la inversión que hizo Domicilios.com en la parte de marketing digital para dar a conocer la marca que se estaba comenzando a posicionarse en el mercado, bajo los estándares que se explicaban en el segundo capítulo.

Luego de que la marca ya estaba establecida, el proceso de crear centros de producción se dio de manera autónoma para cada país, debido a que se compró infraestructura para gestionar temas de contratación y de logística interna de Perú. Esto fortaleció aún más el control que Domicilios.com tenían en el momento de crear estos centros. Se puede evidenciar que para las cuatro etapas se cumple el modelo de internacionalización Uppsala.

En la primera etapa, la empresa realiza procesos de exportación esporádicos; en la siguiente, hace exportaciones a través de representantes independientes; luego, en la tercera etapa, instaura sucursales comerciales; y finalmente, en la última etapa, establece centros de producción en el mercado extranjero (Johanson y Vahlne, 1977).

	Etapas	Aplicabilidad en el caso Perú	Aplicabilidad en el caso Ecuador
1	Exportación Esporádica (Estudio de Mercado Previo)	Si	N/A
2	Exportaciones Mediante Representantes Independientes (Conexiones con Socios Estratégicos)	Si	N/A

3	Sucursales Comerciales (Fortalecimiento de la Red)	Si	N/A
4	Centros de Producción (Mayor Conocimiento del Mercado)	Si	Adquisición de HelloFood a través de su posicionamiento en el mercado
			Compra de infraestructura para el desarrollo de actividades operacionales y de logística

Elaboración Propia con datos del trabajo de grado titulado “ADAPTABILIDAD DE UNA MISMA MULTILATINA EN DOS DIFERENTES MERCADOS: CASO EMBRAER EN PORTUGAL Y EEUU, PERIODO 2002-2012”

3.2 Proceso de internacionalización de Domicilios.com frente al modelo Way Station

Domicilios.com, ha encontrado su creación gracias a la intención de satisfacer a los individuos que se encuentren en búsqueda de acceso a miles de establecimientos, sin tener que desplazarse. Si bien el modelo Uppsala, es el punto de partida para la creación de otros modelos de internacionalización, este plantea un proceso de planificación y de conocimientos previos. Por su lado, el modelo Way Station se desarrolla en varias etapas, es así se desglosará la propuesta que se recomienda a la empresa dicha empresa para llevar a cabo su proceso de internacionalización. A partir de esto, serán analizadas las etapas propuestas por el modelo Uppsala, y la forma en la que Domicilios.com se adaptó o no a cada una de estas etapas a lo largo de su proceso de expansión.

Motivación y planeación estratégica:

Para este proceso, la compañía ingresó directamente a diferentes países, visualizando cuáles características podrían ser beneficiosas para la empresa, por su lado, Perú arrojó buenos resultados, por su afinidad cultural y comercial en el nicho de mercado pertinente para Domicilios.com. Adicionalmente, hay que destacar que esta empresa usó como principal estrategia iniciar su ingreso al mercado, realizando alianzas con unos de los principales establecimientos del país, logrando así el reconocimiento suficiente para continuar operaciones de expansión.

Por el lado de Ecuador, la compañía no tenía una planeación de expandirse hacia este país, puesto que la estrategia que permitió que la compañía tomara la decisión de ingresar a Ecuador, fue directamente por Perú, debido a que ellos al adquirir una empresa llamada HelloFood, una empresa que también se encontraba consolidada en Ecuador, aspecto que podría facilitar las operaciones en este país gracias a las conexiones ya existentes con los establecimientos.

Selección de Mercados

Domicilios.com, según Moreno (2018), seleccionó estos dos países a partir de las características propias de los países pertenecientes a América Latina, por su parte Ecuador y Perú, presentaban más beneficios en la medida en que estos países comparten diversas similitudes con Colombia, además de ser países con los que se comparten fronteras y a lo largo de la historia se han estipulado o realizado diversos tratados en términos de cooperación y economía.

De esta forma, se hace referencia al exitoso proceso que llevó a cabo la empresa, dado que la selección que tomó en cuenta la compañía fue acertada, pues Domicilios.com, logró identificar la necesidad de la población y satisfacerla al punto de alcanzar el reconocimiento de los usuarios como la mejor empresa de servicios de domicilios en estos países.

Selección del modo de entrada

Acerca del ingreso que realizó Domicilios.com al mercado internacional, es fundamental tener en cuenta el principal impulsador de que esta idea fuera posible, siendo Frank Kanayet el inversor que contribuyó con el capital suficiente para poder llevar a cabo el ingreso. Lo anterior es importante dada la falta de capital por la que estaba atravesando Domicilios.com, pues sin el capital suficiente, actividades de publicidad y marketing no podrán ser realizadas de forma efectiva.

Por otro lado, este capital permitió la compra de las compañías ya consolidadas al interior de ambos países, obteniendo de igual forma la capacidad de ejercer un tipo de publicidad masiva, que diera paso al reconocimiento de la marca a lo largo de ambos países.

Planeación de problemas y contingencias:

Una de las muchas dificultades que se le presentó a Domicilios.com en su proceso de expansión hacia los mercados, y el posicionamiento a nivel nacional e internacional, fue la negativa por parte del ‘Fondo de emprendedores’, quienes decidieron no aportar capital para la idea de emprendimiento, ocasionando la gran incertidumbre de los fundadores de la empresa, acerca de los recursos que necesitaban ser recaudados para poder establecer la empresa.

En segunda medida, la conexión con restaurantes y establecimientos se convirtió en un reto y una dificultad para Domicilios.com, teniendo en cuenta el escepticismo que, en el momento tenían los usuarios y los mismos establecimientos con las plataformas digitales y los servicios otorgados por las mismas. Esto, es una dificultad en tanto esta empresa, debe ir actualizando sus coberturas y ampliándolas, a fin de llegar cada vez a un público más grande.

Por otro lado, el servicio de domicilios en los países es un tema de ardua discusión, teniendo en cuenta que las operaciones de los restaurantes, en algunos casos limitan o desmejoran el servicio ya mencionado, alargando los tiempos de entrega y con ello el estado de los alimentos que son entregados al usuario.

Finalmente, los pagos Online generan una debilidad y fortaleza, teniendo en cuenta el mismo escepticismo de las personas incluso actualmente, pues en algunos casos, estos tipos de pagos generan incertidumbre en usuarios que no presentan mayor afinidad con plataformas digitales. Para suerte de la empresa, esta cuenta con todos los tipos de pagos disponibles, disminuyendo la posibilidad de que los clientes presenten alguna duda o insatisfacción acerca de las posibilidades de pago.

Estrategia de post entrada y vinculación de recursos

Destinación. Inicialmente, el proceso que fue llevado a cabo en Perú, frente a la destinación, se basó en búsqueda de la semejanza cultural y frente al mercado y su economía, debido a que la idea inicial se dio gracias al área comercial, que permitió que se vincularan con dos establecimientos como MR SUSHI Y CHIFA, los cuales permitieron que el proceso de internacionalización de la empresa fuera exitosa.

Por el lado de Ecuador, fue diferente y en este caso no aplica completamente esta sección del modelo, debido a que la empresa optó por realizar la compra de una empresa que se encontraba ya establecida y consolidada en el mercado nacional, adicionalmente, Delivery Hero ya había explorado el mercado para invertir, sin embargo, Domicilios.com logró

potencializar la prestación del servicio, a partir de la instalación de una nueva sede en la capital de Ecuador.

Movilización y Ejecución de Recursos

Frente a este aspecto, la compañía cuenta con grandes ventajas, teniendo en cuenta que la forma de operar es por medio de las plataformas digitales, es por esto que en temas de movilidad, la empresa únicamente debía seleccionar la ubicación de sus instalaciones para manejar la aplicación, sin tener en cuenta maquinarias de producción y aspectos relacionados.

Frente a la ejecución de recursos en el caso de los dos países, se maneja de manera exitosa, teniendo en cuenta que gracias a la inversión de Frank Kanayet, se permitieron intervenir y ejecutar los recursos para lograr un proceso exitoso de internacionalización y además gracias a su alma mate Delivery Hero, hicieron que sus recursos y sus ejecuciones fueran estables positivas y de alto crecimiento.

Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total:

Una de las principales ventajas que tuvo Domicilios.com fue gracias a su inversionista Frank Kanayet, además de la unificación que se realizó con Delivery Hero. Esto, se convierte en ventaja competitiva en tanto este tipo de alianzas solidifican los resultados de las operaciones, en adición, dicha unificación, le evitó a Domicilios.com el empezar de cero en un nuevo mercado, pues estas empresas iban algunos pasos más adelante.

Otra de las ventajas que tuvo la empresa fue el inicio de las cotizaciones en la bolsa de valores, pues cuentan con acciones que han ido incrementando ganancias y el apoyo, la intervención y compra de Delivery Hero. Este modelo frente a todas sus etapas presenta un comportamiento a fin considerando que se centra en procesos de planeación, es decir, que el proceso de internacionalización será exitoso en todas sus siete etapas independientemente que se realicen en diferentes fases de tiempo.

3.3 Proceso de internacionalización de Domicilios.com frente al modelo Jordi Canals

La internacionalización de la compañía según Canals, puede ser medida por distintas etapas y de una forma secuencial, cada una de estas etapas será relacionada con los casos de Perú y Ecuador.

	MODELO JORDI CANALS.	
	Perú	Ecuador
Etapa 1 / Inicio de actividades y exportaciones experimentales.	<input type="checkbox"/> Puntos de comparaciones, comportamientos y aspectos de relación a Colombia.	<input type="checkbox"/> Factores de compatibilidad y afinidad.
	<input type="checkbox"/> Interés en la competitividad y avances tecnológicos a servicio de la plataforma domiciliaria.	<input type="checkbox"/> Análisis de competidores fuertemente posicionados.
Etapa 2 / Exportación activa y alianzas. Evaluación de cómo ingresar al mercado por medio de empresas extranjeras.	<input type="checkbox"/> Análisis de acuerdos en términos económicos como principal facilitador para el proceso de ingreso al mercado peruano.	<input type="checkbox"/> Inicio de conexiones y alianzas necesarias con los establecimientos
	<input type="checkbox"/> Inserción de asesores comerciales.	<input type="checkbox"/> Inserción de asesores comerciales.
Etapa 3 / Consolidación - Exportaciones establecidas gracias a las alianzas e inversión directa.	<input type="checkbox"/> Compra de la empresa "HelloFood" ya establecida en Perú.	<input type="checkbox"/> Entrada al mercado por medio de una compañía líder en domicilios "DeliYami".
	<input type="checkbox"/> Consolidación como la primera y más grande plataforma de domicilios en Perú.	<input type="checkbox"/> Aprovechamiento del proceso implementado en Perú, para ser replicado en este mercado.
	<input type="checkbox"/> Construcción de centro de servicios en Lima.	

Elaboración propia con datos del Modelo Jordi Canals.

Gracias al auge exponencial de Domicilios.com en Colombia, se decidió dar paso a una fuerte estrategia de internacionalización, en este sentido, los comportamientos presentados por Domicilios.com, presentan similitud y afinidad con el modelo de Jordi Canals durante el proceso en Perú. Sin embargo, los procesos que se llevaron a cabo para lograr la expansión hacia Ecuador, no presentó la misma concordancia con el modelo. Tomando en consideración la

premisa de que el proceso de internacionalización debería ser similar en todos los casos, podemos catalogar a Domicilios.com como una empresa Transnacional.

La expresión "empresa transnacional" se usa para designar a las empresas de cualquier volumen que tienen su sede en uno o más países y funcionan en otros. De esa manera se busca una unidad de concepto y criterio que supera la diferencia de la empresa productora multinacional, o la empresa comercializadora multinacional o las empresas de propiedad y/o control financiero internacional. Las empresas transnacionales son un factor importante para la captación de inversiones y desarrollo tecnológico por parte de todos los países de América Latina. (Sierralta, 1997, p 23).

Este tipo de empresas, como se mencionó, generan un balance entre la eficiencia económica y su capacidad de adaptación a los mercados distintos mercados, y aplicando las distintas estrategias que les permitan optimizar sus actividades.

3. 3. 1 DOMICILIOS.COM EN PERÚ.

Durante su primera etapa, la compañía busco en Perú lograr posicionarse como competidora en el mercado de servicios tecnológicos por medio del servicio domiciliario. Tenían un interés en la actividad y en los avances que podían llegar a ofrecer a establecimientos en países vecinos, seleccionando así a Perú como su principal país de interés.

Durante su segunda etapa, buscaron establecimientos que estuviesen ubicados en la mayor parte de la ciudad de Lima, como lo son, Mr. Suchi y Shifa. Por medio de asesores comerciales lograron la aprobación de estas compañías para ofrecer su servicio por medio digital y de una manera más eficiente. Se tuvieron en cuenta los acuerdos que tenía Colombia y Perú como facilitador en el proceso de inserción a este mercado.

Durante su última Etapa, Domicilios.com vio un emprendimiento en el año 2013 con el cual podrían acceder a un mercado más grande, realizando de esta manera la compra de la empresa "HelloFood" estando esta ya establecida en distintas ciudades de Perú.

Luego de la compra, para el año 2015, Domicilios.com inicio de nuevo el proceso de construcción del centro de servicios en Lima y de una expansión hacia otras regiones en Perú. Consolidándose en la actualidad como la primera y más grande plataforma de domicilios en Perú.

3.3.2 DOMICILIOS.COM EN ECUADOR.

En el caso de la entrada al mercado ecuatoriano, durante la primera etapa se aplicaron los mismos procesos de análisis de factores como compatibilidad y afinidad. El idioma, cobertura de internet y la adaptabilidad que ya tenía la aplicación era importantes al momento de ingresar al mercado ecuatoriano.

Fue un reto que Domicilios.com acepto y logro superar, llegando a expandirse en ciudades como Quito, Guayaquil, Cumbaya y Valle de los Chillos.

Se implementó el mismo proceso de contratación de asesores comerciales que se implementó en Perú, actuando así independientemente teniendo en cuenta las decisiones del equipo de marketing desde Bogotá-Colombia. Y para la última etapa se realizó la compra de la plataforma ya establecida “DeliYami”, el cambio de imagen y de nombre quizá generaría un impacto en los clientes, pero que no influyó, gracias a la representación internacional, pero con procesos de contratación bajo la legalidad de cada país.

Por medio de este análisis, la internacionalización de la empresa Domicilios.com es aplicable desde el modelo Jordi Canals, cumpliendo a cabalidad las etapas propuestas tanto en Perú como en Ecuador, la idea de un proceso internacional secuencial y la clasificación de esta, como una empresa Transnacional.

Para el estudio de la internacionalización de Domicilios.com bajo este modelo, se tendrá en cuenta lo expuesto en el primer capítulo del modelo Uppsala. Se aclararán las variables del estudio de mercado que el modelo plantea “estáticas” y “dinámicas”; y, por otro lado, un análisis a la operación implementada por la compañía, con el fin de establecer la relación del modelo en el caso de Domicilios.com su aplicabilidad en Perú y Ecuador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Gracias a los procesos por los cuales, han atravesado distintas empresas, en aras de internacionalizar su producto o servicio, han surgido cierta cantidad de modelos que, tienen como propósito describir los pasos que pueden generar beneficios para una empresa que cuente con la intención de expandir su mercado. A pesar de que dichos modelos, no han sido elaborados en una temporalidad reciente, resultan ser certeros en el momento en que una empresa decide incursionar en un nuevo mercado. Es decir, que sin importar el tipo de empresa, su actividad económica y forma de operar, las etapas que son propuestas por estos modelos son determinantes en cualquier proceso de internacionalización.

Sin embargo, existen ciertos limitantes acerca de la aplicabilidad de los modelos en el proceso de algunas empresas, siendo en este caso Domicilios.com. Esto, es porque la empresa realmente, ha hecho presencia en el país hace pocos años, motivo por el cual los recursos literarios fueron en cierta medida, limitados. A pesar de esto, para Domicilios.com no fue problema la implementación de distintos mecanismos, puesto que se logró contar con cierta cantidad de capital, que favorecería la consolidación de la empresa en otros países.

Para la consolidación de una empresa y el crecimiento y reconocimiento de la misma, se hace realmente necesario llevar a cabo planes de acción, estos planes son producto de diferentes procesos en los que se revisa y estudia minuciosamente todos los aspectos que guardan relación directa e indirecta con la internacionalización de los productos o servicios, es por esto que los modelos aquí trabajados, garantizan en su mayoría el éxito de la expansión de la empresa, pues en todos y cada uno de ellos se especifica la importancia y la manera en la que se deben realizar todos los estudios pertinentes.

A pesar de que, como se mencionó en un principio, el modelo Uppsala es el punto de arranque para la creación del modelo Way Station, se reflejaron comportamientos diferentes con respecto al proceso de internacionalización de Domicilios.com, pues en algunos casos, tanto en Perú, como en Ecuador, se presentaron diferentes formas de ingreso a los mercados, diferentes estrategias de publicidad y alcance y diferentes estudios a realizar acerca de las características de los países o mercados objetivos.

Así mismo, esta investigación acerca de los modelos de internacionalización pertinentes en el proceso de expansión del mercado de Domicilios.com, presenta grandes aportes a la carrera de Negocios y Relaciones internacionales, en la medida en que los modelos aquí expuestos, son de gran ayuda para otras empresas que al igual que esta, deseen llevar a cabo

procesos similares, considerando que dichos modelos son de sencilla aplicabilidad y abarcan mercados de diversas características.

No obstante, el proceso mediante el cual Domicilios.com adaptó sus operaciones a los modelos en cuestión, sirven de guía para los emprendedores que se encuentren en búsqueda de fuentes teóricas y prácticas que le aseguren el éxito de la internacionalización de sus propios mercados y productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACR (2018). Fusión de empresas de servicio de comida a domicilio. *El Mercurio*. Recuperado de: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/07/14/fusion-de-empresas-de-servicio-de-comida-a-domicilio/>

Alvarez, A. (2015). La internacionalización de la empresa: Análisis del caso INDRA. (Trabajo de pregrado). Universidad Da Coruña, España.

Araya, L. (2009). El proceso de internacionalización de las empresas. *Revista de la Escuela de Administración de Empresas.*, 3(3). Costa Rica.

Banco Mundial (2018) Crecimiento del PIB (% anual) Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>

Bartlett, C., y Ghoshal, S. (1989). *Management across borders*. Estados Unidos, Boston: Harvard Business School Press

Beckerman, W.; (1956) Distance and the pattern of intra-European trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38 (1) pp. 31-40.

Berretoni, D.; y Cicowiez, M. (2005). *El acuerdo de libre comercio Mercosur-Comunidad Andina de Naciones: una evaluación cuantitativa*. Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Briones, L. (2001). *Planificación de Las Inversiones Española en América Latina*. Madrid, España: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.

Camacho, J., Gutiérrez, D., y Pinzón, I. (2016). Adaptabilidad de una misma multilatina en dos diferentes mercados: caso Embraer en Portugal y E.U, periodo 2002-2012. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Colombia.

Cancillería. (2017). Comunidad Andina (CAN). Recuperado de: <https://www.cancilleria.gov.co/international/regional/can>

Canals, J. (1997). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Clark, T.; Pugh, D.S.; y Mallory, G. (1997), "The process of internationalization in the operating firm", *International Business Studies*, Vol. 6, no 6.

Chacón, J. (2014). Una guía para comer rico los hizo los reyes del domicilio. *EL ESPECTADOR*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/una-guia-comer-rico-los-hizo-los-reyes-del-domicilio-articulo-498134>

Colombia Inn. (2013). Alemana Delivery Hero adquiere mayoría de firma colombiana ClickDelivery. Recuperado de: <http://colombia-inn.com.co/alemana-delivery-hero-adquiere-mayoria-de-firma-colombiana-clickdelivery/>

Cubillos, N. (2017). Así es el negocio de pedir comida a domicilio online. *El colombiano*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/asi-es-el-negocio-de-pedir-comida-a-domicilio-online-AB7751460>

Galván, S. (2003). "*La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*". (Tesis doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

Johanson, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Gothenburg, Sweden: Academy of International Business.

Johanson, y Vahlne. (1977). The internationalization process of the "firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, Vol. 12

Kogut, B. y H. Singh (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, vol. 19, núm. 3, pp. 411-432.

La República. (2014). Startup hellofood adquiere deliYami e ingresa al mercado ecuatoriano. *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/empresa/805827-startup-hellofood-adquiere-deliyami-e-ingresa-al-mercado-ecuatoriano>

Reuter, M. (2015). ¿Estás invirtiendo en las plataformas publicitarias correctas?. Recuperado de: <https://www.goodrebels.com/es/infografia-estas-invirtiendolo-en-las-plataformas-publicitarias-correctas-social-paid-media/>

Martínez, P. (2011). *Promoción de exportaciones. El caso de las Pymes del caribe colombiano*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Matias, D. (2013). El modelo de Uppsala. Obtenido de *Nociones de economía y empresa*. Recuperado de: <https://nocionesdeekonomiayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>

Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13.

Monti, & Yip G, G. (1998). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. En J. o. Marketing, *Journal of International Marketing* (págs. 10-35).

Moreno, L. (2018, agosto 9). Entrevista con Laura Moreno.

Ortiz C (2014) Bogotá W Radio. Agencia EFE. Recuperado de: <http://www.wradio.com.co/noticias/economia/payu-latam-la-nueva-generacion-de-pagos-por-internet-en-latinoamerica/20140312/nota/2124279.aspx>

Ospina, C., Peñuela, A. Y Rozo, S. (2018). *Plan de internacionalización para Phoenix electronics e.u desde Colombia hacia Ecuador*. (Tesis de pregrado). Universidad Agustiniana Colombia.

Peñarredonda, J. (2014). El gigante a la sombra de los domicilios por internet en Colombia. *Enter.co*. Recuperado de: <http://www.enter.co/cultura-digital/negocios/delivery-hero-domicilios-colombia/>

Redacción Economía. (2015). “Estamos cambiando la forma de pedir domicilios”. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/economia/local/315195-estamos-cambiando-la-forma-de-pedir-domicilios>

Redacción Perú21, (2012) La economía creció 6,92% el 2011. Perú21. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/economia-crecio-6-92-2011-16375>.

Rialp, A., y Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing*. Volumen (11)

Rincón, E.; Santa María, E.; y Calderón, J. (2007). *El Tratado de Libre Comercio, la integración comercial y el derecho de los mercados*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad del Rosario.

Salazar, S. (2018, agosto 10). Entrevista con Sebastián Salazar.

Sierralta, A. (1997). *Joint venture internacional*. Lima, Perú: Fondo Editorial.

Sigala, L. y Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium*. 14 (26). pp. 61-79

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. & Becerra. G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario. Bogotá D.C.

Verger, A. (2003). El sutil poder de las transnacionales: lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado. Barcelona, España: Icaria Editorial.

Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. España, Madrid: ESIC

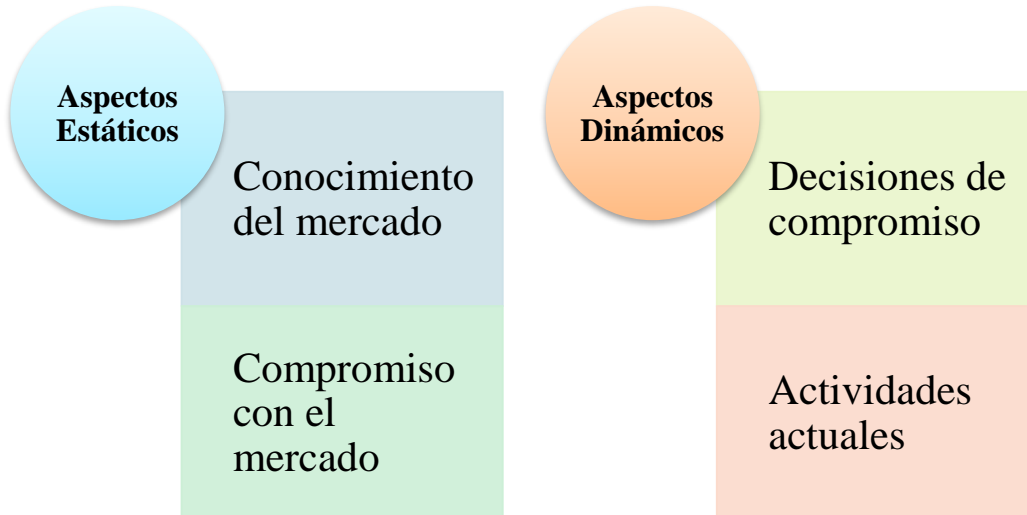
Yip, G., & Monti, J. (1998). *The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms* (Vol. 8). Journal of International Marketing.

Zorrilla, A. (1993) “*Introducción a la metodología de la investigación*”. México, Aguilar León y Cal, Editores, 11^a Edición.

ANEXOS

Anexo 1

ASPECTOS



Fuente: Elaboración propia con datos de Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes

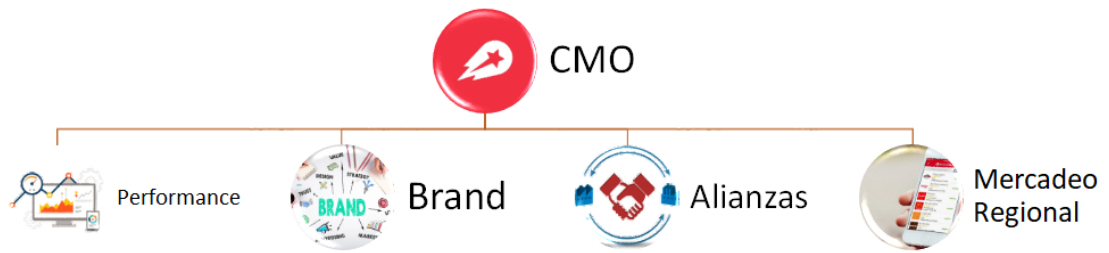
Anexo 2.

ETAPAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia con datos del diamante de Porter.

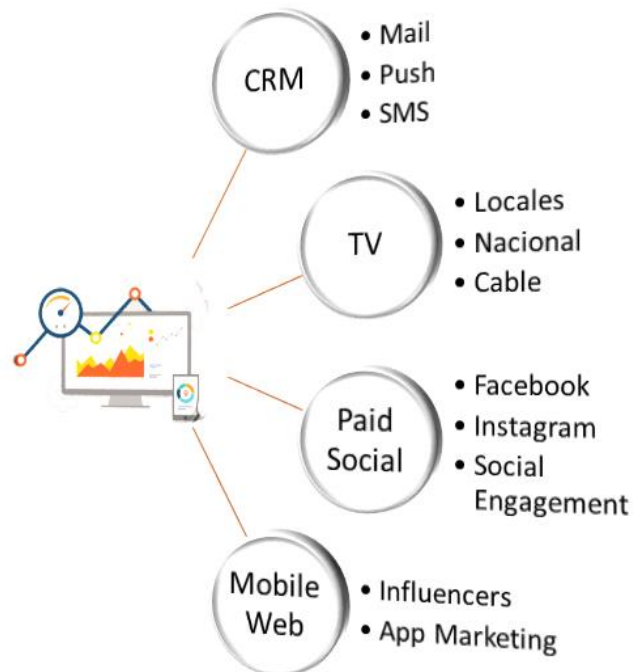
Anexo 3.



Fuente: Elaboración propia con datos de Comunicación personal con Laura Moreno

Anexo 4.

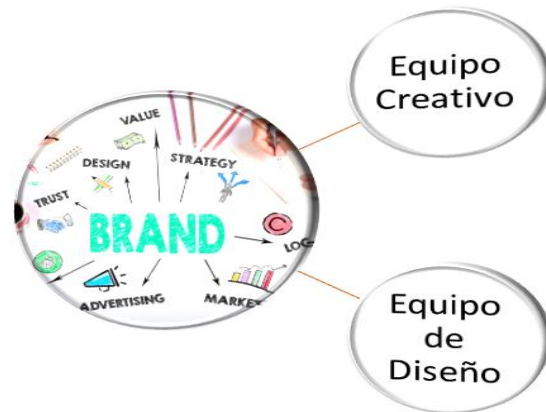
MERCADO REGIONAL - CUSTOMER PREMISES EQUIPMENT.



Fuente: Elaboración Propia con datos de Comunicación personal con Laura Moreno

Anexo 5.

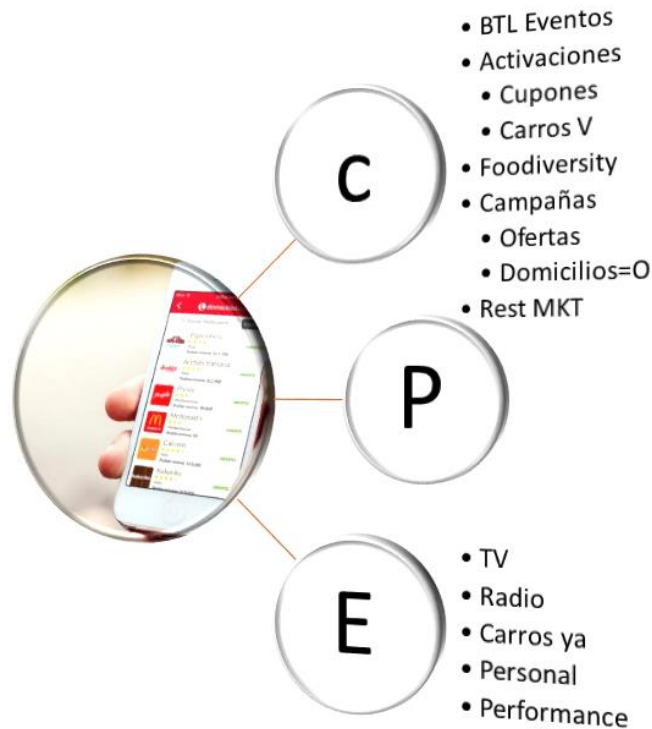
BRAND



Fuente: Elaboración propia, con datos de Comunicación personal con Laura Moreno

Anexo 6:

MERCADO REGIONAL - CUSTOMER PREMISES EQUIPMENT.



Fuente: Elaboración Propia. con datos de Comunicación personal con Laura Moreno